UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion
Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

La politique des ressources humaines de l'administration publique : Réalités en temps de la crise sanitaire COVID-19 Cas : S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou

Présenté par :

M[r.] AIT ARAB Mouloud

M[r.] ACHAB Aghiles

Dirigé par :

Mr. OTMANI Habib

Devant les membres du jury :

Présidente : M[me] OUCHALAL Houria, MCB à UMMTO

Examinatrice : M[me] KEHRI RACHIDA, MAA à UMMTO

Rapporteur : M[r] OTMANI Habib, MCB à UMMTO

Promotion : 2021-2022

Remerciements

Au bout de réalisation de notre mémoire de fin d'étude, nous tenons tout d'abord à remercier le bon DIEU de nous avoir donné la force et le courage d'accomplir ce projet et ceux qui ont contribué de prés et de loin à l'élaboration de notre travail.

Nous remercions l'ensemble des enseignants qui nous ont aidés, et chez lesquels nous avons appris beaucoup de choses pendant notre cursus universitaire, particulièrement à ***Mr OTMANI*** *pour son encadrement et ses orientations.*

Et nous tenons également remercier le personnel de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou, pour leurs soutiens et leurs disponibilités.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciement à tous nos proches et nous amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- ***Mes très chers parents ;***
- ***Mon frère et ma sœur ;***
- ***Toute ma famille mes ami(es) ;***
- ***Mon binôme Ghiles ;***
- ***Et à la mémoire de mon grand-père ;***

Mouloud

Dédicaces

Je dédie ce travail à :

- ***Mon très cher père ;***
- ***Mon frère et ma sœur ;***
- ***Toute ma famille mes ami(es) ;***
- ***Mon binôme Mouloud ;***
- ***Et à la mémoire de ma chère mère ;***

Ghiles

Liste des abréviations

BADR : Banque de l'agriculture et du développement rural.

BDL : Banque de développement local.

BNA : Banque nationale d'Algérie.

BPP : des bilans de compétences, des bilans professionnels personnalisés.

CCAS : Centres communaux d'action sociale.

CHU: Centre Hospitalier – Universitaire.

CNAF : La caisse nationale des allocations familiales.

COVID-19 : Coronavirus Disease 2019.

CPF : le compte personnel de formation.

DRH : Directeur des ressources humaines.

DUE : la durée d'utilisation des équipements.

EHS : Établissement Hospitalier Spécialisé.

EPH : Établissement publique hospitalier.

FRH : La fonction ressources humaines.

GP : Gestion du personnel.

GPEC : La gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

GRH : La gestion des ressources humaines.

GSRH : Gestion Stratégique des Ressources humaines.

H5N1 : La grippe aviaire 2003.

I.A.R.D.T : Incendies, Accidents, Risques, Divers, Transports.

IPA : Institut Pasteur d'Algérie.

ISR : Investisseurs socialement responsables.

JINT : Le nombre de journées individuelles non travaillées.

MERS : Syndrome respiratoire du Moyen-Orient.

NPM : New Public Management.

NTIC : Nouvelles technologies de l'information et de la communication.

ODAL : Organismes divers d'administration locale.

ODAS : Organismes dépendant des assurances sociales.

OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

PCR : Polymérase Chain Réaction.

PIF : Les plans individuels de formation.

PPP : projets professionnels personnels.

RH : Ressources humaines.

S.A.A : Société nationale d'assurance.

SDIS : Services départementaux d'incendie et de secours.

SRAS : Syndrome respiratoire aigu sévère.

SRAS-COV-2 : Syndrome Respiratoire Aigu Sévère de Coronavirus 2.

TDM : Tomodensitométrie.

TEST AG : Test Antigénique COVID-19.

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : La comparaison entre la GP et la GRH……..……..13

Tableau N° 02 : La GRH comparée à l'administration du personnel……..14

Tableau N° 03 : La GRH comparé au management des ressources humaines……....14

Tableau N° 04 : coronavirus identifiés chez l'homme……...……..…40

Tableau N° 05 : la situation épidémiologique globale de la COVID-19 dans le monde.....…..41

Tableau N° 06 : situation épidémiologique de COVID-19 en Algérie au 12/03/2020……...…….42

Tableau N° 07 : La situation épidémiologique de l'infection au nouveau coronavirus SARS Cov2- indicateurs épidémiologiques d'un jour et situation globale depuis le début de la pandémie Algérie au fin 2021……...……..……..44

Tableau N° 08 : situation épidémiologique globale de la COVID-19, infection au nouveau coronavirus SARS Cov2 Algérie au fin 2021……...…44

Tableau N° 09 : Tests et examens pratiqués par le dépistage d'une infection SARS Cov2-EHUO…….……...……46

Tableau N° 10 : Indicateur clés en 2019……..86

Tableau N° 11 : Les directions régionales de la SAA…….……...….91

Tableau N° 12 : La répartition de l'échantillon selon le Sexe…….……99

Tableau N° 13 : La répartition de l'échantillon selon l'Age…….…100

Tableau N° 14 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction…….....101

Tableau N° 15 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale…….....102

Tableau N° 16 : La répartition de l'échantillon selon le statut professionnel……..….103

Tableau N°17 : La répartition des membres de l'échantillon selon la situation de travail……..104

Tableau N° 18 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'administration…….……105

Tableau N° 19 : La répartition de l'échantillon selon la disposition d'une structure chargée de la FRH…….……107

Tableau N° 20 : La répartition de l'échantillon selon la disposition d'une stratégie en cas de crise…….109

Tableau N° 21 : La répartition de l'échantillon selon l'exposition aux risques pendant la pandémie COVID-19…….…….110

Tableau N° 22 : La répartition de l'échantillon selon l'assurance de la continuité du service public durant la pandémie COVID-19…….112

Liste des figures

Figure N° 01 : Les objectifs de la fonction RH……..…10

Figure N° 02 : Missions de la fonction ressource humaine…….15

Figure N° 03 : Les activités de la fonction RH……..……..17

Figure N° 04 : Synthèse des huit (08) caractéristiques de la fonction RH…….…..…21

Figure N° 05 : Étapes de l'évolution de la pandémie de Coronavirus……..….....43

Figure N° 06 : Les quatre grands axes de la gestion des ressources humaines en période de crise……..…….76

Figure N° 07 : La représentation graphique selon le Sexe…….100

Figure N° 08 : Représentation graphique selon l'Age……..…101

Figure N° 09 : Représentation graphique selon le niveau d'instruction……...102

Figure N° 10 : La représentation graphique selon la situation familiale……..103

Figure N° 11 : Représentation graphique selon le statut professionnel…….104

Figure N° 12 : Représentation graphique selon la situation de travail…….…….105

Figure N° 13 : Représentation graphique selon l'ancienneté……...……106

Figure N° 14 : Représentation graphique selon la disposition d'une structure chargée de la FRH…….107

Figure N° 15 : Représentation graphique selon la disposition d'une stratégie en cas de crise……109

Figure N° 16 : Représentation graphique selon l'exposition aux risques pendant la pandémie COVID-19…….……..111

Figure N° 17 : Représentation graphique selon l'assurance de la continuité du service public durant la pandémie COVID-19……..…112

SOMMAIRE

Sommaire

Introduction générale……...…01

Chapitre I : Cadre conceptuel et général de la gestion de ressources humaines

Introduction…….04

Section 01 : La gestion RH : définition et objectifs…….05

Section 02 : Évolution, missions et activités de la fonction RH……..11

Section 03 : Caractéristiques et les défis de la GRH……19

Conclusion……30

Chapitre II : L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les administrations publiques Algériennes en matière de ressources humaines

Introduction……...31

Section 01 : Généralités sur la crise sanitaire……...32

Section 02 : L'impact de la pandémie sur les administrations publiques..……...…51

Section 03 : La gestion des ressources humaines durant la crise…….74

Conclusion……..……..83

Chapitre III : Étude de cas de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou

Introduction…….84

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil……..85

Section 02 : Analyse et présentation des résultats……99

Conclusion…….116

Conclusion général.....117

INTRODUCTION GENERALE

Introduction Générale

Pour satisfaire certain de nos besoins élémentaires, instruire nos enfants, préserver leur santé, nous recourons souvent à l'administration publique.

Au cours des dernières années, les administrations publiques ont connu de nombreux changements en vue de leur modernisation.

La nécessité de modernisation de l'administration publique est le résultat d'une augmentation croissante de nos besoins en matière de services publics (éducation ; santé, transport, etc.) et des exigences socio-économiques et politiques du monde contemporain. Ces réformes visent l'adoption de nouvelles pratiques de gestion publique considérées comme essentielles pour répondre aux problèmes d'efficience et d'efficacité, de l'affirmation de l'intérêt public à l'appui des activités des organes de l'État et en particulier la relation entre l'État et la société dans le processus de la formation et la mise en œuvre des politiques publiques.

De nombreux auteurs voient que les entreprises privées sont plus efficaces que les administrations publiques.

Pour faire face aux défis économiques, sociaux et techniques, la qualité du management des ressources humaines reste un facteur clé du succès, essentiel dans les administrations publiques. Comme cette dernière gère un très grand nombre de personnels, cela pousse à mettre en place une gestion des ressources humaines efficace et motivante par leurs personnels (agents administratifs et techniques).

La gestion des ressources humaines est liée de manière systémique à ce qui fait sens pour un pays donné, et les fonctions de gestion des ressources humaines prise une à une, mais aussi dans leur ensemble, correspondent à une vision de la fonction publique et à une culture administrative.

Dans le processus de réussite, les administrations font face à de nombreuses situations de crises. Durant les quelles, l'administration doit réagir correctement et efficacement, pour ne pas concéder des pertes considérable.

A partir de l'an dernier plus exactement en Mars 2020, y avait l'apparition d'une pandémie internationale, celle-ci a chamboulé toutes les normes et le fonctionnement des organisations et elle a pu bouleverser le monde de travail, en effet aucune entreprise n'a été épargné, elle annonce entre autre des changements de paradigmes profonds auxquels les

populations et les organisations vont devoir rapidement s'adapter. Donc actuellement on est confrontées à une crise sanitaire COVID 19, la rapidité de la diffusion du coronavirus « SRAS-COV-2 » (coronavirus 2 du syndrome respiratoire aigu sévère), lié à la maladie appelée « COVID-19 » à l'origine de la pandémie actuelle, a bouleversé la santé et l'économie mondiales, amenant à prendre des dispositions visant à limiter le nombre de personnes atteintes et à traiter efficacement celles qui le nécessitent, dans un contexte de gestion de crise. Celle-ci a conduit à adopter, sur les bases de données scientifiques, des mesures médicales et politiques concernant la santé publique.

La crise qui sévit dans le monde du travail d'aujourd'hui ne fait que raviver un foyer déjà ardent de mécontentement et d'anxiété. Le chômage massif et la perte de revenus liés au COVID-19 érodent encore plus la cohésion sociale et déstabilisent les pays et les régions, sur le plan social, politique et économique voir même la politique RH.

Pour sortir de la situation actuelle dans une position stable, les employeurs doivent d'abord relever les principaux défis en matière de ressources humaines qui auront un impact sur d'autres domaines de leur réussite commerciale. Ainsi, pour assurer une reprise efficace et progressive, le responsable RH doit impérativement répondre aux différents enjeux qui ont découlent : protéger, embarquer, animer, redéployer...etc.

Les administrations algériennes, se trouvent confrontées à un environnement dynamiques en changement radical ; dans l'objectif de s'adapter, elles doivent réfléchir à un nouveau mode de gestion, concevoir de nouvelles stratégies et intégrer une nouvelle organisation pour transformer les menaces en opportunités et exploiter les points forts ; la survie et la pérennité de ces administrations dépend de leur adaptation à l'environnement externe ; assurer la continuité du service public. En revanches, ces entreprises (publiques ou privés), confrontées à cette situation exceptionnelle, sont entrain de trouver des solutions afin de garder le rythme de leurs activités, et cela par l'application d'une nouvelle réglementation en vigueur, la fermeture totale ou partielle des services administratifs, la mise en congé des employés, le travail à domicile ou par l'utilisation des technologies de communication à distance….Etc.

Introduction Générale

Problématique :

La gestion des ressources humaines, représente un élément primordial pour l'administration publique algérienne. Elle constituerait ainsi un facteur déterminant dans l'atteinte de leurs objectifs.

Aujourd'hui, la crise sanitaire Covid19 marque un important tournant pour les services publics, et pour cela on centralise notre travail sur la question suivante :

Comment l'administration publique algérienne a-t-elle procédé durant la crise sanitaire COVID-19 en matière de ressources humaines pour assurer la continuité du service public ?

De cette problématique découlent les sous-questions suivantes :

- Quelle est la place accordée aux ressources humaines dans l'administration publique algérienne ?
- Est-ce que la continuité du service public a été assurée durant la crise sanitaire COVID-19 ?
- Est-ce que l'administration publique algérienne dispose de stratégies en cas de crise ?

Pour parvenir à concrétiser les questions de la recherche, nous avons mis les hypothèses, qui sont des propositions qui demandent à être vérifiées, confirmées ou infirmées qui suivent :

Hypothèse 1 : La place accordée aux ressources humaines dans l'administration publique algérienne est très importante.

Hypothèse 2 : L'administration publique algérienne a pu assurer le service public pendant la crise sanitaire.

Hypothèse 3 : L'administration publique algérienne dispose de stratégies et de plans d'urgence en cas de crises.

Introduction Générale

Les raisons de choix de thème

Nous avons choisi ce thème pour plusieurs raisons y compris ;

- ✓ comprendre les difficultés auxquelles les administrations publiques algériennes sont-t-elles confrontées à l'ère de la pandémie que traverse notre pays.
- ✓ Découvrir l'impact de la crise sanitaire sur les RH au sein de l'administration publique.
- ✓ Connaître l'importance accordée aux ressources humaines dans l'administration publique S.A.A.
- ✓ Élargir et améliorer nos connaissances dans le domaine des ressources humaines.
- ✓ Avoir une expérience professionnelle.
- ✓ Acquérir des connaissances sur le milieu de travail ce qui nous aidera en tant que futurs salariés de s'y adapter.

Chaque thème exige une méthode à suivre, et la littérature relative à ce sujet distingue deux types d'analyse quantitative et qualitative. Dans notre recherche nous avons retenue l'analyse quantitative et afin de répondre aux questions posées et les hypothèses formulées, on à opté pour deux techniques de collecte d'information, à savoir l'analyse documentaire et le questionnaire.

