

## La Fonction Ressources Humaines Dans L'administration Publique Algérienne : État Des Lieux Et Essai De Prospective

### The Humans Resources Function In The Algerian Public Administration: Realities and Prospective

**Mr. Mecherour Med.El  
Amine**

LAPDEC - Université  
Mustapha stambouli Mascara  
amn.grh@gmail.com

**Dr. Hacini Ishaq**

LAPDEC - Université  
Mustapha stambouli Mascara  
ishaq\_zida@yahoo.fr

**Mlle. Semmache Amina**

LAPDEC - Université  
Mustapha stambouli Mascara  
aminagr29@gmail.com

*Reçu le:* 11/02/2018

*Accepté le:* 29/04/2018

#### Résumé :

Ce travail a pour objectif de formuler une vision sur l'état des lieux de la FRH dans les administrations publiques algériennes et d'identifier les perspectives d'avenir quant à son évolution par le biais d'une démarche prospective des métiers. La mise en exergue de l'évolution rétrospective des métiers de la FRH se réfèrent essentiellement aux textes législatifs et réglementaires (notamment les statuts types et les documents spécialisés dans la matière). L'analyse prospective se base quant à elle sur des entretiens que nous avons effectués avec des acteurs spécialisés (DRH, RRH, et autres...etc.) appartenant à différentes administrations publiques. A l'issue de quoi, nous avons pu détecter que la FRH dans le secteur public a encore du chemin à faire pour aboutir aux changements souhaités.

**Mots Clés:** *Administration Publique, Développement, Fonction RH, Prospective, Algérie*

#### Abstract :

This work aims to formulate a vision on the state of the HRF in Algerian public administrations and identify future prospects as for its evolution applying the prospective approach. For highlighting the retrospective evolution of the HRF's, the study relied on legislative and regulatory texts (in particular Basic laws and related documents). The prospective analysis was conducted based on the interviews with specialized actors (DHR, HRM, and others ... etc.) in different public administrations. As results, the study found that the HRF in the public sectors is still far to achieve the desired changes.

**Key Words:** *Public Administration, Development, HR Function, Prospective, Algeria.*

**JEL Classification :** C42 ; M12

\* Auteur Correspondant: Hacini Ishaq (ishaq\_zida@yahoo.fr)

## Introduction :

L'Algérie possède de grandes ressources humaines, notamment composées de jeunes, et de compétences spécifiques. La fonction management de ses ressources dans ses administrations publiques est en train de se professionnaliser de plus en plus et fait dorénavant partie des organes de décision, cette fonction accompagne toutes les phases de développement économique et social mises en place par les pouvoirs publics depuis les années 60 à ce jour. L'objet de cette recherche sera donc, de répondre aux questions suivantes : *Quel est l'état actuel de la Fonction RH dans les administrations publiques algériennes ? Et comment évoluera-t-elle dans l'avenir ?*

## 1. La Fonction Ressources Humaines et leurs évolutions :

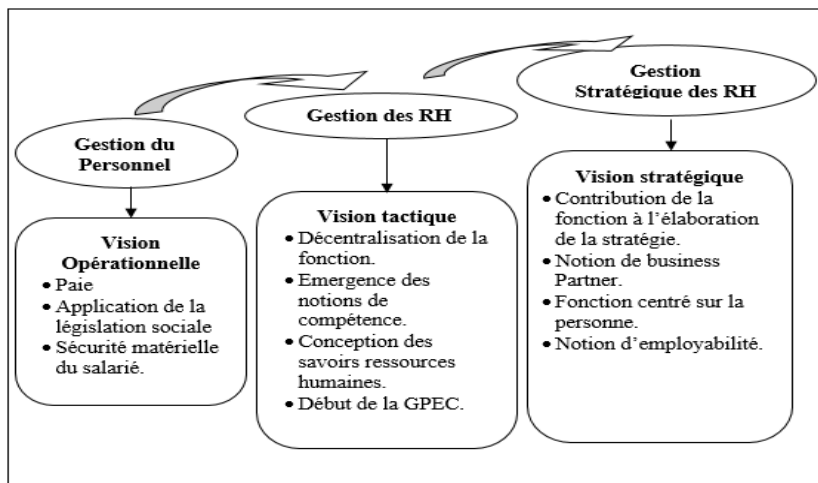
### 1.1. Qu'est-ce que la FRH :

Selon Martory et Crozet, la Fonction Ressources Humaines (FRH) peut être définie comme : « la gestion des hommes au travail dans des organisations » (Soulez, 2015, p. 20). Autrement dit, la FRH c'est : «avoir les ressources qu'il faut, ou il faut et quand il faut » (Lethielleux , 2016, p. 17).

### 1.2. L'évolution de la FRH :

la FRH est aujourd'hui reconnue dans toutes les organisations au monde, elle a bien évoluée depuis le temps où la fonction était dénommée « Administration du Personnel », elle s'est transformée pour devenir « Gestion des Ressources Humaines », pour ensuite, au début du XXIème siècle en particulier, continuer son évolution et se focaliser maintenant sur la « Gestion Stratégique des Ressources Humaines », avec une considération stratégique dans l'organisation .Il n'est pas dans notre ambition de s'étaler sur l'analyse de son évolution, mais juste de donner un aperçu sur son enchaînement à propos de l'évolution des différents aspects de cette fonction que l'on pourrait ainsi schématiser :

**Figure 1 : « L'évolution de la FRH »**



### 1.3. Les facteurs de cette évolution :

L'évolution de la fonction RH s'est accompagnée d'un renouvellement de son champ d'action. Cette évolution qui se dessine depuis des années, est différemment perçue par les entreprises. La fonction RH revêt alors des aspects différents d'une entreprise à une autre parfois même au sein d'une même firme ou l'on gère différemment les types de salariés (Khiat, 2012, p. 64).