Dans notre recherche nous allons aborder le thème : La politique des ressources humaines de l'administration publique : Réalités en temps de la crise sanitaire COVID-19, au sein de l'administration S.A.A à travers une enquête et une étude sur le terrain en se focalisant sur l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'administration en matière de ressource humaine et la continuité du service publique durant cette crise au sien de l'administration.

Pour cela, on a divisé notre recherche en trois chapitres :

- ✓ **Le premier chapitre :** se focalise sur le cadre conceptuel et général de la gestion de ressources humaines.
- ✓ **Le second chapitre :** qui porte sur l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les administrations publiques algériennes en matière de ressources humaines.
- ✓ **Le dernier chapitre :** qui porte sur l'étude de cas de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou et qui est basé sur la présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse des résultats.

Chapitre I

Cadre conceptuel et général de la gestion de ressources humaines

Chapitre I : Cadre conceptuel et général de la gestion de ressources humaines

Introduction

Face à l'accélération du progrès technique et l'émergence de nouvelles technologies et le durcissement de la concurrence, les entreprises ont été obligées de développer leurs outils de gestion et d'adopter de nouvelles stratégies pour s'adapter aux divers changements. Cet enjeu ne peut se réaliser qu'à travers l'introduction d'une nouvelle gestion des ressources humaines.

La GRH a un impact direct sur les performances d'une organisation, et on peut le mesurer, notamment à travers le coût de l'absentéisme du turnover.

Longtemps, la conception du métier de direction des ressources humaines s'est appuyée sur l'analyse des comportements et des qualités professionnelles. Cette approche souvent subjective négligeait la dimension de profitabilité inhérente aux autres départements de l'entreprise.

Aujourd'hui, l'évolution de la fonction des Ressources Humaines fait ressortir un lien étroit entre la gestion du capital humain et la performance globale de l'entreprise. Les DRH doivent comme les autres fonctions justifier de leur contribution à la performance financière de l'entreprise.

Ce chapitre sera consacré sur le cadre conceptuel et général de la gestion des ressources humaines, dans un premier temps la première section portera sur les définitions des concepts de base et les objectifs de la GRH, la seconde section sur l'évolution, missions et les activités de la fonction ressource humaine et pour finir avec la dernière section qui portera sur les caractéristiques et les grands défis de la gestion des ressources humaines.

Chapitre I : Cadre conceptuel et général de la gestion de ressources humaines

Section 01 : La gestion RH : définitions et objectifs

La gestion des ressources humaines consiste à acquérir les ressources humaines, les intégrer, gérer les relations sociales, développer les compétences et assurer l'efficience, c'est un levier de croissance pour l'entreprise.

1.1. Définitions de concepts de base

La fonction ressources humaines (RH) est aujourd'hui reconnue dans toutes les entreprises. Comme une fonction principale au même titre que les autres fonctions telles que le Marketing, la finance, ou même la production. La GRH est donc une pratique et une fonction de l'entreprise, comme elle se veut aussi une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations.

Pour permettre à nos lecteurs une compréhension aisée de notre thème il serait utile d'éclaircir certains concepts de base constituant l'essentiel de notre sujet de recherche ; il s'agit notamment des termes : gestion, ressources humaines et gestion des ressources humaines.

1.1.1. La gestion

Selon le dictionnaire Larousse 2008 la gestion est une action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose.

Plusieurs auteurs donnent de nombreuses définitions sur le concept « gestion ».

Ainsi selon George R .TERRY et Stephen G. FRANKLIN la gestion est définit comme « Un processus spécifique consistant en activités de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et à la mise en œuvre d'autres ressources ».[1]

D'après cette définition on peut conclure que la gestion est une activité qui transforme des ressources humaines et physiques en réalisations d'objectifs utiles et efficaces.

[1] R.TERRY George et G.FRANKLIN Stephen, «Les principes du Management», 6ème édition, Paris, Economica, 1985, p 4.

La définition la plus populaire de la gestion et celle de LASSEGUE Pierre .D'après lui, « La gestion est la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes ».[2]

La fonction de gestion est la fonction donc d'agir, son but est l'optimisation des ressources, ainsi qu'elle est considérée comme un ensemble des procédures, des pratiques et des politiques mises en œuvre en vue d'assurer le fonctionnement satisfaisant d'une entreprise.

1.1.2. La fonction ressources humaines (FRH)

Le concept « ressources » est souvent écrit au pluriel, doit être compris comme : « Moyens matériels, produits dont un pays, une région peuvent disposer dans tel domaine ». Larousse 2008.

On peut distinguer trois principaux types de ressources : les ressources matérielles, les ressources financières et les ressources humaines.

Historiquement, la fonction ressources humaines (FRH) s'est développée sous la dénomination « fonction personnel » c'est au début des années 1990 que l'on parle de la fonction ressources humaines simultanément à une approche plus stratégique des RH.

La fonction ressources humaines se transforme de façon permanente, élargit le champ de ses missions et ses domaines d'intervention. Elle se professionnalise pour relever de nombreux défis ainsi qu'elle se transforme pour jouer un rôle croissant dans la conduite du changement et la transformation des organisations, en veillant au bien-être des salariés, au développement des talents et à la compétitivité durable de l'entreprise.[3]

La (FRH) est donc un capital humain utile pour l'accomplissement des taches individuelles ou collectives, elle constitue une fonction ou un département du domaine de la gestion et administration des entreprises qui organise et maximise la performance du capital humain dans une entreprise afin d'augmenter la productivité.

1.1.3. La gestion des ressources humaines (GRH)

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratique, celui de la gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout

[2] LASSEGUE Pierre, « identités de la gestion », édition Vuibert, Paris, 1993, p197.
[3] PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 14ème édition, p24.

comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

La GRH, ou gestion du personnel, est une des bases fondamentales qui permettent le développement de tout organisme professionnel, il s'agit d'une activité visant à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.[4]

Plusieurs auteurs ont essayé de définir le concept de GRH. Dans ce cas, il n'est pas question de lister toutes les définitions se référant à la GRH, mais au contraire répertorier quelques une d'elles afin de nous permettre de mieux circonscrire notre concept de GRH.

Jean Pierre Citeau définie la GRH comme étant « une participation à la recherche d'une meilleur efficacité des organisations en s'efforçant : - De promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation, compétence, emploi…) - De mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs au tour des objectifs de fonctionnement et de développement de l'organisation (équité de la contribution, rétribution) ».[5]

P. Roussel en donne la définition suivante : « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise ».[6]

Pour L.CADIN, la gestion des ressources humaines se veut aussi comme « Une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux auteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à régulation du travail dans les organisations ».[7]

---

[4] www.petite-entreprise.net « Gestion d'entreprise » publié le jeudi 17 Avril 2014 mis à jour le lundi 21 Janvier 2019 visité le 01 Juin 2022.
[5] CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique », 4ème édition, Armand colin, Paris, 2002, p 38.
[6] Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1 - page 5 sur 56.
[7] L. Cadin, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2003, p9.

Chapitre I : Cadre conceptuel et général de la gestion de ressources humaines

Selon NGAY ABEN ; « La gestion des ressources humaines consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux- même pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes ».[8]

Une autre définition que nous jugeons intéressante est celle de Dolan et al. (2002), car ils ajoutent une précision quant au but de la GRH. Pour reprendre explicitement leurs propos, la GRH constitue « l'ensemble qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision de la stratégie et des objectifs organisationnels ».[9]

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixée dans un environnement en perpétuelle mutation.

1.2. Les fonctions de la GRH

La GRH d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources RH, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive stable et satisfaisante.

La GRH s'exerce donc au quotidien dans l'entreprise sur 4 grands champs d'action[10]:

1.2.1. Le recrutement des salariés

Afin de faire concorder les besoins en compétences dans l'entreprise avec les talents individuels, les RH doivent parfaitement cibler leurs besoins présents mais aussi les facilités qu'aura chaque personnel recruté à s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise.

1.2.2. La rémunération du personnel

Englobe tant le service paie que la motivation par le salaire. Il doit être le juste équilibre entre le coût engendré pour l'entreprise et la motivation nécessaire au salarié.

---

[8] NGAY ABEN, « Gestion des ressources humaines », 2eme édition, Paris, 2009, p12.
[9] Mémoire BIA Chabane « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », promotion 2014/2015, ummto, soutenu publiquement le 06/07/2015.
[10] LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 8éme édition, édition GUALINO, Paris, 2014-2015, p1.

1.2.3. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)

Véritable point stratégique au cœur de l'entreprise, la GRH doit prévoir et adapter le capital humain selon les besoins de l'entreprise afin de la rendre performante et réactive dans son environnement toujours plus fluctuant et instable.

1.2.4. L'amélioration des conditions de travail

La fonction RH va au-delà de la simple prévention de l'absentéisme due aux accidents et maladies pour améliorer la productivité et la performance de l'entreprise en prenant en compte la psychologie des ouvriers par la prise en compte de la motivation et du stress de son capital humain.

La GRH peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnes dont elle a besoin.

Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs varies utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liées à la régulation de travail dans les organisations.

1.3. Les principaux objectifs de la FRH [11]

Cette fonction cherche à satisfaire plusieurs objectifs différents qui peuvent paraitre contradictoire au départ mais qui sont complémentaires lorsque définit et maintenus dans un état d'équilibre.

1.3.1. Objectifs économiques

Cette fonction contribue à l'accroissement de l'efficacité des résultats financiers d'une entreprise lorsque permet d'utiliser plus rationnellement les aptitudes des chacun de ses membres (division de travail entre les unités, analyse et description des postes, meilleurs sélection des conditions…).

[11] Support de cours du module Gestion Stratégique des Ressources humaines (GSRH), 3éme Année GRH. 2018/2019.

1.3.2. Objectifs humains

Elle rappelle au dirigeant que l'homme ne peut être traité de la même façon que les ressources physiques et financières.

L'organisation du travail doit tenir compte des besoins et des aspirations des individus et cherche à améliorer les relations interpersonnelles et des relations d'autorités entre chacun des membres de l'organisation.

Elle les amène à examiner leur comportement, leur façon de diriger, de participer, de communiquer et de contrôler… etc.

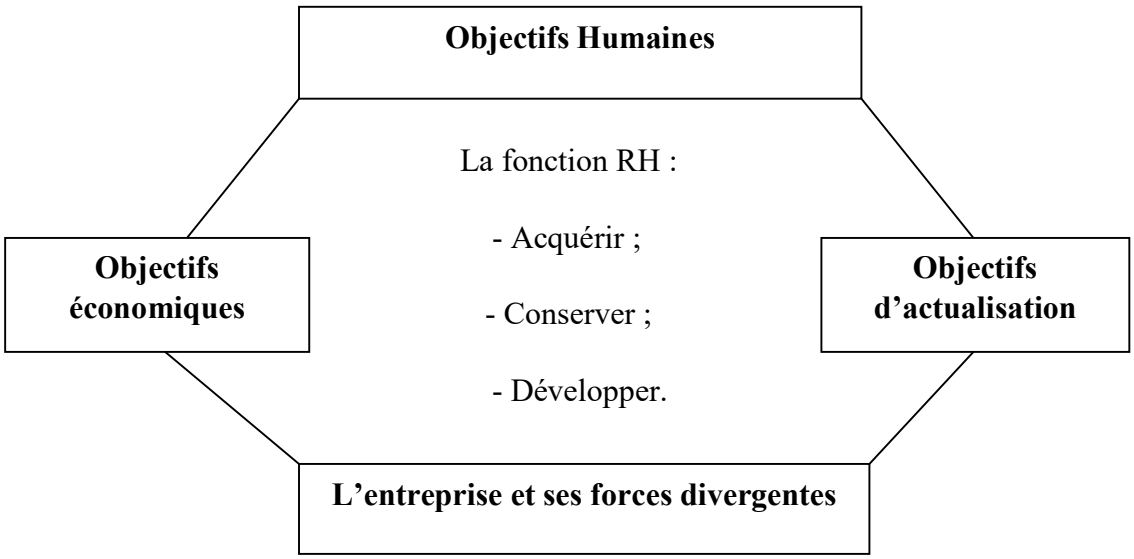
1.3.3. Objectifs d'actualisation

Elle doit favoriser le développement des habilités aptitudes et attitudes de potentiels de chacun, afin de lui permettre de se préparer à faire face au changement multiples (politique, technologique, humaines économiques et sociaux) et de réaliser son plan de carrière, et ses ambitions.

État d'équilibre

Schématiquement, ces trois (03) objectifs et leurs équilibre pourraient se présent ainsi :

Figure N° 01 : Les objectifs de la fonction RH



Source : Support de cours du module Gestion Stratégique des Ressources humaines (GSRH), 3éme Année GRH, 2018/2019.

Section 02 : Évolution, missions et activités de la fonction RH

La ressource humaine est une fonction très importante dans les entreprises. Cette section est réservée pour présenter la RH, évolution, ses missions et ses activités.

2.1. L'évolution de la fonction ressource humaine

L'évolution de la fonction RH a été faite à travers plusieurs périodes à savoir :[12]

2.1.1. De la fonction, personnel à la fonction RH

Historiquement, la gestion des Hommes au cours du 19ème siècle se rationalise. D'une force de travail disséminée et pluriactive, le passage se réalise vers une main d'œuvre qui se sédentarise dans les villes et n'exerce plus qu'une seule activité. A ceci s'ajoute le développement des premières grandes entreprises, illustré par les compagnies de chemin de fer (138000 employés en 1869). La masse de travailleurs à gérer rend nécessaire une rationalisation des pratiques de gestion du personnel.

La fin de 19ème siècle jusqu'en 1945 connaît une véritable émergence de la fonction, là encore les grands groupes, notamment automobile(Renault), jouent un rôle significatif. D'effectifs importants, la rationalisation de la production (avant les travaux de « TAYLOR » à cette époque) est sous l'influence des ingénieurs (« la logique de l'honneur » de P. d'Iribarne), et voit l'apparition des premiers éléments qui structurent la vie salariale.

- ✓ Le 27 décembre 1890 naît le contrat de travail.
- ✓ Le 24 mai 1864 voit poindre le droit de grève.
- ✓ En 1910 apparaît le code du travail.
- ✓ En 1919 le régime des conventions collectives voit le jour.

A cette époque, les patrons développent une politique sociale sous forme de paternalisme. Les premières activités du service de personnel sont :

- ✓ Le recrutement.
- ✓ L'affectation des personnes dans les ateliers.

[12] Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition UNITE D'ENSEIGNEMENT « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES-GRH » SOUS-MODULE DE BASE « Gestion des Ressources Humaines », janvier 2008, P 6-7.

Ensuite, interviennent la centralisation de la fonction et la recherche d'harmonisation :

- ✓ Centralisation du recrutement.
- ✓ Harmonisation des procédures de notation, de système de paie.
- ✓ Prise en compte des syndicats et des facteurs humains (moins de brutalité dans la gestion des Homme).

2.1.2. Pendant les trente glorieuses

Le contexte est propice à la pérennisation des pratiques de la gestion du personnel sous l'impulsion du fordisme, de la standardisation et de l'uniformisation des emplois ainsi que du prestige de l'organisation bureaucratique.

A cette époque, se développe aussi le courant des relations humaines qui met l'accent sur le facteur humain. Prise de conscience que la motivation et la performance sont liées aux conditions de travail et à la qualité des relations humaines dans l'entreprise.

2.1.3. Depuis les années 1970

De façon schématique, l'évolution de la fonction RH se traduit par le glissement de la fonction personnel qui s'apparente à une approche administrative des RH vers la GRH et le management des RH.

L'expression « Gestion des Ressources Humaines » recouvre la prise en charge dynamique des hommes dans l'entreprise.[13]

Il existe bien un certain nombre de différences notamment entre gestion du personnel (GP) et gestion des ressources humaines (GRH), comme le montre le tableau suivant :

[13] PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 12^{éme} édition, Edition VUIBERT, Paris, 2004, P 42.

Tableau N° 01 : La comparaison entre la GP et la GRH

Approches des RH (J.IGALENS, 1991)	**Gestion du personnel (GP)**	**Gestion des Ressources Humaines (GRH)**
Assomption principale	L'Homme est un coût qu'il faut minimiser	L'Homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'Homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et moyen terme	C'est à long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machines et organisation	Machines, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrières et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement, c'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

Source : MORENO Maxime, « Gestion des ressources humaines », édition janvier 2008, P 07.

Le tableau 1 permet de présenter les principales différences entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel, car la gestion Des Ressources Humaines vient aujourd'hui se substituer progressivement des pratiques antérieures de la gestion du personnel.

Tableau N° 02 : La gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut de responsable de fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : Dans CADIN L, et autres, « Gestion des ressources humaines, Pratique et élément de théorie », DUNOD, Paris, 2002, P 11.

Tableau N° 03 : Gestion des Ressources Humaines comparé au management des ressources humaines

Modèle1 : adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)	**Modèle2 : activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)**
• Flexibilité quantitative externe du travail • Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) • Intervention de l'État • Négligence des ressources humaines internes • Gestion du personnel concentrée sur les restructurations • Emploi considéré comme une variable d'ajustement	**Management idéologique** 1- discours idéologique 2 -recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux **Modernisation socio-productive :** 1- Recherche de flexibilité interne qualitative 2- Gestion anticipée des compétences 3- Approche proactive 4- Mode de l'organisation qualifiante 5- Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.

Source : WEISS Dimitri, « Ressources humaine », 3éme édition, Edition d'organisation, Paris 2005.

Le tableau 3 permet de comprendre la gestion des ressources humaines évolue vers le management des ressources humaines, vers une plus grande pris en compte de la complexité des hommes et des situations dans lesquelles ils insérés.

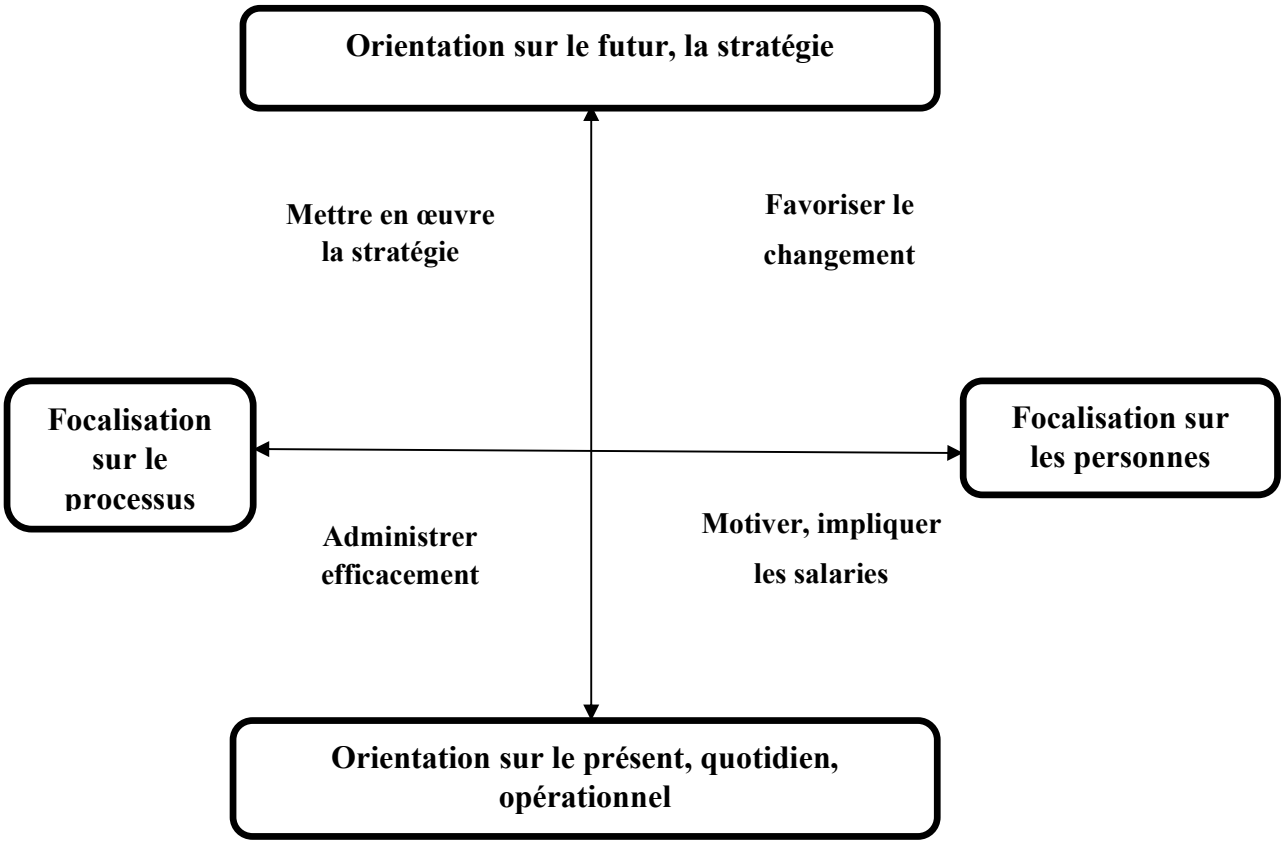
2.2. Les principales missions de la FRH

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux (02) axes :[14]

- ✓ L'orientation sur le présent ou le futur.
- ✓ La focalisation sur les hommes ou sur le processus.

Nous pouvons schématiser les différentes missions comme suit :

Figure N° 02 : Missions de la fonction ressource humaine



Source : PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 12éme édition, Edition VUIBERT, Paris, 2004, P 30.

A partir de ce schéma, nous pouvons distinguer les missions de la fonction RH :

2.2.1. Administrer efficacement : c'est d'être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel, correspond à la mise en place d'une organisation décentralisé

[14] PERETTI Jean-Marie, OP.CIT. P 30-31.

de la FRH et une responsabilisation de la ligne hiérarchique. Ainsi, les activités de la GRH sont des parties intégrantes de certaines fonction.

2.2.2. Développer la motivation des salaries : la motivation peut être définie comme le processus qui gouverne l'engagement dans une action en déclenchant et en donnant de la direction, de l'intensité et de la persistance à un comportement.

Le salarie doit posséder un sentiment de reconnaissance d'autrui, il faut connaître aussi ses attentes et ses besoins.

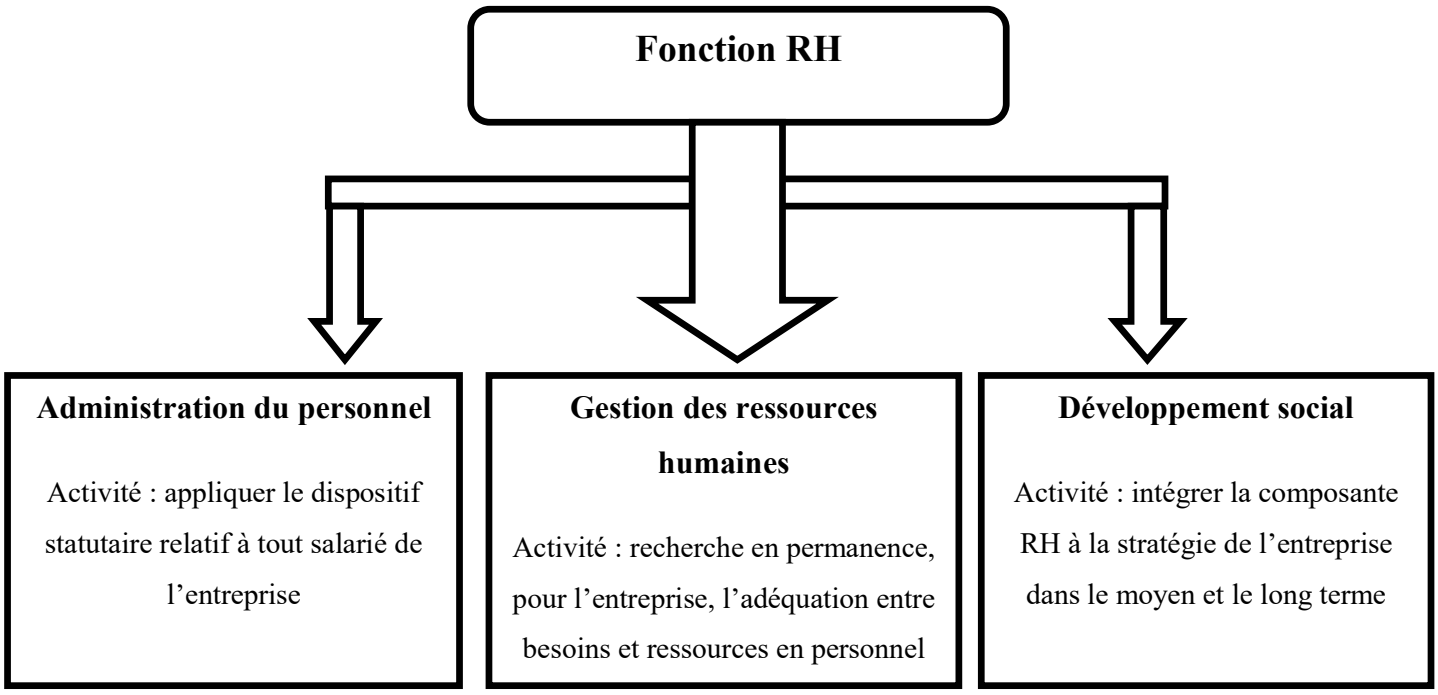
2.2.3. Favoriser le changement : peut être un agent de changement, la direction des ressources humaines consacre une partie importante de son activité à encourager un esprit novateur et des compétences plus efficaces et à mettre en place des nouvelles modalités de travail ou de rémunération.

2.2.4. Mettre en œuvre la stratégie : pour être un partenaire stratégique, le directeur des ressources humaines (DRH) doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise, doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des prises. Ainsi, on veillera à la cohérence de la stratégie RH avec celle de l'entreprise et à la cohérence des différentes pratiques de la GRH entre elles de manière à accompagner efficacement la stratégie définie au sommet stratégique.

2.3. Les activités de la fonction ressource humaine

Les activités de la FRH peuvent être classées dans les trois grands axes suivants:

Figure N° 03 : Les activités de la fonction RH



Source : LETHIELLEUX Laetitia, Op.cit. p 4.

2.3.1. L'administration du personnel

La mission principale de l'administration du personnel est de satisfaire l'application des textes réglementaires qui régissent tout salaries de l'organisation.

Parmi les activités de l'administration du personnel selon Jean Pierre CITEAU on trouve [15]:

- La gestion des conditions d'emploi et des modalités relatives aux statuts des personnels.
- L'exercice des droits et des obligations légales, conventionnelles et contractuelles.
- Le contrôle de conformité des procédures de gestion des ressources humaines.

[15] CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique », édition Dalloz, Paris, 2000, p 32.

- La définition et la maintenance des différents fichiers alimentant les bases de données « Ressources Humaines ».
- La gestion des opérations-paie.
- Le fonctionnement des instances de représentation du personnel.

2.3.2. La gestion des ressources humaines

Selon Jean-Pierre CITEAU « La gestion des ressources humaines recouvre davantage les aspects liés à la dynamique des ressources humaines. Cette dynamique est stimulé par la recherche de la permanence de l'adéquation entre les besoins au main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ».[16]

Les activités de la gestion des ressources humaines revêtent trois formes selon le but recherché et le résultat qu'on désir obtenir, on distingue à ce propos la gestion collective, la gestion individuelle et la gestion prévisionnelle.

2.3.3. Le développement social

Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise. Cette activité regroupe :

- Les communications au sein de l'organisation.
- Les contacts, relations, réunions, négociation syndicale.
- Les relations extérieures avec les organisations à vocation sociale.

Les résultats de cette activité essentiellement humaine sont très difficiles à mesurer. Elle ne demeure pas moins indispensable par l'intérêt qu'elle peut représenter conservant la perception du climat social.

[16] CITEAU Jean-Pierre, OP.CIT. p7.

Section 03 : Caractéristiques et les défis de la GRH

Cette section se compose de différents caractéristiques et les grands défis de la gestion des ressources humaines :

3.1. Les caractéristiques de la fonction RH

La fonction ressource humaine peut se définir à l'aide de huit (08) caractéristiques :[17]

3.1.1. Fonction stratégique : Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

3.1.2. Fonction partagée : La fonction ressource humaine est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'atelier…) exercent de plus en plus des fonction anciennement dévolues au service des RH. C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe.

Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).

3.1.3. Fonction innovante : La fonction RH est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales…) et externe (évolution économique, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.

3.1.4. Gestion individuelle et collective : La gestion des ressources humaines (GRH) se situe sur deux (02) plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencier du collectif. Par exemple, une politique de rémunération individualisée (primes scientifiques, l'attribution de stocks option…) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).

[17] LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 2éme édition, édition GUALINO, Paris, 2008, P 24-26.

3.1.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs : La GRH conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif. Ainsi, la flexibilité des RH (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche.