L'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) distingue entre deux types de facteurs d'évolution en les regroupant selon qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise.

#### 1.3.1. Les facteurs externes (économiques) :

Ce sont principalement : la concurrence, l'évolution du marché (des prix, des produits), l'évolution de l'organisation, l'évolution des exigences de rentabilité des actionnaires, les mouvements de fusions et acquisitions, l'évolution du marché de travail, l'évolution des TIC, l'évolution des normes et de la réglementation ou l'évolution des technologies dans le secteur d'activités de l'entreprise concernée (Moulette & Roques, 2014, p. 04).

#### 1.3.2. Les facteurs internes (liés au facteur humain) :

Ce sont par ordre d'importance, pour les DRH : l'organisation des temps de travail, l'évolution du management, le désir de travailler autrement, l'augmentation du stress professionnel, le besoin de reconnaissance individuelle, la prise en charge individuelle de sa propre employabilité, l'évolution des relations de travail, la peur du chômage. Ces facteurs (notamment l'organisation des temps de travail et l'évolution du management) correspondent à une mutation profonde des entreprises, une mutation organisationnelle. L'informatisation généralisée et les diverses démarches de qualité sont des facteurs décisifs de cette mutation qui n'est pas nouvelle. Il devient dorénavant important de trouver comment travailler et gérer l'augmentation continue du stress professionnel (Khiat, 2012, p. 65).

Ces facteurs impliquant que la FRH fasse appel à la fois à la gestion, au droit, à l'ingénierie, à la psychologie et à la sociologie ce qui démontre que cette fonction peut être définie au travers de quatre dimensions : (Moulette & Roques, 2014, p. 05)

- Économique : avec les problématiques de coûts et de productivité.
- Institutionnelle : qui correspond essentiellement aux activités en lien avec les relations professionnelles.
- Juridique : avec le volet administratif, les contrats de travail ou encore les référentiels (lois, conventions collectives, accords de branche ...etc.)
- Psychosociale : qui intègre les outils, politiques et dispositifs de gestion et d'animation des hommes (psychologie individuelle, psychologie des groupes, gestion des conflits, politiques de motivation et d'implication du personnel ...etc.)

#### **1.4. Les mutations de la FRH en Algérie :**

La fonction RH en Algérie aura été, tout au long de son parcours "Historique". Notamment au niveau du secteur public, car cette dernière est marquée par des choix politiques, économiques et sociaux de la part de l'état. Premièrement sa phase de reconstruction durant les années 60, bascule sur l'organisation du développement pendant les années 70. Dans un second temps, c'est la mise en place des outils et systèmes de gestion nationaux que l'on retrouve au début des années 80, pour ensuite aller vers la mise en œuvre de l'autonomie de gestion et du droit conventionnel pendant les années 90. Aujourd'hui, c'est le management du changement que l'on retrouve (Kerzabi & Brikci, 2016).

La situation actuelle de cette fonction en Algérie selon M. Meziane (consultant et vice-président de l'ALGRH-Algérie) est marquée par le retrait de l'état avec une volonté affirmée de privatisation de pans entiers du secteur public, exception faite des entreprises dites stratégiques (FMRH, 2016), et avec l'ouverture de l'économie nationale, l'état tente de propulser de nouveaux modèles d'organisation du travail basés sur la mise en œuvre de plans de réformes législatives et organisationnelles (généralisation des NTIC, démarche de qualité, flexibilité de l'emploi, participation croissante du DRH à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ...etc.).

Lucide de cette réalité, la direction générale de la fonction publique algérienne a engagé durant des années des réformes profondes concernant le domaine de GRH en rapport avec les exigences d'efficacité, de performance et d'efficience, ces réformes se sont traduites notamment par la consécration de plans annuels de GRH dans les différentes institutions et administrations publiques ainsi que le transfert du pouvoir de décision des structures de l'état vers l'entreprise.

## **2. Le secteur public algérien :**

### **2.1. Le management du secteur public algérien :**

Le secteur public en général est le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics qui constituent ses trois composantes (Tenui & Benterki, 2014).

La Direction Générale de la Fonction Publique est le responsable N° 01 de ce secteur, la DGFP est un organisme spécialisé dans le contrôle de la Gestion des Ressources Humaines des différents secteurs de la fonction publique. Aussi elle est chargée du suivi des statistiques concernant les fonctionnaires actives au niveau de toutes les administrations et établissements publics, cette dernière joue un rôle important pour résoudre les problèmes et les conflits entre les fonctionnaires et leurs administrations.

### **2.2. Les réformes administratives du secteur public algérien :**

Comme dans de nombreux autres pays, la gestion publique en Algérie a connu, au cours des deux dernières décennies, des réformes beaucoup plus profondes et

soutenues que par le passé. Bien que les impératifs économiques et les exigences croissantes exprimés par la population aient eu des répercussions sur les politiques et les programmes gouvernementaux, les réformes en Algérie ont été largement influencées et dictées par des facteurs externes. En effet, depuis que l’Algérie est devenue de plus en plus intéressée par l’intégration à l’économie mondiale, de plus grandes exigences ont été placées sur le gouvernement pour des changements de politique et des changements dans les structures et processus administratifs, afin de répondre aux réalités nouvelles et émergentes (Tenui & Benterki, 2014).