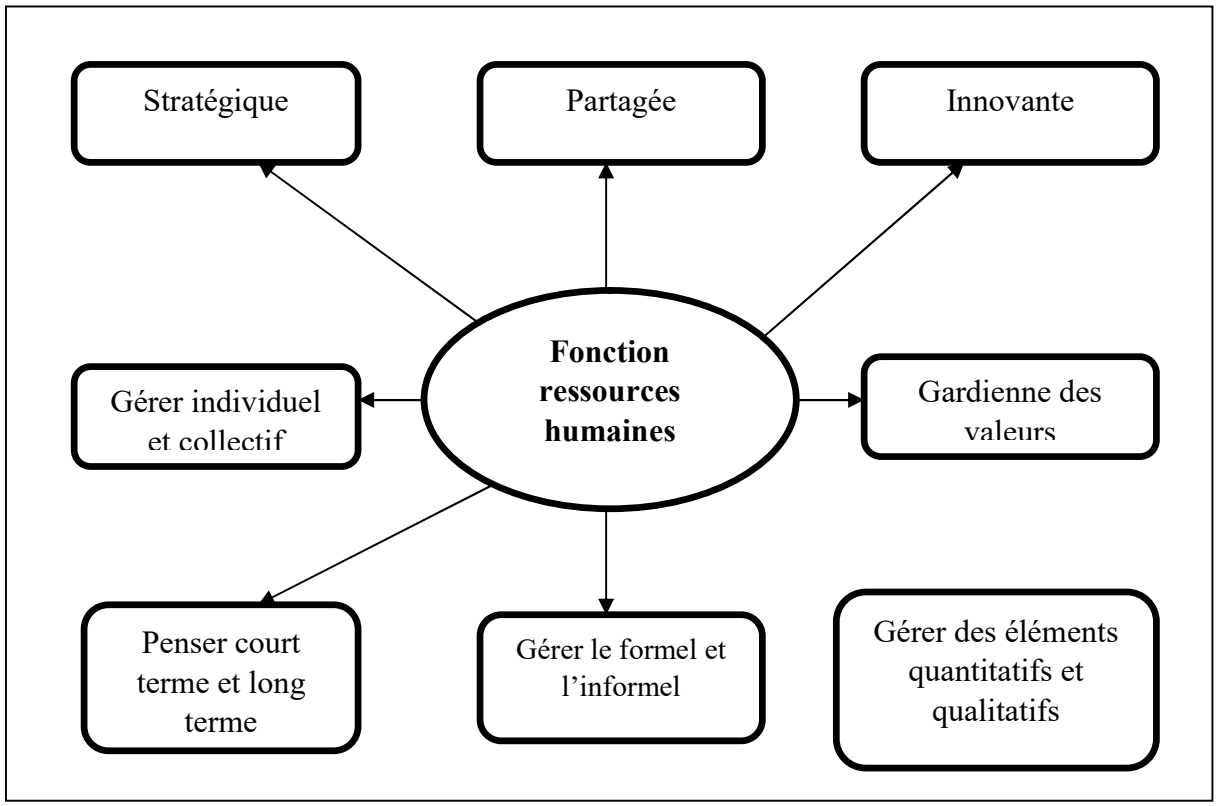
3.1.6. Gestion a court terme et long terme : Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance a devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des RH peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humaines important (Exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).

3.1.7. Gestion formelle et informelle : Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ». L'entreprise n'échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction RH doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations).

3.1.8. Gardienne des valeurs culturelles : La culture d'entreprise peut être définie comme le ciment de l'organisation. Il s'agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction RH est en charge du respect de ces valeurs au sein de l'organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s'intégrer.

La description de ces huit caractéristiques souligne l'importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l'entreprise. La fonction ressources humaines est indispensable, au même titre que les autres fonctions de l'entreprise, à la réalisation de la stratégie globale.

Figure N° 04 : Synthèse des huit (08) caractéristiques de la fonction ressources humaines



Source : LETHIELLEUX Laëtitia**,** L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 2éme édition, Edition GUALINO, Paris, 2008, P 27.

3.2. Les grands défis de la GRH

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

3.2.1. Les défis de la GRH

Parmi les défis de la GRH on a :

3.2.1.1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences[18].

Quatre impacts des mutations technologiques dominent :

- **La transformation des organisations**

Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.

- **L'accroissement de la productivité**

Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.

- **La modification des compétences requises**

L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarie. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

[18] PERETTI Jean-Marie « Gestion des ressources humaines » 21e édition, édition Vuibert, Paris, p3.

- **Le renchérissement du cout des équipements**

La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

3.2.1.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes: leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité et leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover et à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités tant au niveau mondial qu'européen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue[19].

3.2.1.3. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajouté à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajouté dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large

[19] PERETTI Jean-Marie, OP.CIT. p4.

amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

3.2.1.4. Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. La génération du baby-boom de l'après-guerre (1946-1960), grossit les rangs des sexagénaires depuis 2006. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

La population active française a connu une croissance de 1,35 million de personnes entre 2005 et 2014. Cette hausse est portée par les seniors (+1,6 million). La population active «occupée» est de 26,65 millions d'actifs en 2015 dont 19,9 salariés des secteurs concurrentiels.

En 2015, le taux d'emploi en France est de 64,3% pour les 15-64ans. Il atteint 80% pour les 25-49 ans mais seulement 28,3% pour les 15-24 ans et 59,8% pour les 50-64 ans. Entre 2000 et 2015, le taux d'emploi des 60-64 ans est passé de 10,2% à 24,5%. La moyenne pour l'Europe des 27 progressait dans la même période de 23% à 30,5% et en Suède de 46% à 61%. Améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH[20].

3.2.1.5. Les mutations sociologiques et la diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérées par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples: la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qu'il a composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Z (née aprés1990) succède aux générations Y (1978- 1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités. Le besoin de

[20] PERETTI Jean-Marie. OP.CIT. p5.

reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier des générations Y et Z.

3.2.1.6. Les partenaires sociaux

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. À partir de 1980, la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire tant en France que dans l'ensemble des pays industrialisés. En 2012, le nombre de journées individuelles non travaillées (JINT) est de 60 pour 1 000 salariés. Depuis 1982, la négociation d'entreprise et d'établissement progresse à un rythme rapide : 4 900 accords en 1985 et 54 600 en 2013. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

3.2.1.7. Le cadre législatif et réglementaire

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

Aujourd'hui le cadre réglementaire applicable est très riche en France. Il n'a cessé de se développer tout au long du XXe siècle et au début du XXIe dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines, avec quelques périodes particulièrement fortes : premier après-guerre, 1936-1937, second après-guerre, années 1968-1973 (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail), 1982 (lois et ordonnances Auroux dans de nombreux domaines). Les années 1982-2016 ont connu une évolution réglementaire forte avec de nombreux textes qui ont un impact fort sur les pratiques RH.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence européenne et de l'harmonisation de l'espace social européen[21].

[21] PERETTI Jean-Marie. OP.CIT. p6.

3.2.1.8. L'investissement socialement responsable

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extra financière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

3.2.2. Les logiques de réponse

Pour répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales: personnalisation, agilité, mobilisation, anticipation et partage.

3.2.2.1. La personnalisation

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et des avantages sociaux), de formation (plans individuels de formation, congé individuel de formation, compte personnel de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) et de communication (bilan social individualisé). Elle suscite le développement de certaines pratiques – systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences, entretiens professionnels et plans de carrière et implique la hiérarchie de façon croissante.

Les entreprises mettent en œuvre des projets professionnels personnels (PPP), des plans individuels de formation (PIF), le compte personnel de formation (CPF), des bilans de compétences, des bilans professionnels personnalisés (BPP). Elles diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels, par exemple). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle du temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert, qui s'efforce de favoriser la prise en compte tant des attentes et des aspirations de chacun que des contraintes de l'entreprise. Une évolution vers l'entreprise à la carte se dessine pour répondre au besoin d'autonomie du salarié.

La personnalisation répond à la diversité des salariés «Tous différents», au fort besoin de reconnaissance «Tous reconnus» et de développement «Tous talentueux»[22].

3.2.2.2. L'agilité

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, l'entreprise recherche la flexibilité dans cinq directions: la flexibilité quantitative externe (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée, intérim...), la flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, annualisation...), la flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), l'externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), la flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...).

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise devient agile.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier[23].

3.2.2.3. La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise et le développement de la confiance organisationnelle.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles[24].

3.2.2.4. L'anticipation

[22] PERETTI Jean-Marie et al, Tous différents, éditions d'Organisation, Paris, 2006 ; Tous reconnus, éditions d'Organisation, Paris, 2005 et Tous talentueux, Eyrolles, Paris, 2008.
[23] PERETTI Jean-Marie, OP.CIT. p7.
[24] Ibid. p8.

La croissance des «Trente Glorieuses» (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureux. Les «Quarante Douloureuses» (1975-2015) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisante anticipation. Les années récentes ont été marquées par des changements rapides et un « stop and go» source de risque. Les écarts de croissance entre les pays et les continents se sont renforcés durant la crise. En 2008-2016, l'Europe et la France connaissent une croissance plus faible que l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le « court-termisme », qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. La GRH s'inscrit dans une perspective de développement durable.

3.2.2.5. Le partage : « Tous DRH »[25]

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. « Tous DRH » deviennent un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.

Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines (RH). Il doit participer à huit missions:

- Choisir, c'est-à-dire définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer.

[25] PERETTI Jean-Marie, OP.CIT. p9.

- Gérer l'emploi et les temps et, en particulier, prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail et les salariés nomades.
- Orienter, ce qui implique de définir les projets professionnels et d'orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences, favoriser la mobilité et évaluer les potentiels.
- Former en veillant à identifier les besoins de formation de ses collaborateurs, élaborer les plans individuels de formation.
- Rémunérer, ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, d'évaluer les postes, de connaître les politiques de rémunération globale et d'individualiser les rémunérations et les avantages non monétaires.
- Mobiliser et, pour y parvenir, impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer, informer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail.
- Négocier et donc connaître les logiques et les modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux.
- Veiller, ce qui nécessite de construire le système d'information en matière de RH, avoir une vision stratégique des RH, dialogue avec la DRH, affiner les avoir-être de ses collaborateurs, activer l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise.

Conclusion

La gestion des ressources humaines a bien évolué depuis le temps ou la fonction était dénommée administration du personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager le capital humain.

La gestion des RH comporte de multiples aspects, tous aussi importants les uns que les autres. Nous pouvons conclure que la gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique du mangement ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande performance de l'organisation.

C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversal, tout en faisant respecter l'organigramme de l'organisation, elle lui est donc indispensable.

Chapitre II

L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'administration publique algérienne en matière de RH

Chapitre II : L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les administrations publiques Algériennes en matière de ressources humaines

Introduction

Le monde a été bouleversé par plusieurs crises sanitaires. Le coronavirus constitue l'une de ces dernières qui a frappé le monde entier ces deux dernières années. La pandémie COVID-19 a perturbé l'économie d'une manière générale, et les administrations algériennes en particulier qui ne se retrouvent plus en mesure de poursuivre leurs activités. La crise sanitaire du COVID-19 a également mis à jour, dans les activités et chaines d'approvisionnement des organisations, des vulnérabilités majeures lie aux conditions de travail, et aux degrés de préparation à d'éventuelles catastrophes.

Plusieurs administrations publiques ont été impactées directement ou indirectement par cette pandémie soit négativement (arrêts total ou partiel du travail) ou positivement (utilisation de nouvelles technologies, réorganisation du travail nouvelles stratégies), cette crise a mené les administrations à réfléchir à de nouvelles approches managériales.

L'objectif de ce chapitre et de décrire l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les administrations publiques algériennes en matière de RH.

Nous avons scindé ce chapitre en trois sections. La première portera sur généralité de la crise sanitaire, la seconde sur l'impact de la pandémie sur les administrations publiques et la troisième section qui est sur la gestion des ressources humaines durant la crise.

Chapitre II : L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les administrations publiques Algériennes en matière de ressources humaines

Section 01 : Généralités sur la crise sanitaire

Depuis le début des années 1990, plusieurs crises sanitaires majeures ont marqué les esprits : celle du sang contaminé et celle de la « vache folle » en sont des exemples parlants.

À la différence de la peste ou encore de la grippe espagnole du début du siècle dernier, ces crises se caractérisent par la réunion de trois éléments : une origine très incertaine au début, un retentissement médiatique sans précédent ensuite et une déstabilisation complète des systèmes institutionnels de gestion sanitaire enfin. À la suite de ces « affaires ». La notion de sécurité sanitaire fait son apparition et remet par voie de conséquence les impératifs de santé publique au cœur des missions de l'État. Mais les citoyens exigent plus car, à côté d'une demande croissante de protection contre les risques sanitaires, ils attendent que les autorités en charge de ces dossiers prennent toutes leurs responsabilités et gèrent la crise. Ce que l'histoire récente nous enseigne, le SRAS, la grippe aviaire et la grippe porcine constituant trois autres cas symptomatiques, est que tout risque sanitaire peut se transformer rapidement en une véritable crise sanitaire. Alors il faut s'engager dans un véritable mécanisme de gestion de cette crise afin de l'endiguer, de la contrôler et surtout de la résoudre.

1.1. Définitions de quelques concepts de base

Qu'est-ce qu'une crise sanitaire ? La notion de crise est trop riche. Comme initiation nous allons aborder en premier lieu le concept de « crise » et « pandémie », en nous appuyons sur quelques définitions de différents chercheurs et professionnels de la communication. Pour ensuite arriver à la définition globale de la crise sanitaire.

1.1.1. Concept de crise

« La crise peut être définie comme un processus qui menace de désagrégation une organisation ou un univers de références. C'est une période de tension conflictuelle ou une situation de déséquilibre grave ou de rupture préoccupante : crise politique, économique ou sociale »[57].

Selon Herman Khan (1972) « une crise est une situation qui menace les buts essentiels des unités de prise de décision, réduit le laps de temps disponible pour la prise de décision, et

[57] Wikipédia « Crise (généralité) », http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise_(généralité).org, mise à jour le 4 novembre 2020(Consulté le 10/06/2022).

dont l'occurrence surprend les responsables »[58]. Cet auteur définit donc la crise selon trois caractéristiques: la mise en péril des objectifs prioritaires de l'organisation, le manque de temps disponible pour répondre et la surprise, qui est le côté inattendu ou non anticipé par les décideurs.

Selon Uriel Rosenthal « une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui en situation de forte pression et haute incertitude nécessite la prise de décisions cruciales »[59].

A la suite de ces définitions, nous constatons que la notion de crise a été abordée de différentes manières. Mais nous pouvons donner une définition qui va englober tout ceci.