La stratégie de la FRH dans la fonction publique s’intéresse principalement au capital humain requis. De plus elle cherche à développer ce capital à travers l’élaboration des lois pour faciliter les procédures administratives, l’exemple peut être donné par l’apparition des statuts particulier pour chaque corps dans les différents secteurs, ce qui propose un régime indemnitaire plus adéquat avec le contexte et les responsabilités de chaque corps (Beldjelalia, 2014, p. 06).

Dans la perspective d’une réforme administrative appliquée en Algérie, une nouvelle politique de la fonction publique est installée. Elle est fondée sur : la valorisation de la ressource humaine, l’éthique de l’agent public autour de nouvelles valeurs, les nouvelles normes de comportement, du travail ou la loyauté, l’impartialité, l’égal accès, le mérite, la compétence et le dévouement au service public constituent les caractéristiques dominantes. On peut résumer les textes législatifs et réglementaires qui ont une incidence sur l’évolution de la fonction RH dans l’administration publique algérienne dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1 : « les trois Statuts Généraux de la Fonction Publique algérienne »**

| N°     | Date       | Sujets   |
|--------|------------|--|
| 66-133 | 02/06/1966 | Comme stipulé par l’exposé des motifs de l’ordonnance N° 66-133, le présent texte instaure les principes fondamentaux : « Avant l’indépendance de l’Algérie, la fonction publique n’étant pratiquement ouverte qu’aux français, les fonctionnaires étaient soumis aux règles de statut général et des statuts particuliers français, aménagés dans certains cas en fonction des contingences politiques. Il est donc indispensable de présenter dans un texte solennel les principes fondamentaux qui d’une part fixeront les droit et les devoirs attachés à la qualité de fonctionnaire, et d’autre part commanderont les modalités de recrutement. Ce qu’est notamment l’objet du premier statut en Algérie qui arrête les principes fondamentaux de la fonction publique algérienne, et l’entrée en vigueur de ce statut étant une nouvelle organisation des carrières, aussi à-t-il été décidé de fixer la date d’effet de la présente ordonnance au 01 janvier 1967 » <sup>1</sup> . |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <p>Cette loi comporte huit titres concernant : dispositions générales (règles générales relatives les situations du personnel et l'organisation des carrières), création d'un conseil supérieur de la fonction publique, la composition des commissions paritaires, les engagements du personnel, les conditions et les modalités du recrutement et la formation, notation et avancement des fonctionnaires, régime social et rémunération, positions ainsi que : vacances, discipline, cessation de fonctions, dispositions diverse concernant les projets de décrets portant statuts particuliers du personnel des établissements publics et organismes publics ... etc.</p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>85-59</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>23/03/1985</b></p> | <p>L'année de 1985 a été marquée par la création d'une nouvelle loi de la fonction publique sous le titre « statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques » comme remplaçant de l'ancienne loi « 66-133 », la première remarque est l'élargissement la zone de la fonction publique pour inclure toutes les institutions et les administrations publiques contrairement à l'ancienne loi qui était marquée par la limitation pendant les années soixante-dix avec l'exclusion des magistrats et le personnel du culte ainsi que le personnel militaires de l'armée nationale populaire, cette loi a donc soumise les magistrats à ses dispositions .</p> <p>Elle a connue un changement partiel pour éviter les inconvénients de l'ancienne loi « 66-133 » ou nous trouvons de nouveaux termes : L'utilisation du terme « Fonctionnaire » après la confirmation du travailleur, le terme « Période d'essai » au lieu de « Fin de stage », l'intégration de l'identité d'expérience professionnelle.</p> <p>Cette loi comporte dix titres concernant : dispositions générales (déterminer le secteur d'activité des institutions et administrations publiques et fixer les règles statutaires qui sont applicables aux travailleurs, la nomenclature des postes de travail), des droits et des obligations (la protection sociale, repos et congés légaux... etc.), relation de travail (recrutement, période d'essai, la confirmation), la formation, perfectionnement et recyclage, la promotion, la classification , la rémunération, l'identité d'expérience, l'avancement, positions et mouvements (l'activité, détachement, la disponibilité, service national, les mouvements), la discipline, cessation de la relation de travail, dispositions transitoires, dispositions finales<sup>2</sup>.</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>06-03</b></p> | <p style="text-align: center;"><b>16/07/2006</b></p> | <p>Cette loi est venue pour abroger le décret N° 85-59 mais pas totalement. Les dispositions statutaires en vigueur du décret n° 85-59 du 23 mars 1985 portant statut-type des travailleurs des institutions et administrations publiques et l'ensemble des textes pris pour son application ainsi que les textes relatifs aux rémunérations et aux régimes indemnitaires continuent de produire un plein effet.</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Cette loi comporte onze titres concernant : dispositions générales (champ d'application, la relation statutaire, les postes supérieurs et les fonctions supérieures de l'état, les autres régimes juridiques de travail), garanties, droits et obligations du fonctionnaire, la structure centrale et les organes de la fonction publique (la structure centrale de la fonction publique, le conseil supérieur de la fonction publique, les organes de participation et de recours), organisation et déroulement de la carrière (le recrutement, le stage, la gestion administrative de la carrière du fonctionnaire, l'évaluation du fonctionnaire, la formation, les distinctions honorifiques et les récompenses, l'avancement et la promotion), classification et rémunération, positions statutaires et mobilité des fonctionnaires (activité, détachement, hors-cadre, mise en disponibilité, service national), régime disciplinaire (principes généraux, les sanctions disciplinaires, les fautes professionnelles), durée légale de travail et repos légaux, congés et absences, cessation d'activité (la déchéance des droits civiques, la démission régulièrement acceptés, la révocation, licenciement, l'admission à la retraite, décès), dispositions transitoires et finales<sup>3</sup>.</p> |
|--|---|

**Source** : Elaboré par les auteurs

### 3. la prospective des métiers

Selon Scouarnec, Parler de prospective des métiers, c'est se positionner dans le champ de la FRH et y inclure une dimension temporelle.

#### 3.1. La définition de la prospective des métiers

Scouarnec (2002) propose la définition suivante de la démarche prospective : «elle est de l'ordre de l'anticipation, même imparfaite, des changements, des discontinuités, des éventualités. L'objectif n'est pas de décrire l'état futur le plus probable mais d'élaborer différents cheminements ou développements plausibles compte tenu des degrés de liberté des acteurs en jeu ». Il s'agit d'une démarche systémique de l'ordre de l'anticipation des devenir possibles (Hulin, 2010, p. 39). Elle prend en compte les évolutions internes et externes des organisations, et permet de repérer les tendances d'évolution des métiers individuels et collectifs (Boyer & Scouarnec, 2005, p. 23).

Autrement dit, la prospective des métiers est un travail d'anticipation de l'avenir et de ses conséquences sur les métiers afin d'imaginer les solutions en termes de politique de GRH et de gestions des compétences (Soulez, 2016, p. 38).

D'après le Scouarnec : la PM (Prospective Métier) est une démarche d'anticipation des futurs possibles en termes de compétences, d'activités, de responsabilités d'un métier. Elle permet ainsi d'imaginer les possibles savoirs et qualifications, expertises ou savoir-faire professionnels, comportements et savoir-être, qui seront demain les plus à même de servir l'individu et l'organisation.

### 3.2. La démarche de la prospective des métiers

Boyer et Scouarnec (2002, 2009) ont développés la méthode PM qui associe les acteurs-experts et comprend quatre étapes : l’appréhension contextuelle, la pré-formalisation, la construction et la validation. Nous les détaillons dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : « Les 4 étapes de la démarche P.M »**

| Les étapes                            | Leurs caractéristiques  |  |
|---------------------------------------|---|--|
| <b>1. L'appréhension contextuelle</b> | État de l'art théorique sur le sujet, Choix de l'échantillon des entreprises et des acteurs experts, Rédaction d'un questionnaire ouvert pour des entretiens semi-directifs, Réalisation de ces entretiens. | <b>Similitudes :</b><br>- entretiens ouverts<br>- plusieurs secteurs<br>- des logiques métiers différents peuvent partager un socle commun de problématiques.<br><b>Aménagements :</b><br>- travaux de laboratoire.<br>- confortation avec un groupe interne de DRH. |
| <b>2. Préformalisation</b>            | Analyse de contenu de ces entretiens et structuration du phénomène, rédaction d'un questionnaire et envoi aux acteurs-experts   |  |
| <b>3. Construction</b>                | Organisation d'une journée de travail : analyse en groupes de focus et séance plénière de confrontation   |  |
| <b>4. Validation</b>                  | Intégration des résultats des groupes de focus et du terrain, proposition d'un modèle général et validation en fin de journée ; enquête en extension complémentaire possible                                |  |

**Source :**(Boyer & Scouarnec, 2005, p. 23)

Cette méthode P.M. présente l'avantage de la souplesse d'utilisation et de la pertinence des résultats obtenus. Elle nous paraît adaptée à notre conception constructive de la réflexion sur le devenir des métiers grâce en particulier à la sollicitation d'acteurs-experts.

### 3.3. Délimitation du concept « nouveau métier »

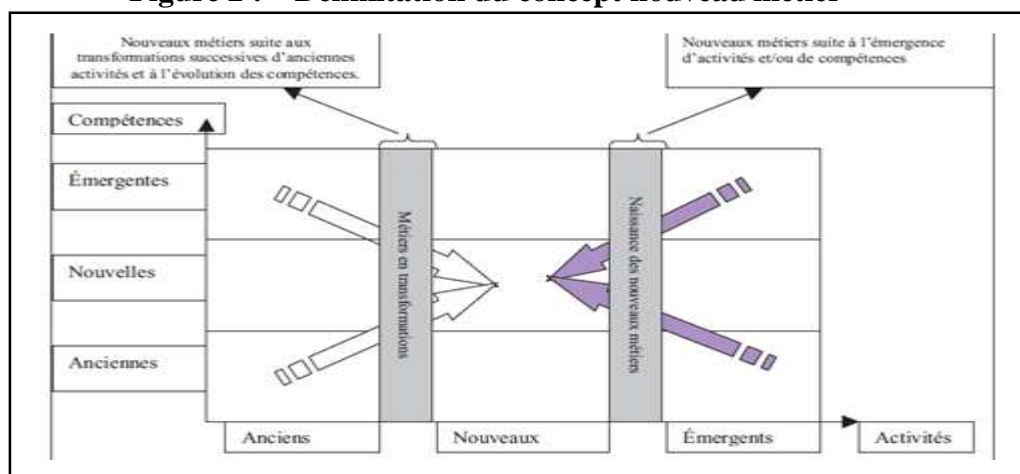
Difficile de raisonner en termes de " nouveaux métiers ". Le caractère émergent - et donc non encore objective mais nous oblige à distinguer de manière tranchée les nouveaux métiers, des métiers en transformation. En effet, parfois, il s’agit de véritables nouveaux métiers, dans d’autres cas, nous remarquons qu’il s’agit plus de l’évolution de métiers existants que de véritables nouveaux métiers. Parfois encore, on peut repérer de nouvelles compétences (dues à des évolutions technologiques ou autres) dans des métiers anciens .Ainsi, la première difficulté à résoudre est de répondre à la question : s’agit-il de métiers en transformation avec quelques nouvelles compétences, ou bien de nouveaux métiers combinant anciennes et



nouvelles compétences, ou encore de nouveaux métiers avec des nouvelles compétences et finalité, etc. ?