La notion de crise se définit comme une rupture qui plonge l'organisation dans une incapacité temporelle à comprendre les événements et à y répondre, menaçant ainsi ses objectifs prioritaires. Elle présente un caractère d'urgence dans la décision et a des conséquences internes et externes.

- **Les phases d'une crise[60]**

- La phase préliminaire : Période d'avant-crise. La crise est sous-jacente et annoncée par des signes forts, que l'entreprise décide de traiter ou non. A ce stade, il est encore possible de désamorcer la crise en prévenant les risques et en mettant en place une communication efficace. Si la crise est inévitable, il faut s'y préparer ;

- La phase aigüe : Entrée officielle de l'entreprise en période de crise. Mise en place d'une cellule de crise, composée d'un chef de crise (leader), d'experts sur le sujet, d'un responsable communication et d'un porte- parole ;

- La phase chronique : Apogée de la crise. L'attention des médias est focalisée sur la crise. La durée du traitement médiatique peut s'étendre de quelques jours à quelques semaines, en fonction des autres sujets d'actualité ;

[58] Patrick LAGADEC, « la gestion des crises, outil de réflexion à l'usage des décideurs », McGraw-Hill, Mars 1991. p.51
[59] Ibid. p51
[60] Désamorcer une crise, 9 juin 2017. Repéré à www.assistant-courrier.laposte.fr (consulté le 10/06/2022).

- La phase de cicatrisation : Retour à la normale. Les médias ont délaissé le sujet, mais la prudence est de mise car la crise peut resurgir à tout moment. Ensuite, il s'agit pour l'entreprise de tirer les enseignements de la crise. Intensité (décisions/actions).

1.1.2. Concept de pandémie

Avant de cerner le concept de la pandémie il faut d'abord différencier entre le terme « épidémie » et « pandémie » :

- **Définition de l'épidémie :**

L'épidémie est l'apparition et la propagation d'une maladie infectieuse contagieuse qui frappe en même temps et en un même endroit un grand nombre de personnes[61].

Concernant les maladies touchant des groupes d'animaux, le terme exact est épizootie[62].

- **Définition de la pandémie :**

C'est une épidémie se répandant à la fois sur une large zone géographique touchant une proportion importante de la population. Une pandémie est par définition « une flambée épidémique qui touche le monde entier »[63].

Selon l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), une pandémie est une épidémie qui doit respecter les critères suivants :

- Il doit toucher au moins deux continents ;
- Maladie infectieuse causée par un agent pathogène nouveau ou qui ne s'est pas manifesté depuis longtemps ;
- Cet agent se propage facilement et de façon soutenue d'un être humain à un autre de telle sorte que la maladie infectieuse atteint un très grand nombre de personnes dans une zone géographique très étendue.

---

[61] Disponible sur : https://dictionnaire.lerobert.com/definition/epidemie ; (consulté le 10/06/2022).
[62] Cathy, Lafon. Peste, choléra, grippe espagnole… Ces dix grandes pandémies qui ont marqué l'Histoire. Disponible sur : https://www.sudouest.fr/sante/peste-cholera-grippe-espagnole-ces-10-grandes-pandemies-quiont-marque-l-039-histoire-2029561.php ; (consulté le 12/06/2021).
[63] Guide de l'OMS. Communication en cas de flambée épidémique - Pandémie de grippe. Décembre 2005, p.01. Disponible sur : http://www.who.int/csr/don/Avian_French.pdf ; (consulté le 12/06/2022).

1.1.3. Concept de crise sanitaire :

« C'est un évènement touchant réellement ou potentiellement un grand nombre de personnes, affectant la santé et pouvant éventuellement augmenter le facteur significatif de la mortalité ou surmortalité, dans une région donnée ou la planète entière »[64].

1.2. Historique des grandes pandémies précédentes :

Le 20éme siècle a connu une flambée de pandémies mortelles qui ont marqués l'histoire, notamment « la grippe Espagnole » apparue en 1918. Ainsi, durant le 21ème siècle, l'humanité a attesté des crises pandémiques qui sont : « le coronavirus du syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS) » en 2002, « le H5N1 ou la grippe aviaire » en 2009 et « Ébola » qui a culminé durant la période 2013-2014. Nous citons ci-dessous les principales pandémies qui ont marqué l'histoire, notamment les pandémies grippales.

1.2.1. La grippe espagnole :

Également appelée « pandémie grippale de l'année 1918 », cette pandémie meurtrière originaire de Chine, on lui a attribué le nom de « grippe espagnole » car l'Espagne (non impliquée dans la Première Guerre mondiale) fut le seul pays à publier librement les informations relatives à cette épidémie et aussi doit son nom au roi d'Espagne Alphonse XIII, l'une de ses plus célèbres victimes[65]. La grippe espagnole fait plus de victimes que la Première Guerre mondiale, contaminant plus d'un tiers de la population mondiale. Due à une souche (H1N11, 2) particulièrement virulente et contagieuse qui s'est répandue de mars 1918 à juillet 1921[66]. Bien que les premiers cas dûment répertoriés soient apparus en France et aux États-Unis. Cette pandémie a fait de 20 à 50 millions de morts, elle serait la pandémie la plus mortelle de l'histoire. La grande majorité des victimes de l'épidémie étaient des adolescents en bonne santé, contrairement au fait que l'épidémie cible habituellement les personnes âgées, les enfants et les personnes malades ou vulnérables.

---

[64] Disponible sur : https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/c/crise%20sanitaire ; (consulté le 12/06/2022).

[65] HAUGUEL, Vanessa. Les plus grandes épidémies de l'Histoire. Disponible sur : https://www.noovomoi.ca/content/style-de-vie/fr/style-et-maison/infos-pratiques/article.plus-grandes-epidemieshistoire.1.1661474.html ; (consulté le 13/06/2022).

[66] La grippe espagnole de 1918, la plus grande pandémie de l'histoire. Disponible sur : https://rcf.fr/articles/culture-et-societe/la-grippe-espagnole-de-1918-la-plus-grande-pandemie-de-lhistoire-de ; (consulté le 13/06/2022).

1.2.2. Le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS 2003) :

Est la première maladie grave et transmissible à émerger en ce XXIe siècle. L'épidémie, partie de Chine fin 2002, a éclaté au niveau mondial en 2003 faisant plus de 8000 cas et près de 800 morts. Grâce à une mobilisation internationale sans précédent, motivée par l'alerte mondiale déclenchée le 12 mars 2003 par l'OMS, l'épidémie a pu être endiguée par des mesures d'isolement et de quarantaine. De même, l'agent causal du SRAS, un coronavirus inconnu jusqu'alors, a pu être rapidement identifié[67].

1.2.3. La grippe aviaire 2003 (H5N1) :

Est une maladie virale qui sévit chez les oiseaux, et dont le taux de mortalité est très élevé chez les oiseaux d'élevage (poulet, oies, etc.). Si la plupart des virus aviaires n'infectent pas l'homme, certains sous-types parviennent parfois à franchir la barrière des espèces : c'est le cas du virus H5N1, pathogène pour l'homme et présent en Asie. A l'heure actuelle, la transmission du virus ne se fait que de l'animal à l'homme, mais les autorités sanitaires redoutent une évolution du virus vers une forme transmissible d'homme à homme, porte ouverte à une pandémie. Cette maladie a tué plus de 50 millions d'oiseaux domestiques, et près de 573 cas d'infections humaines dont près de 60% ont été mortels[68].

1.2.4. Virus Ébola :

La maladie à virus Ébola (auparavant appelée fièvre à virus Ébola) est provoquée par un virus très contagieux. La maladie à virus Ébola a été découverte pour la première fois en 1976 lors de deux épidémies majeures au Soudan et en République démocratique du Congo. Depuis, plus de 20 flambées épidémiques ont apparu en Afrique Centrale. Ce virus tire son nom d'une rivière coulant dans la République du Congo. Le virus Ébola appartient à la famille des Foliviridae. Dans 40 à 80% des cas, cette maladie est fatale. L'épidémie de 2014 – 2015 (qui a démarré en Afrique de l'Ouest) a touché 28 400 personnes et a été responsable de 11 300 décès, c'est la plus grande épidémie jusqu'à aujourd'hui[69].

---

[67] Institut Pasteur. SRAR. Disponible sur : https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/sras ; (consulté le 13/06/2022).

[68] Institut Pasteur. Grippe aviaire. Disponible sur : https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fichesmaladies/grippe-aviaire ; (consulté le 13/06/2022).

[69] Disponible sur : https://www.sante-sur-le-net.com/maladies/maladies-virales/virus-ebola/ ; (consulté le 14/06/2022).

1.3. Spécificités des crises sanitaires

D'après un article publié par VUIBERT, nous pouvons identifier les principales caractéristiques des crises sanitaires.

Les crises à fortes composantes sanitaires comportent des caractéristiques spécifiques :

- Elles se caractérisent par l'écho très important qu'elles aient dans l'opinion publique et par les répercussions nombreuses qu'elles ont tant dans le monde politique, que dans le monde médical et sanitaire ;

- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires ;

- Elles mettent en cause des valeurs comme la responsabilité individuelle et collective, les libertés démocratiques, l'importance accordée à la vie humaine. Dans des conflits, souvent intenses entre différentes valeurs ou des intérêts divergents, la santé est sacrifiée devant les contraintes économiques.

- Elles suscitent un émoi considérable, propice aux rumeurs, dans les populations concernées, ainsi qu'un retentissement médiatique assuré ;

- Elles posent aux décideurs des difficultés considérables, liées notamment aux fortes incertitudes sur les effets et à la nécessité absolue de répondre d'urgence aux inquiétudes, les enfermant dans un dilemme permanent : courir le risque de se voir reprocher soit une sous réaction (la négligence), soit une sur-réaction (la panique) ;

- Elles portent atteinte à la crédibilité du savoir médical et à la légitimité des institutions sanitaires ;

A partir de ces caractéristiques ou bien spécificités des crises sanitaires, nous constatons qu'une crise sanitaire se caractérise particulièrement par une diffusion voire une propagation rapide et géographiquement très étendue c'est-à-dire qu'elle peut toucher plusieurs continents ou le monde entier. C'est un véritable bouleversement et une épreuve.

On a beau lister les caractéristiques d'une crise sanitaire mais ceux-ci restent incomplètes parce que chaque jours il y a une nouvelle masse d'informations qui arrive la concernant, on ne sait pas par exemple combien de temps le virus pourrait persister sur les

surfaces inertes, qu'elle est la durée de l'incubation, pourquoi il y a une augmentation de contagiosité de cas asymptomatiques, ainsi un quart des patients pourraient être des porteurs sains ajoutons aussi que la recherche du virus par PCR sur prélèvement n'est pas très fiable non plu. Et c'est pour cela qu'il faut rester très vigilant en respectant notamment les mesures barrières.

1.4. Le coronavirus (COVID-19) :

Les coronavirus sont une grande classe de virus qui peuvent provoquer des maladies chez les animaux ou les humains. Il est bien connu que chez l'homme, plusieurs coronavirus peuvent provoquer des infections respiratoires, allant du rhume à des maladies plus graves telles que le syndrome respiratoire du Moyen Orient (MERS) et le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS). Le dernier coronavirus découvert était à l'origine de la maladie à coronavirus de 2019 (COVID-19) qui s'est propagée dans le monde entier. Les premiers coronavirus ont été observés dans les années 1960. Leur nom vient du latin corona, qui signifie « couronne », à cause de la présence de petites particules à sa surface, qui rappellent en effet une couronne[70].

Le COVID-19 est appelée « Coronavirus Disease 2019 », qui est causée par un virus dans le SRAS-CoV-2 des Coronaviridae. Cette maladie infectieuse est une zoonose dont l'origine est toujours controversée. La maladie est apparue à Wuhan, dans la province du Hubei, en Chine, en décembre 2019. Il s'est propagé rapidement, se propageant d'abord en Chine puis à l'étranger, entrainant une popularité mondiale. COVID-19 est une maladie respiratoire qui peut être mortelle pour les patients d'âge fragile ou d'autres maladies chroniques. Se propager par contact étroit avec des personnes infectées. La maladie peut également se propager par des patients asymptomatiques, mais manque de données scientifiques pour la déterminer[71].

[70] KIERZEK, Gérald., BERNARDON, Fanny. Coronavirus, comment se protéger ? : 50 questions-réponses. Archipoche, 2020, p. 15.

[71] KERN, Julie. COVID-19 : qu'est-ce que c'est ? Disponible sur : https://www.futurasciences.com/sante/définitions/coronavirus-covid-19-18585/; (consulté le 14/06/2022).

1.4.1. Apparition de COVID-19 en Algérie

- **Dans le monde**

Les premiers cas du coronavirus sont apparus le 17 Novembre 2019 en chine (ville de Wuhan[72]), province du Hubei. Ce nouveau coronavirus, responsable de cette maladie respiratoire[73], a été identifié le 7 janvier 2020 et a été dénommé le 11 février de la même année « SARS-COV-2 » par l'OMS, Il s'agit d'un virus à ARN, simple brin, enveloppé, à symétrie hélicoïdale appartenant à la famille des coronaviridae. L'institut pasteur de paris[74] a annoncé le 29 janvier qu'il avait séquencé complètement le génome du virus.

Ce nouveau virus se transmet généralement par voie respiratoire (gouttelettes lors de la toux et / ou lors d'éternuement) par un contact étroit et non protégé avec une personne infectée ainsi que par voie manu portée. D'autres modes de transmission ont été évoqués. Le tableau suivant montre l'évolution de la famille des coronaviridae (Cov) qui sont responsables des maladies allant du simple rhume à des maladies plus graves, telles que le syndrome respiratoire du Moyen-Orient (MERS- COV) et le syndrome respiratoire aigu sévère (SARS-COV)[75].

[72] INSP, pandémie du COVID-19, situation épidémiologique, rapport n°187, février 2021.
[73] « Grippe saisonnière », sur who.int du (28 janvier 2020).
[74] Institut pasteur de paris : communiqué de presse du 30 janvier 2020.
[75] SERVICE D'EPIDEMIOLOGIE ET DE MEDECINE PREVENTIVE.

Tableau N° 04 : coronavirus identifiés chez l'homme[76]

Nom coronavirus	Année d'identification	Genre
H COV-22°	1966	Alpha – COV
H COV -0c43	1967	Bêta-COV
H COV –NL63	2004	Alpha-COV
H COV-hkul	2005	Bêta – COV
SARS-COV	2002	Bêta – COV
MERS-COV	2012	Bêta – COV
COVID-19	2019	Bêta – COV

Source : ministère de la santé de la population et de la réforme hospitalière.