Le raisonnement dichotomique induit par ce terme (distinguer entre les nouveaux métiers et les autres situations) suppose en effet de porter une appréciation tranchée dans des situations complexes et marquées par la diversité. Considérant que le contraste entre anciens et nouveaux métiers diminue les champs de délimitation de ce dernier. En effet, le terme " nouveau " va au-delà d'une simple opposition à " anciens ". Afin de sortir de cette logique réductrice nous supposons que le nouveau métier débute à la fin du stade d'émergence et s'arrête à celui de maturation. Afin de saisir la réalité complexe, il nous a semblé préférable de faire notre choix en analysant le croisement des deux principales composantes d'un métier à savoir : activités et compétences (Figure 02)

**Figure 2 : « Délimitation du concept nouveau métier »**



**Source :** (Tissioui, 3/2008)

La figure 02 nous montre que deux procédés peuvent être à l'origine d'un nouveau métier:

- Nouveaux métiers suite aux transformations successives d'anciennes Activités nécessitant de nouvelles combinaisons de compétences pour Atteindre de nouvelles finalités.
- Nouveaux métiers suite à l'émergence de nouvelles activités et/ou de Compétences répondants à de nouvelles finalités.

Reste une dernière précision capitale, la distinction entre un nouveau métier et une simple spécialisation. En effet, parfois, il s'agit simplement d'une réorientation vers une dimension précise parmi les différentes activités des métiers, créant ainsi une spécialité. Toutefois, si cette dimension " spécialité " évolue de façon à devenir indépendante des activités du métiers source en créant de nouvelles dimensions

d'activités susceptibles de donner naissance à une nouvelle spécialité, ainsi la première spécialisation devient un métiers indépendant du premier métiers source. On peut citer à titre d'exemple, le cas de la sécurité informatique qui était une simple spécialité. Cependant, cette spécialité est devenue un métier totalement indépendant avec l'évolution de l'importance de la sécurité informatique donnant naissance à d'autres spécialités dans ce domaine.

Cette distinction entre « nouveau métiers » et « spécialisation » rejoint le premier procédé à l'origine des nouveaux métiers (figure 02) et renforce l'importance du principe d'incrémentation dans la naissance des nouveaux métiers. Le tableau 03 nous résume les définitions des différentes étapes d'évolutions des métiers.

**Tableau 3 : « les métiers en évolution, adaptés de l'ANACT ».**

|                    | <b>Métiers en émergence</b>  | <b>Nouveau métier</b>   | <b>Métier en transformati-on</b>  | <b>Métier en obsolescence</b>   |
|--------------------|--|---|---|---|
| <b>Définitions</b> | Métier non reconnu dont les prémisses d'activités existent de manière éclaté | - les nouveaux métiers sont ceux qui ne peuvent pas être définis par des classifications professionnelles existences.<br>- généralement, c'est un métier récemment reconnu, pas encore généralisé, mais dont les activités/compétences sont soit nouveaux, soit combinés des anciennes pour répondre à une nouvelle finalité. | Métiers reconnu mais dont les domaines d'activités soit disparaissent, soit apparaissent. | Métiers reconnu dont les domaines d'activités sont en voie de disparition |

**Source :** (Tissioui, 3/2008)

#### **4. Partie empirique :**

##### **4.1. Choix méthodologiques :**

Notre analyse sera discursive. Pour mener cette étude, 49 entretiens individuels se déroulent avec des cadres, des techniciens, des agents ainsi que tous ceux qui travaillent dans le domaine de la GRH dans différentes institutions et administrations publiques en étant attentif à la diversité de leur secteur d'activité. La durée des entretiens a été comprise entre 30minutes et une heure. Le tableau ci-dessous présente les caractéristiques de l'échantillon.

**Tableau 4 : « entretiens par secteurs d’activités et fonctions des interlocuteurs »**

| secteurs  | Caractéristiques de l’interlocuteur        | Nombre |
|---|--|--------|
| Secteur d’éducation   | 01 DRH                                     | 09     |
|   | 03 Directeurs opérationnels                |        |
|   | 02 techniciens supérieurs en GRH           |        |
|   | 03 Agents Administratifs                   |        |
| Secteur de santé  | 01 Directeur Adjoint                       | 04     |
|   | 01 DRH                                     |        |
|   | 01 Directeur Adjoint RH                    |        |
|   | 01 Agent Administratif                     |        |
| Secteur d’enseignement supérieur et la recherche scientifique | 04 DRH                                     | 12     |
|   | 03 cadres supérieurs                       |        |
|   | 02 techniciens supérieurs en GRH           |        |
|   | 03 Agents Administratifs                   |        |
| Secteur de finance  | 03 DRH                                     | 09     |
|   | 01 Directeur Adjoint RH(chef de Formation) |        |
|   | 01 Directeur opérationnel                  |        |
|   | 03 cadres supérieurs                       |        |
| Secteur de l’intérieur et des collectivités locales           | 01 Agent Administratif                     | 15     |
|   | 03 DRH                                     |        |
|   | 02 Directeurs opérationnels                |        |
|   | 02 cadres supérieurs                       |        |
|   | 03 techniciens supérieurs en GRH           |        |
|   | 05 Agents Administratifs                   |        |
|   |  | Σ49    |

**Source :** Elaboré par les auteurs

#### 4.2. Traitement et analyse des données :

Nous avons opté pour le logiciel d’enquête « SPHINX » pour appréhender et comprendre les différents acteurs avec l’analyse de leurs réponses. Ce logiciel est donc plus pensé dans une logique d’analyse du discours que dans une logique de statistique lexicale, ce qui est l’objet de notre étude.

Les entretiens rassemblent des informations sur l’état des lieux de la fonction RH au sein de l’administration publique avec dix questions (01-10) mais aussi sur l’avenir de cette fonction avec cinq questions (11-15). Nous sollicitons donc l’imagination pour identifier les grands changements.(voir tableaux N° 05 et 06).

Tableau 5 : « Analyse l'état des lieux de la FRH »

| N° | questions  | Tendances et impressions des acteurs sur l'état des lieux de la FRH au sein de l'administration publique algérienne  |
|----|--|--|
| 01 | <p>Quelles sont les tâches et /ou les activités que vous accomplissez dans votre métier ?</p> <p><i>-Planification des RH - Évaluation des compétences - Application GPEC - la négociation- Rémunération basée sur les compétences</i></p> <p>y a-t-il d'autres tâches que vous pouvez ajouter ?</p> | <p>D'après les différents réponses d'acteurs, montrez-nous que les tâches les plus pratiques dans la GRH au sein de l'administration publique algérienne sont la négociation en raison du grand nombre de conflits et de grèves , ainsi que la planification des ressources humaines qui est l'une des activités les plus importantes dans le cadre de préparation du plan annuel des ressources humaines selon les besoins de chaque administration. Mais aussi l'application de la GPEC dans les limites étroites, et le travail sur l'évaluation des compétences pour identifier les points forts afin de les améliorer mais aussi les points faibles et les traiter. Cela est aussi une aide pour noter les fonctionnaires ; déterminer la contribution de chaque individu au travail, durant une période de temps déterminée ; en plus de plusieurs autres tâches qui consiste à : la gestion des carrières, l'organisation du travail, la coordination entre les différentes services et le contrôle...etc.</p> <p>Ce qui peut être remarqué, c'est l'absence presque totale de la rémunération basée sur la compétence, en raison de la difficulté de son application dans une entreprise ou l'autonomie est inexiste car toutes les décisions sont centralisées par rapport au système de rémunération traditionnel.</p> |
| 02 | <p>Quelles sont vos qualifications et compétences ?</p>  | <p>Les différentes réponses montrent que la majorité des qualifications des jeunes acteurs confinés entre : licence (sciences économiques, management, sciences juridiques et administratifs) avec de pourcentage plus de 50 %, et Diplôme d'études universitaires appliquées «D.E.U.A» (droit des affaires, informatique de gestion) et Technicien Supérieur « TS » (informatique, GRH) ainsi que master en management. En ce qui concerne la catégorie des personnes âgées leur niveau ne dépasse pas la troisième année de secondaire.</p> <p>Nous constatons que la plupart des acteurs possèdent une variété de compétences comme la capacité d'analyse, la prise de responsabilité, une bonne communication avec les ressources humaines, en plus d'une maîtrise des langues étrangères, et la continuité du développement sur leurs savoirs envers les nouvelles technologies de l'information et de la communication «NTIC» avec les formations formelles et informelles.</p>  |
| 03 | <p>Quel est votre degré de responsabilité ?</p>  | <p>Les acteurs sont limités entre moyenne et grande responsabilité en raison de la difficulté au niveau de la gestion de RH dans l'administration publique, ce qui nécessite un contrôle et un suivi continu.</p>  |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 04 | Quel est votre degré d'autonomie dans votre travail ?   | Le degré de leur autonomie est presque inexistante, car la plupart de leurs réponses sont limitées entre inexistence et moyenne. la première raison de leur autonomie est limitée aux grands engagements à la mise en œuvre des lois, en plus d'une impossibilité de prendre des décisions sans en référer au PDG, sauf certains acteurs possédant la responsabilité de directeur adjoint, qui eux trouvent une grande autonomie.   |
| 05 | Quelles sont les difficultés que vous rencontrez régulièrement dans votre travail ?   | Les principales difficultés sont : le manque de personnel en raison de la retraite de la plupart des fonctionnaires âgés et l'arrêt du processus de recrutement depuis deux ans en raison de la crise économique en Algérie, en plus du manque de compétences spécialisées en raison du recrutement sans formation, le manque de cours de formations et les ressources matérielles comme les moyens de la bureautique ainsi que l'informatique et enfin les changements de mentalités des personnels.   |
| 06 | Avez-vous des Cours de formation sur le domaine de la GRH ?   | La plupart des acteurs sont d'accord pour recevoir des sessions de formation dans le domaine de la GRH. Mais ces sessions sont très peu nombreuses (insuffisante), et sont notamment visible sur un taux presque d'une fois tous les trois à cinq ans, dont certains d'entre eux sont de nouveaux employés et n'ont jamais eu de cours concernant une quelconque formation.   |
| 07 | Quelles sont les principales mutations externes (liées à l'environnement extérieur de votre entreprise) que vous vivez et qui ont / auront un impact sur votre organisation ainsi que sur vos métiers ? | D'après les différentes réponses d'acteurs, les principaux changements externes qui ont un impact sur les métiers de la GRH au sein de l'administration publique algérienne, sont principalement économiques, ce qui représente la crise économique en Algérie en raison de la chute sur les prix du pétrole. C'est aussi l'une des causes ayant un impact sur le recrutement, la formation, la rémunération...etc., mais aussi les changement technologiques qui ont eu un impact positif sur cette fonction avec l'intégration des NTIC dans les différentes taches de la GRH, ou tout devient informatisé, ainsi que les changements sociologiques en raison de la faiblesse du pouvoir d'achat de l'employé en général. Le résultat est donc un impact négatif sur la performance et la rentabilité au travail. |
| 08 | Quel est l'impact de ces changements externes sur vos activités et vos compétences ?  | La plupart des acteurs et en particulier les directeurs RH sont d'accord sur les effets négatifs des changements économiques et sociaux sur leurs activités et leurs compétences après l'arrêt de recrutement qui était la raison N°01 pour l'augmentation du volume d'activités, un grand nombre d'erreurs et un degré élevé de complexité, ainsi que des changements technologiques qui ont eu un impact positif en termes de facilités dans diverses activités avec en plus un bénéfice de temps.  |
| 09 | Quelles sont les principales mutations internes   | D'après les différentes réponses d'acteurs, montrez-nous que les principaux changements internes qui ont un impact sur les métiers de la GRH au sein de l'administration publique algérienne,   |