Cette épidémie n'a pas cessé de prendre de l'ampleur, avec un nombre de personnes atteintes en forte augmentation, d'abord en chine, pour se propager progressivement en Asie, en Europe et en Amérique. Le continent africain est le dernier touché par cette épidémie. Le 12 mars 2020, l'OMS[77] a déclaré la COVID-19 officiellement une pandémie et une urgence sanitaire publique de portée internationale.

L'épidémie due au nouveau coronavirus SARS COV 2 qui est devenu une pandémie à propagé dans Le monde- entier et qui a dépassé les 172 millions d'infections au juillet 2021. 89 994 nombre de cas étaient localisés en chine, qui était initialement le foyer mondial de l'épidémie[78] depuis son apparition le 17 novembre 2019. Mais Depuis la fin du mois de mars 2020, les États –Unis viennent en tête du classement en enregistrant le plus grand nombre de personnes infectées et décidées, soit 857 487 cas et 42 107 décès au 31 mars 2020.

Néanmoins, ce virus n'est pas systématiquement fatal pour les personnes contaminées ; plusieurs cas de guérisons ont été enregistrés.

[76] Donnée provenant du site du ministère de la santé, WWW. Sante. gov.dz
[77] L'OMS réunit son assemblée mondiale dans la tempête du COVID-19 », le monde, 12 mars 2020.
[78] Doc Thom, « endémie/épidémie/épidémiologie/pandémie-encyclopédie médicale », vocabulaire médical.

Le tableau qui suit montre l'évolution de nombre de personnes infectées et décédées à cause la COVID 19 dans le monde. Depuis son apparition jusqu'au fin 2021, on recensait alors 750 890cas diagnostiqués dans le monde, dans les deux tiers en chine, et un peu plus de 36 405 Personnes décédées des causes de la maladie au 31 mars 2020. Une année après, le nombre total de cas identifiés dans le monde s'élevé désormais à plus de 180 million et l'on comptabilise plus de 4 million de décès au juin 2021.

Tableau N° 05 : la situation épidémiologique globale de la COVID-19 dans le monde

Indicateurs dans le monde (COVID-19)	31mars 2020	Après un an
Cas confirmés cumulés	750 ,890	181, 943,629
Décès cumulés	36, 405	4, 007,629
Personnes guéries	-	112, 330,656
Personne ayant reçu la 1 ère dose de vaccin	00	1 914, 523,597
Vaccination complète	00	904, 155,168

Source : OMS : pandémie du COVID-19, situation épidémiologique dans le monde, rapport N° 71, 31 mars 2020, N°219, juillet 2021.

- **En Algérie**

L'Algérie a connu son premier cas du COVID-19(COVID importé) le 25 février 2020[79], il s'agit d'un ressortissant italien, travaillant dans un champ pétrolier à Ouargla (région sud), venant de la Lombardie, une des régions d'Italie les plus touchées par la pandémie. L'arrivée des immigrés infectés étaient la raison de la propagation de l'épidémie entre les algériens au début de son apparition. Le début de la pandémie a été vécu dans le stress et la peur, en raison du manque d'informations, à ce stade, sur la maladie.

Le tableau suivant récapitule quelques dates clés liées à la COVID-19 en Algérie. La wilaya de Blida est le premier foyer du virus COVID-19.

[79] Ministère de la santé.

Tableau N° 06 : situation épidémiologique de COVID-19 en Algérie au 12/03/2020[80]

Rappels de quelques Dates clés en Algérie	Nombre	Wilaya
1 er Cas confirmé de COVID-19	25 février 2020	Ouargla
1 er Décès dû au COVID-19	12 Mars 2020	Blida
1 er Foyer	1 er Mars : 1er cas	Blida

Source : ministère de la santé en Algérie.

1.4.2. Étapes de l'évolution de la pandémie de Coronavirus :

L'OMS a fourni des détails sur les stades de développement de la pandémie depuis ses débuts en tant que virus jusqu'à ce qu'elle devienne une pandémie, ce qui montre la différence réelle à travers laquelle nous pouvons distinguer entre une pandémie, une épidémie et une maladie, et ces étapes sont les suivants :

- **Étape 1 :** un virus qui infecte les animaux mais ne cause pas d'infection aux humains.
- **Étape 2 :** un virus animal a conduit à une infection humaine.
- **Étape 3 :** le virus a conduit à des cas sporadiques ou à l'infection de petits groupes de la maladie, mais cela ne suffit toujours pas à provoquer une épidémie dans la communauté locale.
- **Étape 4 :** le risque d'une épidémie est imminent mais incertaine, la maladie est devenue suffisante pour provoquer une épidémie dans une communauté locale.
- **Étape 5 :** l'infection se transmet d'une personne à l'autre et a provoqué des infections dans deux pays différents situés dans une même région selon la répartition des régions approuvées par l'OMS.
- **Étape 6 :** l'épidémie est devenue mondiale, et des infections ont été enregistrées dans au moins deux régions différentes, selon la répartition des régions approuvées par l'OMS.

Le concept de Coronavirus dans ses différentes étapes peut être résumé dans la figure suivant :

[80] Bulletin épidémiologique N° 216 du 31 MAI 2021.

Figure N° 05 : Étapes de l'évolution de la pandémie de Coronavirus

Source : Réalisé par nous-mêmes.

1.4.3. Évolution de la situation épidémiologique en Algérie

Le premier foyer de contamination au coronavirus est apparu le 1 er mars, dans la wilaya de Blida, région centre, suite à l'accueil de deux ressortissants algériens, résidant en France, un des pays les plus touchés par la pandémie. Cette contamination s'est produite lors d'une fête de mariage à laquelle ont participé ces deux personnes. A cette occasion, seize membre de la même famille ont été contaminés et ont propagé l'infection à travers plusieurs wilayas. Blida est devenue, depuis l'épicentre de l'épidémie en Algérie et reste, à ce jour, avec Alger et Oran, les trois wilayas les plus touchées.

Les premiers cas déclarés[81] provenaient soit de ressortissants algériens ayant effectué un séjour dans un pays d'endémie ou de personnes proches du cas index. Rapidement, la contamination est devenue autochtone, et à la totalité des wilayas ont notifié le double de contamination ce qui aggrave la situation est entrée en phase 03 de l'épidémie était proclamée[82].

Le tableau qui suit montre le nombre total de cas enregistrées, décédée et guéris en Algérie à la fin 2021.

[81] « Situation du coronavirus en Algérie »,18 mars 2020.
[82] APS : « communiqué de presse du 27 avril 2020 ».

Tableau N° 07 : La situation épidémiologique de l'infection au nouveau coronavirus SARS Cov2- indicateurs épidémiologiques d'un jour et situation globale depuis le début de la pandémie Algérie au fin 2021.

Algérie – Données du fin 2021	
Nombre de cas incidents	+585
Nombre de cas décédés	+11
Nombre de cas guéris	409
Nombre de cas en hospitalisation USI	29
Algérie – Données du fin 2021	
Nombre cumulé de cas incidents	143.032
Nombre cumulé de cas décédés	3.786
Nombre cumulé de cas guéris	99.510
Fréquence de cas guéris	69,66%

Source : Données du ministère de santé. Algérie 2021.

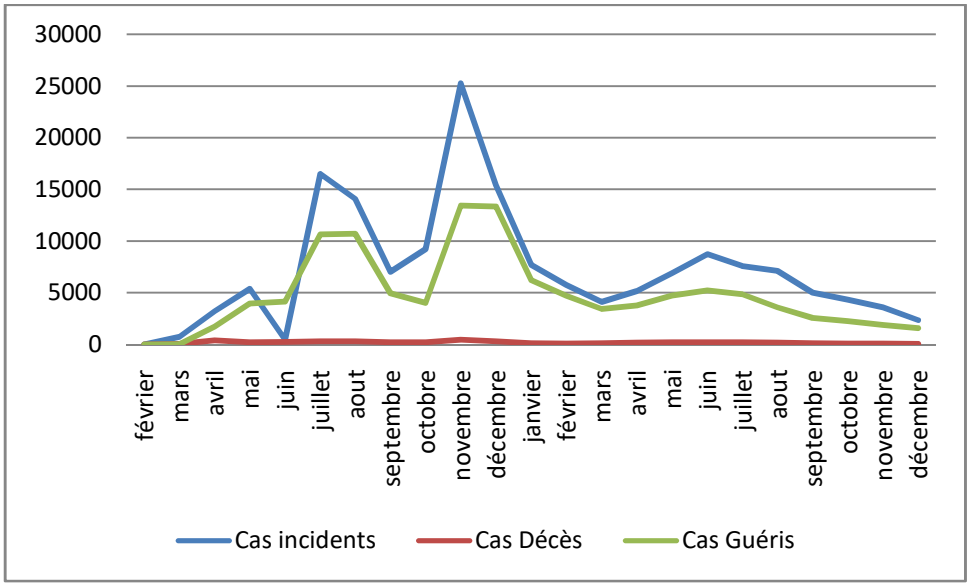
Tableau N° 08 : situation épidémiologique globale de la COVID-19, infection au nouveau coronavirus SARS Cov2 Algérie au fin 2021.

Situation épidémiologique en Algérie au fin 2021			
Nombre cumulé total de cas	Guérisons cumulés	Décès cumulés	USI présents
143.032	99.501	3786	22
+585	+409	+11	19

Source : bulletin d'information N°221, situation épidémiologique du fin 2021.

En revanche, notre pays a connu depuis le début de la pandémie, deux vagues[83], la première correspond à la période 25 février 2020 – 13 octobre avec un pic de 675 cas, le 24 juillet, la deuxième allant du 14 octobre au fin 2021 avec un pic de 1085 cas, enregistré le 26 novembre 2020.

Évolution des nouveau cas et nouveau décès de COVID-19 par jour en Algérie



Source : INSP. Algérie 2021

Le graphique en dessus, montre la répartition mensuelle des cas incidents de COVID-19, ainsi que les décès, le taux de létalité et le ratio Guéris/Incidents. Les courbes de tendance temporelle vont suivre pour expliquer l'évolution de la situation en Algérie et ce depuis le début de l'épidémie.

Le ratio cas guéris/cas incidents nous renseigne sur la qualité de la prise en charge des cas incidents mais diagnostiqués dans des structures sanitaires désignées dans le cadre de la lutte contre l'épidémie de la COVID-19. Cependant des cas peuvent échapper. Ceux qui ne présentant pas d'exacerbation des signes de la maladie, nécessitant souvent une automédication et /ou une prise de charge à domicile.

La confirmation de l'infection COVID-19 est basée sur la (PCR). Ce diagnostic a été effectué initialement, exclusivement par (IPA), situé à Alger puis, devant le nombre croissant de maladies, d'autres centres de diagnostic ont été mis en service. Dans un premier temps, ce sont les annexes de l'IPA qui sont venues renforcer ce laboratoire (Oran, Constantine et Ouargla) et ce, au cours de la dernière semaine de mars 2020. Puis, les laboratoires de certaines universités (Tizi-Ouzou, Bejaia, Médéa, Annaba, Tlemcen et Bâb Zouar, Chlef), ont

[83] INSP, pandémie du COVID-19, situation épidémiologique, rapport n°114 du mois de juillet 2020, rapport n°143 du mois d'octobre 2020.

pris le relais et, à partir du 9 avril, ce sont les laboratoires des CHU (Mustapha, Béni messous), de certains EPH ou EHS qui ont été impliqués[84].

Tableau N° 09 : Tests et examens pratiqués par le dépistage d'une infection SARS Cov2-EHUO

Type d'examen	Total	%	Positif	%	Négatif	%
PCR	10975	88.2	6709	61.1	4266	35.9
TDM	1044	8.2	982	94.1	62	5.9
TEST AG	421	3.6	253	60.1	168	39.9
TOTAL	12440	100.0	7944	63.9	4496	36.1

Source : service d'épidémiologie et de médecine préventive. Rapport N°87.

1.4.4. Les mesures d'urgences prisent par les autorités algériennes

En Algérie, un plan national de riposte[85] a été mis en place ; il s'est appuyé sur le plan de préparation à une pandémie de grippe H1N1, élaboré en 2009, avec les ajustements nécessaires liés aux caractéristiques spécifiques de ce nouveau virus.

Il implique en plus du secteur de la santé, l'ensemble des secteurs dont notamment : le transport, les affaires religieuses, les collectivités locales, la communication …….

Dates	Les principales mesures
03 février 2020	La compagnie aérienne nationale air Algérie annonce la suspension de ses vols vers la chine en raison de l'épidémie du COVID-19[86].
04 mars 2020	Air Algérie suspend temporairement ses vols à destination de milan en Italie à partir du 10 mars.
10 mars 2020	L'interdiction des rassemblements sportifs, culturels, politiques, salons et foires. Ainsi que, les matchs de football se dérouleront sans public.

[84] MSPRH : instruction N° 08/DGSSRH du 16 avril 2020 relative à l'imagerie dans le diagnostic du covid19.
[85] MSPRH : plan de préparation et de riposte à la menace de l'infection coronavirus COVID-19 – mars2020.
[86] APS « communiqué de presse du (03 février 2020).

12 mars 2020	La fermeture de toutes les écoles (trois cycles d'enseignement : primaire, moyen et secondaire), les universités, les centres de formation professionnelle, ainsi que tous les établissements d'enseignement, à compter du 12 mars jusqu'à la fin des vacances du printemps le 5 avril, à l'exception des facultés où se déroulent des examens de rattrapages[87]. L'Algérie et le Maroc conviennent de suspendre temporairement les vols[88].
13 mars 2020	Air Algérie a décidé de suspendre temporairement tous ses vols de et vers la France au départ des villes de Sétif, Batna, Tlemcen, El Oued, Biskra, Chlef, Bejaïa et Annaba et de les réduire au départ d'Alger, Oran et Constantine à partir du 14 mars au 4 avril 2020, et de suspendre tous ses vols de et vers l'Espagne à compter du 16 mars au 4 avril 2020.
15 mars 2020	Suspension temporaire à partir du 17 mars de toutes les liaisons aériennes et maritimes entre l'Algérie et la France.
16 mars 2020	L'Algérie suspend temporairement les dessertes aériennes de voyageurs à destination ou en provenance de Tunisie, Égypte, États arabes unis, Qatar et Jordanie, applicable à partir du 17 mars 2020.
17 mars 2020	- La fermeture de toutes les mosquées et les lieux de culte sur le territoire algérien et la suspension de toutes les prières collectives jusqu'à nouvel ordre. L'appel à la prière est cependant maintenu. - La fermeture de la frontière terrestre entre l'Algérie et la Tunisie. - La fermeture de toutes les frontières terrestres avec les pays voisins et la suspension immédiate de toutes les liaisons aériennes et maritimes de et vers l'Algérie. - Les autorités algériennes, pour contenir la propagation de l'épidémie, mettent à l'arrêt les avions et les bateaux depuis et vers l'Algérie, laissant des milliers de touristes et d'expatriés désireux de rentrer au pays, bloqués à l'étranger. - Le gouvernement lance des vols exceptionnels pour rapatrier les ressortissants algériens.