|   |  |
|---|--|
| (liées à l'environnement intérieur de votre entreprise) que vous vivez et qui ont / auront un impact sur votre organisation ainsi que sur vos métiers ? | sont principalement juridiques avec des changements des lois constantes et qui ont un impact direct sur la Gestion du personnel. |
|---|--|

10 Quel est l'impact de ces changements internes sur vos activités et vos compétences ?

Les acteurs ne sont pas d'accord sur le type d'effet des changements juridiques, 40% du total des acteurs pensent que l'impact est positif et que ce dernier à augmenter la stabilité du travail, mais nous remarquons qu'une majorité de 60 % d'autre acteurs pensent au contraire que l'impact est négatif sur ces changements, car ces derniers ne peuvent pas encourager l'autonomie au travail. Cette augmentation est dû aux pressions du travail ce qui a un effet négatif sur la concentration des travailleurs, surtout après l'officialisation au sujet de l'annulation de la préretraite qui est seulement limitée à un certain nombre de professions pénibles. Cet acte à pour résultat une forte demande de retraite en constante augmentation assez spectaculaire. Ce qui a donc un impact sur la rentabilité du travail, tout en sachant que certaines administrations contiennent une grande part de personnes âgées, qui ont pour certain, plus de 20 ans d'ancienneté au sein des boites de travail.

**Source :** Elaboré par les auteurs selon les résultats de SPHINX

En raison de la difficulté d'appliquer toutes les étapes de la démarche P.M dans l'environnement des administrations publiques algériennes, nous avons décidé d'examiner les perspectives d'avenir pour la FRH afin de donner un aperçu sur un éventuel futur proche de cette fonction au sein du secteur public algérien. Nous inscrivons cela dans le tableau 06 ci-dessous.

**Tableau 6 : « Analyse les perspectives d’avenir de la FRH »**

| N° | Questions  | Tendances et impressions des acteurs sur les perspectives d’avenir de la FRH au sein de l’administration publique algérienne  |
|----|--|---|
| 11 | Quels sont les changements importants que vous désirez apporter à votre entreprise?  | Les acteurs dans le domaine de la GRH au sein de l’administration Publique Algérienne souhaitent les modifications suivantes : l’Intégration des nouvelles méthodes de la GRH; le Renouvellement des moyens de travail et l’intégration des NTIC; l’amélioration des situations du travail; la réalisation de l’égalité entre les travailleurs; la flexibilité des heures de travail et l’organisation des tâches; l’Encouragement de l’autonomie au travail et l’indépendance dans la prise de décision; Renforcer la confiance entre les individus et les fonctionnaires ; Modifier la méthode de suivi des tâches et l’intégration de l’empowerment ; le Développement des lois avec les changements de l’environnement ainsi que l’adaptation de l’entreprise et des travailleurs ; la Préparation des fiches de postes pour définir les responsabilités et les tâches avec précision. ; Recrutement basé sur des compétences ; le Développement des compétences avec la formation ; Modifier le système de promotion et adopter un système fondé sur la base de compétence et non de l’ancienneté ; La motivation morale et physique avec l’augmentation des salaires. |
| 12 | En se basant sur les précédents changements internes et externes, quelles tâches ou activités futures attendez-vous de votre travail ? | Les acteurs dans le domaine de la GRH envisagent deux : Certains acteurs ne peuvent pas prédire les tâches et les activités futures, parce qu’ils sont dans l’administration publique, qu’ils représentent les organes ministériels ainsi que les décisions de la fonction publique, qui sont centralisées ; Les autres acteurs attendent plus d’autonomie pour atteindre les objectifs concernant la gestion des ressources humaines   |
| 13 | En se basant sur les précédents changements internes et externes, quelles compétences futures sont nécessaires pour votre travail ?    | Les acteurs dans le domaine de la GRH attendent les compétences suivantes : Maîtrise NTIC et les compétences linguistiques ; Maîtrise des techniques de communication ; Acquérir des compétences en leadership ; Acquérir la responsabilité et la prise de décision   |
| 14 | Comment imaginez-vous l’évolution de votre métier ?  | Les acteurs estiment que la gestion des ressources humaines se déplace vers le développement positif, mais ce dernier est lent et réfléchi mais aussi basé sur la centrale.   |
| 15 | Sortez-vous du cadre administratif traditionnel pour exercer le rôle d’un partenaire stratégique de la GRH dans votre organisation ?   | Les acteurs estiment que la Fonction RH au sein des administrations publiques algériennes reste traditionnelle, car cette dernière est liée à des lois fixes émises au centre et peut se transformer en un partenaire stratégique à long terme, avec la consolidation de la décentralisation dans la prise de décision.   |

**Source :** Elaboré par les auteurs selon les résultats de SPHINX

## **Conclusion :**

Dans le cadre de la réalisation de notre recherche à propos du positionnement actuel de la fonction RH et de ses perspectives d'avenir au sein de l'administration publique algérienne, nous avons étudié l'évolution des textes législatifs et réglementaires, car ce sont les principales sources que nous avons pour déterminer les tâches et les responsabilités dans cette fonction. Ensuite, nous avons interrogé les occupants de la FRH au niveau de cinq secteurs publics pour voir la réalité ainsi que d'éventuels développements futurs.