[87] APS : « communiqué de presse du 12 mars 2020 ».
[88] APS : « communiqué de presse du 17 mars 2020 ».

18 mars 2020	Les autorités algériennes imposent, un isolement d'une durée de 14 jours aux ressortissants algériens rapatriés dans des centres de confinement avec prise en charge médicale. Quatre établissements du Groupe public Hôtellerie, tourisme et thermalisme (HHT) et plusieurs établissements hôteliers privés ont été mis à la disposition des autorités afin de pouvoir accueillir les 7 515 citoyens rapatriés.
19 mars 2020	La suspension de tous les moyens de transport en commun publics et privés à l'intérieur des villes et inter-wilaya ainsi que le trafic ferroviaire, la démobilisation de 50 % des employés avec maintien du salaire, la démobilisation des femmes travailleuses ayant des enfants en bas âge et la fermeture temporaire des Cafés et restaurants dans les grandes villes. Ces mesures s'appliqueront du 22 mars au 4 avril, prolongeables en fonction de la situation.
21 mars 2020	La création d'une commission 49nationale de veille et de suivi de l'évolution de l'épidémie du COVID-19 en Algérie, qui regroupe les représentants de plusieurs secteurs, notamment la Santé et la population, l'Industrie pharmaceutique et la Communication et un comité scientifique de suivi de l'évolution de la pandémie du COVID-19.
23 mars 2020	Mettre la wilaya de Blida en confinement total, à domicile, pour une durée de dix jours, renouvelable, avec l'interdiction de circulation de et vers cette wilaya, un confinement partiel dans la wilaya d'Alger de 19 heures à 7 heures du matin avec interdiction de tout rassemblement de plus de deux personnes, la fermeture des salles de fêtes, de célébrations, de festivités familiales, des cafés, restaurants et magasins, à l'exception de ceux d'alimentation sur l'ensemble du territoire algérien, l'application de la distanciation physique dans tout établissement et lieu recevant le public et l'interdiction de circulation des taxis à travers tout le territoire national.

27Mars 2020	- L'extension de la mesure de confinement partiel de 19 heures à 7 heures du matin à neuf autres wilayas à compter du 28 mars 2020, il s'agit des wilayas de Constantine, d'Oran, de Sétif, Tipaza, Tizi-Ouzou, Batna, El Oued, Médéa et Boumerdes. Cette mesure a été étendue le 1er avril à quatre nouvelles wilayas, la wilaya de Bejaïa, Ain Defla, Mostaganem et Bordj Bou Arreridj, elle a pris effet le 2 avril. - l'Entreprise du port d'Alger a lancé une grande opération de désinfection de l'ensemble de ses infrastructures, en outre, son PDG a indiqué que l'ensemble des marchandises sont dorénavant désinfectées avant leur débarquement. D'autre part, des campagnes de sensibilisation contre le coronavirus ont été organisées ainsi que des affiches de sensibilisation distribuées et placardées dans les espaces publics afin de sensibiliser les citoyens aux risques du COVID-19 et aux moyens d'y faire face.
30 mars 2020	La prolongation des vacances scolaires de printemps au 19 avril 2020.
04 avril 2020	Le confinement partiel de 19 heures à 7 heures est étendu à toutes les wilayas d'Algérie, à l'exception de Blida qui reste soumise à un confinement total. Dans les wilayas d'Alger, Oran, Bejaïa, Sétif, Tizi-Ouzou, Tipaza, Tlemcen, Ain Defla et Médéa, les horaires du confinement partiel ont été élargis de 15 heures à 7 heures du matin. La mesure entre en vigueur le 5 avril et s'applique jusqu'au 19 avril.
18 avril 2020	Prolongation du confinement jusqu'au 29 avril.
23 avril 2020	la levée du confinement total à Blida au profit d'un confinement partiel de 14 heures à 7 heures du matin et son allègement dans neuf autres wilayas dont Alger, de 17 heures (au lieu de 15 heures précédemment) à 7 heures du matin. Deux jours après, le gouvernement autorise la réouverture de certains commerces.
Novembre 2020	Le gouvernement algérien décide de durcir les mesures de confinement dans la plus grande partie du pays en raison de la recrudescence des cas de contamination, avec un couvre-feu étendu de 19 heures à 4 heures.

Chapitre II : L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les administrations publiques Algériennes en matière de ressources humaines

Le gouvernement algérien a très tôt mesuré la gravité de la situation. À ce titre il a consacré pour traiter de la situation deux conseils des ministres et deux autres du haut conseil de sécurité. Pour affronter la propagation du coronavirus, de nombreuses wilayas algérienne sont commencé une opération de désinfection des lieux publics, tous les moyens nécessaires ont été déployés, camions pulvérisateurs et pulvérisateurs manuels[89], de son côté la Direction générale de la Sûreté nationale a même eu recours aux camions relevant des Unités de maintien de l'ordre afin de désinfecter des rues et des routes dans les quartiers populaires[90]. Des actions citoyennes louables ont également été déclenchées pour faire face à la pandémie, notamment la mise en place de plusieurs citernes d'eau javellisée ainsi que des opérations de désinfection dans les différentes villes et villages du pays[91].

Le gouvernement a décidé l'allocation d'une prime financière aux personnes engagées dans les structures de santé et en première ligne dans la lutte contre la pandémie et à valider 2 mois de service comme une année de retraite aux personnes de santé affectées directement à la lutte contre le COVID -19.

[89] « Lancement d'une vaste compagne de désinfection d'espaces publics », sur liberté ,21 mars 2020.
[90] « DGSN : 400 sorties effectuées afin de désinfecter les espaces publics », sur APS, 27 mars 2020.
[91] « Coronavirus à Tizi-Ouzou : les citoyens se prennent en charge », sur EL Watan, 29 mars 2020.

Section 02 : L'impact de la pandémie sur les administrations publiques

Dans cette section nous allons étudier premièrement le cadre général de l'administration publique, ensuite comment la crise sanitaire COVID-19 a été impactée sur cette administration.

2.1. Cadre général de l'administration publique

Pour commencer, cette sous-section va nous permettre de présenter le cadre générale de l'administration publique.

2.1.1. Histoire et profil actuel de l'administration

Parler de l'administration, de son rôle, de son action et de ses relations avec le public et le privé, cela revient à expliquer tout l'intérêt de la décision publique et de la capacité de l'administration à gérer avec célérité et efficacité les problèmes scientifique, techniques et sociaux.

La conception que l'on peut avoir de l'administration n'es pas absolue, elle est le produit de tout un univers dans lequel elle baigne, des valeurs et des idéologies qui en constituent le fonds, dont elle est en quelque sorte la traduction institutionnelle.

L'administration publique en Algérie a connu une évolution par petites retouches sans avoir une vision d'ensemble sur le modèle administratif à implanter. Les réformes économiques et politiques initiées en 1989, ont amorcé un processus de transformation de l'administration publique pour lui donner des missions et des structures adaptées au nouveau contexte caractérisé par le pluralisme politique et l'économie de marché.

Les transformations intervenues ces dernières années qui sont induite par l'effet conjugué des transformations économique, des revendications politiques et des attentes sociales vont fissurer cette conception de l'état et par ricochet l'édifice administratif et de gouvernance[92].

2.1.2. Définition de l'administration publique

On entend par administration publique : « l'appareil de gestion des affaires publiques ». L'administration publique est « l'ensemble des unités institutionnelles dont la fonction

[92] Comité de réforme des structures et des missions de l'état M.C.BELMIHOUB : cas Algérie. Avril 2004.

principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

Le secteur des administrations publiques comprend les administrations publiques centrales, les administrations publiques locales et les administrations de sécurité sociale »[93].

En ce qui concerne l'Administration centrale, il s'agit de l'Administration des ministères et des services extérieurs répartis sur le territoire national et qui sont liés aux services centraux par une subordination hiérarchique. Ces services extérieurs n'ont à ce titre ni autonomie, ni personnalité juridique différente de celle de l'État.

Les administrations publiques locales comprennent les collectivités locales et les organismes divers d'administration locale (ODAL).

Les collectivités locales regroupent :

- les collectivités territoriales à compétence générale : communes, départements et régions ;
- Les groupements de communes à fiscalité propre (communautés urbaines, communautés d'agglomération et communautés de communes) ;
- certaines activités des syndicats de communes.

Les ODAL regroupent principalement :

- des établissements publics locaux : centres communaux d'action sociale (CCAS), caisses des écoles, services départementaux d'incendie et de secours (SDIS),... ;
- les établissements publics locaux d'enseignement : collèges, lycées d'enseignement général et professionnel (à noter : les salaires des enseignants sont versés par l'État et ne constituent donc pas une dépense des administrations publiques locales) ;
- les associations récréatives et culturelles financées majoritairement par les collectivités territoriales ;
- les chambres consulaires (commerce et industrie, agriculture et métiers).

Les administrations de sécurité sociale regroupent les régimes d'assurance sociale et des organismes dépendant des assurances sociales (ODAS).

[93] Disponible sur http://www.Insee.fr (Consulté le 16/06/2022).

Les régimes d'assurance sociale des administrations de sécurité sociale comprennent principalement le régime général de la sécurité sociale, les autres régimes obligatoires (autres salariés et non salariés), les fonds spéciaux, qui versent des prestations sociales et sont financés par des quotes-parts de cotisations provenant des caisses de sécurité sociale ou qui répartissent les recettes affectées entre les différentes caisses (Fonds d'indemnisation des victimes de l'amiante, Fonds de solidarité vieillesse, etc.), le régime d'indemnisation du chômage, les régimes complémentaires d'assurance vieillesse des salariés, la Caisse d'amortissement de la dette sociale, le fonds de réserve pour les retraites.

Les ODAS comprennent les hôpitaux de l'assistance publique, ainsi que les hôpitaux privés financés par la dotation globale hospitalière (attribuée par les caisses de sécurité sociale), les œuvres sociales intégrées aux organismes de sécurité sociale (œuvres sociales de la caisse nationale des allocations familiales CNAF, écoles d'infirmières), le Pôle emploi (hors indemnisation du chômage).

2.1.3. Évolution de l'administration publique algérienne

Au regard des changements actuels, l'administration ne peut plus être ce qu'elle était par le passé. Elle est appelée à réfléchir son rôle dans la société.

Le service public a été organisé en monopole public sous la forme d'une gestion directe par l'administration eux en monopole réglementé sous forme d'établissement public.

- **Les évolutions internes de la société et les mutations externes de l'environnement**

L'État comme manifestation formelle d'un ordre à interne et externe subit de différentes façons les évolutions et les mutations qui s'opèrent à ces deux niveaux. de plus l'État comme facteur de modernité ne peut rester figer alors que tout change .au niveau interne , les évolutions ont été d'ordre institutionnel , politique, économique, et social ; au niveau externe les mutations intervenus ont transformé les rapports entre les états .

En interne ; la société algérienne, a connu une évolution relativement rapide et profonde dans tous les domaines et dont les indicateurs montrent :

- L'émergence d'une société civile dynamique, plurielle mais souvent insuffisamment organisé ;

- Une ouverture institutionnelle sur les acteurs politiques précédemment exclus du champ politique ;
- Une évolution significative des rapports contractuels dans les domaines du travail, des relations sociales, et des transactions commerciales ;
- Une transformation des rapports des citoyens à l'égard de l'État et de l'administration ;
- L'apparition de nouveaux besoins sociopolitiques.

2.1.4. Réforme de l'administration publique algérienne

L'objectif de cette section est de présenter les grandes caractéristiques de la réforme de l'administration publique.

2.1.4.1. Le management du secteur public

Le secteur public est le secteur regroupant toutes les activités prises en charge par les administrations, les entreprises et les organismes publics.

2.1.4.1.1. Définition du secteur public

Il n'existe pas de définition juridique précise de la notion de secteur public. On peut néanmoins dire que le secteur public assure des activités menées par des agences gouvernementales, et réalisé par une alliance des services de l'État, des autorités réglementaires et d'autres institutions juridiques et politiques. Son rôle est de fournir un service public aux citoyens mais aussi d'agir dans l'économie.

Le secteur public permet d'offrir un service de qualité et respectueux des besoins des citoyens afin de permettre un accès aux services de base tel que l'éducation ou la santé, à moindre coût.

2.1.4.1.2. Le « New Public Management »

Le «New Public Management» met l'accent sur les résultats et la performance, la distribution des responsabilités et la responsabilisation. Il représente un passage du gouvernement du modèle traditionnel comme un ensemble de bureaucraties fermes, dirigé en grande partie avec professionnalisme, vers une conception de gouvernement publique.

Les pensées de « NPM » sont constituées essentiellement sur un changement d'un système de contrôle (le mécanisme de contrôle) vers un recours à des mesures qu'on peut

quantifier et qui sont objectives de performances, ainsi qu'un choix pour la sous-traitance dans la prestation du service public.

Un paramètre principale de cette démarche est l'efficacité dans l'emploi des fonds publics, et ce par :

- L'apparition de la concurrence la ou c'est faisable et la consolidation des dispositifs de contrôle. Une conduite efficace des ressources humaines (par exemple les CDI et des systèmes d'objectif suivi d'une récompense) et appréciable dans la mesure où une gestion de type marchand est suggérée dans le « NPM ».

Enfin, il est trompeur de suggérer que le « NPM » a conduit aux mêmes réformes du secteur public dans tous les pays développés, de nombreuses voies différentes ont été suivies et ont amené à des résultats différents.

2.1.4.2. Les réformes du secteur public

Il y a un accord général relatif à la mise en œuvre d'un régime clair et équilibré et qui suppose l'introduction d'incitations externes efficaces pour atteindre une meilleure performance en matière de gestion publique. Pour y parvenir, nous devons d'abord définir la réforme et ses dimensions.

2.1.4.2.1. Définition de la réforme du secteur public

Les réformes publiques ont pour mission de structurer dans un premier temps le secteur public ou politique au sein d'une fonction de tous les organismes publics (par exemple : la mesure de la performance, gestion des ressources humaines, etc.). Ils ont un champ de vision vaste et une marche de manœuvre grande. Ce dernier est créé par une autorité extérieure via un processus politique important.

L'effet produit de toutes réformes public vient de la performance du processus de gestion.

Il y a plusieurs critères de classification de réformes publiques.de prime à bord Nous allons traiter dans le point suivant les dimensions de ces réformes selon le changement apporté.