Nous avons conclu par l'interprétation des entretiens, que les occupants de la fonction RH cherchent seulement à appliquer les lois, ainsi que les difficultés rencontrées par les DRH, notamment mises en avant par le biais du manque de compétences, faute de formation et le vieillissement de la main-d'œuvre.

La plupart des acteurs au niveau de la fonction publique algérienne reconnaissent qu'ils ont une grande responsabilité par rapport au degré de liberté et d'autonomie limitée concernant la prise de décision. Ils indiquent également qu'il y a des changements touchants directement et concrètement la FRH à l'instar des changements économiques et technologiques et l'évolution constante des lois, qui ne donnent pas l'indépendance et la liberté nécessaires pour accomplir le travail requis, ce qui augmente la pression au travail.

Les acteurs estiment aussi que la GRH algérienne tend vers le développement positif à long terme, qui est contrôlé par l'administration centrale (organes ministériels) ce qui empêche l'anticipation des tâches et des activités futures.

En somme la GRH atteint un remarquable rythme de développement avec des transformations actuelles qui doivent consolider la décentralisation, ainsi que d'élargir l'autonomie. Cela permet de donner une certaine possibilité aux gestionnaires des ressources humaines au niveau de leurs sites de travail et ce pour la créativité dans la gestion des individus, la résolution des problèmes, une élévation de la performance et un espace de liberté dans l'application et le changement des lois pour leur permettre de parvenir à leurs fins.

Les résultats montrent que la fonction RH au niveau du secteur public algérien aura été, tout au long de son parcours historique marquée par les choix politiques, économiques et sociaux décidés par l'état.

Actuellement les pratiques et les méthodes de la fonction RH algérienne dans 49 administrations publiques dans lesquelles nous avons enquêtés, sont dut à l'expatriation et transfert de pratiques de GRH qui n'a que très peu été modifié et le degré de développement ne traduit pas de changement palpable.

Les recommandations que nous pouvons envisagées sont avant tout d'arriver à former l'encadrement avant de chercher à former les salariés. Par ailleurs, c'est aux formateurs de responsabiliser le contenu de la formation RH et aux dirigeants de savoirs prendre les bonnes décisions liées aux RH ainsi que de développer les valeurs



et participer à la mise en place d'une organisation nouvelle du travail (au sein des administrations publiques), afin d'être plus performante et productrice de valeur ajoutées, sans oublier de développer l'ouverture sur les savoirs, méthodes, pratiques et les expériences des pays voisins.

### **Références Bibliographiques :**

- Beldjelalia, N. (2014). La gestion des carrières dans la fonction publique algérienne, Cas des administrations algériennes. *Mémoire de magister en Management des ressources humaines*. Oran, Université d'Oran, Algérie.
- Benchemam, F., & Galindo, G. (2013). *Gestions des Ressources Humaines*, Gualino Éd, Lexctenso éditions, Paris, France.
- Boyer, L., & Scouarnec, A. (2005). *L'observatoire des métiers : Concepts et pratique*, EMS- Editions Management et société, France.
- *Fédération Méditerranéenne des Ressources Humaines*. (31 octobre 2016). Récupéré sur [www.fmrh.org](http://www.fmrh.org)
- Hulin, A. (2010). Les pratiques de transmission du métier : de l'individu au collectif une application au compagnonnage . *thèse de doctorat en sciences de gestion*. Tours, Université François-Rabelais de Tours, France.
- Kerzabi, A., & Brikci, D. (2016). GRH et mutations de l'entreprise Algérienne. *Revue Algérienne des Ressources humaines*(01), 54-69.
- Khiat, A. (2012). *GRH, Les défis RH en Algérie*, Dar El Adib Oran, Algérie.
- Lethielleux , L. (2016). *L'essentiel de la gestions des ressources humaines*, Gualino Éd, Lexctenso éditions, Paris, France.
- Moulette, P., & Roques, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*, Dunod éditions, Paris, France:
- Soulez, C. (2015). *La gestion des ressources humaines*, Gualino Éd, lexctenso éditions, paris, France.
- Soulez, C. (2016). *Petit Lexique Gestion des ressources humaines : Les 430 mots clés pour maitriser les principales notions de GRH*, G. éditeur Éd, Lexctenso éditions, Paris, France.
- Tenui, A., & Benterki, A. (2014). Réformes de l'administration publique algérienne : Travers du passé et leçons internationales. *Revue Dirassat Iqtissadiya*(01), 39-53.
- Tissioui, M. (3/2008). Essai de modélisation du processus de naissance des métiers : cas des métiers de soins. *Management & Avenir*(17), 234-258.

**Renvois :**

---

<sup>1</sup>-Ordonnance N° 66-133 du 02 juin 1966 portant **statut général de la fonction publique**, journal officiel N° 46, date : 08 juin 1966.

<sup>2</sup>-Décret N° 85-59 du 23 mars 1985 portant **statut type des travailleurs des institutions et administrations publiques**, journal officiel N° 13, date : 24 mars 1985.

<sup>3</sup>-Ordonnance N° 06-03 du 15 juillet 2006 portant **statut général de la fonction publique**, journal officiel N° 46, date : 16 juillet 2006.