2.1.4.2.2. Dimension des réformes du secteur public

Plusieurs types de modification dans le secteur public peuvent être vus[94]. Ils sont attachés aux facteurs suivant :

- Le rôle des administrations publiques et les frontières entre l'état, marché et société civil ;

- La ré-planification de l'administration publique et la division des fonctions publiques (centralisation et décentralisation) ;

- L'établissement des règles administratives et des procédures ;

- Détection des carences dans politiques publiques afin de prendre les mesures nécessaires pour l'intérêt public ;

- La mise en place d'outils de gestion, tels que les structures organisationnelles, les systèmes de contrôle ou d'évaluation des parties prenantes, de nouvelles solutions marketing ou de la finance, etc.

Nous devons juger notre organisation afin déceler ses forces et ses faiblesses.

2.1.4.3. Les réformes du secteur public algérien

Les compétences algériennes montrent depuis un certain temps, à travers l'apparition de multiples organismes, une grande stabilité à réformer le secteur public. Tandis que, ni la vision est claire, ni les institutions et ceux qui les gèrent ne sont prêt pour piloter ces transformations.

La conception de l'administration publique en Algérie à raffiné par petits changement sans vision d'ensemble sur le modèle administratif à mettre en place[95]. A l'héritage de l'épargne coloniale on peut ajouter à cela les transformations adoptées par les choix politiques opérés en premiers lieu par les mouvements idéalistes de la révolution en suite en second lieu par un modèle plus socialiste mis en face au lendemain de l'indépendance. Les réformes initiées à la fin des années 80 ont contribué à l'ouverture du marché grâce au multipartisme.

[94] Francesco Longo, Daniela Cristofoli, 2007, «Strategic Change Management in the Public Sector», John Wiley and Sons, p350.
[95] Belmihoub Mohamed Cherif., 2004, « rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie » PDF p26.

Au début des dix années précédentes grâce à une stabilité politique les pouvoirs publics ont pu prendre connaissance du besoin d'une réforme des structures publiques et des objectifs de l'État.

En novembre 2000, le président de république a mis en place un « comité de réforme des structures et des missions de l'État». Sa mission principale consiste à échafauder un diagnostic détaillé de l'administration algérienne qui pourra constituer une stratégie de renouveau du service public et de parvenir à une gouvernance efficace et en toute transparence.

Ce comité à définit six plan d'action qui constitue le pouvoir de cette réformes[96] :

- Le premier plan, orienter les administrations publiques central sur leurs missions initiales. Leur mission principale consiste à organiser leur travail gouvernemental grâce à une coordination interministérielle.
- Le deuxième plan, approfondir et confirmer la décentralisation des collectivités territoriales et des administrations locales.
- Viendra ensuite de moderniser les établissements de services publics rationaliser leurs réseaux.
- Le quatrième et le cinquième, portent sur l'aide des institutions de régulations et de contrôle qui vont permettre une meilleure conception et évaluations des politiques publiques et de mettre en œuvre une nouvelle politique de la fonction publiques articulée autour de la valorisation des ressources humaines.
- Le dernier plan, à l'objectif de rétablir le lien de confiance entre le citoyen et l'État en toute transparence et légalité dans l'accès au service public.

Dans cette éventualité, le projet de réforme envisagé nécessite une approche globale, qui permet d'aboutir à un changement structurel de l'administration algérienne.

2.1.4.4. Les raisons d'échecs des réformes publiques algériennes

Le progrès du secteur public et encore moins en matière d'efficacité de l'administration publique algérienne, n'ont pas abouti à de véritable réussite malgré les différents programmes

[96] Belmihoub Mohamed Chérif., 2005, «La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre», Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis, p27.

qui se sont succédé et qui ont accordé une grande importance aux dispositifs de rationalisation de l'action publique[97].

Les raisons de cet échec, est d'une part, la distance entre le cadre institutionnel, et d'autre part, une synchronisation insuffisante et confusion entre les différents segments des réformes : réformes économiques, réformes administratifs, etc.

La conduite des réformes cause de sérieux soucis de perception commune et des défis qui se manifestent par la résistance aux changements et la protection des positions acquises.

La survivance de l'État providence est l'une des premières barrières au changement ; les nouvelles technologies d'informations n'y sont pas vulgarisé c'est ce qui fait que les administrations sont très lente.

La gestion stratégique et les démarches qualité sont des obstacles majeurs, de la lacune enregistrée dans la fonction publique algérienne en matière de formation aux nouvelles capacités administratives. Pourtant, les changements des systèmes administratifs et de management sont fortement liés à la hauteur du niveau culturel et de la qualité des fonctionnaires.

Au final, même doté de lois de réforme, l'administration algérienne reste incapable de les conduire, car elle est affaiblie par un système public désuet où la validation des années dans les postes supérieurs, en vue d'une retraite, reste l'unique motivation des fonctionnaires publics.

Ces systèmes mis en place pendant près de trois décennies ont été à chaque fois fragilisés sans que leur soit substituée une alternative crédible et cohérente. Pourtant, nombreuses sont les expériences de réformes publiques réussies durant cette même période.

2.1.5. Cadre général du service public

Les services publics ont beaucoup évolué au fil du temps et contexte, ils ont d'abord été institués pour jouer un rôle de courroie de transmission entre les gouvernés et les gouvernements notamment les fonctions régaliennes de l'État (justice, sécurité,…), ensuite pour service de support à l'exécution de l'activité économique (électricité, télécoms…).

[97] Kouider Boutaleb, 2010, «Problématique du développement et réforme de l'Etat en Afrique : analyse du cas de l'Algérie in Repenser les économies africaines pour le développement, CODERSIA, Dakar, p 33-58.

Chapitre II : L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les administrations publiques Algériennes en matière de ressources humaines

La notion du service public recouvre toutes les activités d'intérêt général d'utilité et d'autorité publique. Par ailleurs nous assistons a une diversité de terme, afin d'accomplir la mission principale du service public ces derniers doivent répondre aux principes fondamentaux spécifiques des services publics. Ainsi pour répondre aux divers besoins des usages, ils existent des diverses catégories des services publics.

D'un point de vue doctrinal, le service public peut être considéré comme la justification et la limite du pouvoir étatique (à la suite de Duguit), ou de façon critique comme la légitimation indirecte de toutes les manifestations de la puissance publique : quoi qu'il en soit la coloration « politique » est certaine.

D'un point de vue concret le service public est le cadre de vie quotidien des administrés et des agents qui assurent le fonctionnement : il est en conséquence objet de « revendication » débouchant sur la politique. De ce fait tous les acteurs en présence (« créateurs », usagers, employeurs) montrent leurs compréhension du poids politique véhiculé par l'idée de service public, et avancent des « stratégies « diverses selon les préoccupations de chaque groupe.

Selon Pierre Bauby[98] les services publics permettent de prendre en compte des phénomènes que le marché ignore :

- Gestion de long terme ;

- Investissements lourds, pas forcément immédiatement rentable ;

- Préservation d'un bien rare ou précieux ;

- Gestion de l'espace ;

Il dit aussi que la définition du service public doit être relativisée par la prise en compte de différents points de vue (économique, juridique, historiques, culturel…) et chaque pays à sa définition.si on l'attache aux missions et aux finalités, le « service public » est le produit d'un mode d'organisation sociétale, du lien et du contrat sociaux. Est à la fois, à chaque niveau territorial :

- La garanti du droit individuel d'accéder à des bien essentielles et celle d'exercice des droits fondamentaux de la personne, conditions du lien social (universalité, continuité) ;

[98] Pierre Bauby, Les modèles de services publics ,1995.

- L'expression de l'intérêt générale de l'activité pour assurer la cohésion social et territorial (égalité d'accès, de fourniture, de service et de qualité).

Il est difficile de donner une définition précise, complète et objective des services publics, car cette définition devrait s'appliquer a des services divers par leurs natures, leurs objets, leurs objectifs[99].

Selon le dictionnaire de l'économie et des sciences sociales, la notion du service public dans un sens très général qui s'exerce sous l'égide des pouvoirs publics industriel et commerciaux fournis sur un marché public.

A l'origine le service public était une conception juridique dont elle a longtemps uniquement préoccupé les justices, elle est née en France ou cette notion est théorisée par le juriste LEON DUGUIT (1928), les économistes sont restés a l'écart[100].

De ce fait la conception économique du service public a été développée par MARTINAND-LORENZI (1995) et (COHEN HENRY (1998).

Selon le juriste LEON DUGUIT (1928) relève du service public « toute activité dont l'accomplissement doit être réglé, assuré et contrôlé par le gouvernant, car l'accomplissement de cette activité est indispensable a la réalisation et au développement de l'indépendance social et qu'elle est le fait de la nature des services public, ceux-ci ne peuvent pas être réalisé que par l'intervention de la force gouvernante »[101].

D'après cette définition nous constatons que :

- l'État central à une place très importante.

- La qualification d'un service public est déterminée par les pouvoirs publics.

- Il n'y a que l'activité administrative qui peut former un service public et que toutes activités administratives est en principe un service public.

[99] Malika Ahmed Zaid CHERTOUK, cours de finance des administrations publiques, master management territoriale et ingénierie de projets UMMTO 2017.
[100] François-LEVEQUE, concept juridique de la notion de service public, in THIERRY KIRAT et SERVENIN,*vers une économie de l'action juridique.une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action* paris, CNRS édition, 2000.
[101] Ibid.

- Cette définition met en évidence la relation entre publique et personne publique[102].

L'opinion de ce juriste accorde une place central à l'État car c'est le pouvoir public qui décide si une activité est désignée comme du service public et de mentionner les conditions de mise en œuvre ainsi les procédures et suivi et d'évaluation.

2.1.5.1. L'évolution du service public

On peut situer l'émergence de la notion du service public, à la fin di 19éme siècle, avec le célèbre arrêt « Blanco » du tribunal des conflits[103] qui évoque « la responsabilité qui peut incomber à l'État pour les dommages causés aux particuliers par le fait de personne qu'il emploie dans le service public ».

Par la suite au début du 20éme siècle, « l'école du service public » a voulu établir le service public comme critère déterminant du droit administratif, légitimant l'action publique : en effet, relève du service public « toute activité dont l'accomplissement doit être assuré, réglé et contrôlé par les gouvernants, parce que l'accomplissement de cette activités est indispensable à la réalisation et au développement de l'interdépendance social, et qu'elle est de telle nature qu'elle ne peut être réalisé complètement que par l'intervention de la force gouvernante ».

Même si de nombreux domaines de la vie étaient régis par l'État depuis plusieurs siècles acheminement du courrier ; mission régaliennes traditionnelles, c'est durant cette période que va se formaliser une définition du service public : égalité de traitement, continuité du service, adaptation aux mutations technologiques, neutralité et transparence.

Les services administratifs se distinguent des services publics industriels et commerciaux dés les années 1920, alors que se développe la gestion de services publics par des personne privées.

L'intervention de l'État augmente par ailleurs très fortement à cette époque au travers des lois économiques et sociales de plus en plus nombreuses.au niveau local aussi les initiatives se multiplient.au point d'inciter le juge administratifs à rappeler le principe de

[102] Melle RAMDINI S, cours de grands services publics territoriaux, master 2 management territoriale et ingénierie de projets, ummto 2017.
[103] Cours de Melle Ramdini, module : « grand services publics territoriaux », semestre 04.Année 2015.

liberté du commerce et de l'industrie. Mais cela ne stoppe pas l'expansion du secteur, encore ravivée après 1958.

La planification territoriale demeure, de même que la régulation de la concurrence ou les politiques d'aménagement du territoire. On peut même dire que les collectivités publiques en général interviennent de plus en plus dans le domaine de la sûreté sanitaire, pas exemple, ou de la protection de l'environnement.

2.1.5.2. Définition du service public

Le service public, ne disposant pas d'une définition précise et unanime figurant dans un contexte officiel, mis a part son apparition dans la jurisprudence administrative qui lui a donné son importance et ses caractères principaux, pour devenir par la suite le critère exclusif du droit administratif.

L'État considère que son devoir assume certaines activités appelées services publics, parce qu'il n'est pas socialement souhaitable qu'il soit régis par le secteur privé.ces activités sont conçues pour répondre a la collectivité en général, parce que ceux-ci sont des prestations de services publics et de commodité matérielle. L'État les place donc sur le cours de droit public.

C'est très difficile de cerner exactement le sens de l'expression « service public ». Il est à noter au préalable, que la notion de service public est profondément liée à celle de l'intervention publique[104],

Du point de vue juridique ; les services publics sont institué de manière souveraine par la puissance publiques dans le but de satisfaire l'intérêt générale.

Le droit public ne donne donc pas de définition précise de l'intérêt générale. Il déclare simplement comme étant l'objet même de l'action de l'État.

L'imprécision juridique de la notion d'intérêt général présente l'avantage que le droit peut facilement s'adapter, mais elle est aussi un inconvénient majeur. Comme le souligne C. HENRY, 1997 « le fait de répondre à un besoin d'intérêt général soumet les activités ainsi reconnues come services publics à des principes de mise en œuvre et de gestion dont les plus important sont ceux de continuité, d'adaptabilité et d'égalité. »

[104] Malika Ahmed Zaid CHERTOUK, OP.CIT.

D'un point de vue économique, les services publics sont considérés comme un ensemble de prestations rendues par les activités réglementées, les règles qui concernent le choix d'investissement, la tarification…sont imposées par la réglementation publique.

Les services publics son nommés désignés à avancer sur la base de principe radicalement différent de ceux des services ou des biens privé, car ils relèvent d'un domaine où la régulation par la « main invisible » est défaillante.

Pour définir ce qui serait un service public, la doctrine prend en considération la combinaison de trois éléments ; le concept de matériel prévoit le service public comme l'activité qui répond directement aux intérêts de la collectivité, le concept subjectif identifie le service public comme étant ce qui est fournis par l'État, et enfin le concept formel indique les services publics tels que ce régis par la procédure de droit public.

2.2. L'impact de la pandémie sur l'administration publique

Au-delà des conséquences sanitaires, la pandémie liée au COVID-19 a ébranlé l'équilibre de l'économie mondiale et, par conséquent, le monde du travail. A l'instar des autres pays touchés par la pandémie, l'Algérie a adopté une stratégie de lutte contre sa propagation, qui n'est pas sans conséquences sur les relations de travail. Dès l'annonce du premier décès du COVID-19 en Algérie, les autorités publiques ont décrété une série de mesures destinées à prévenir et à lutter contre la propagation du coronavirus, à travers le décret exécutif n°20-69[105], complété trois jours plus tard par le décret n°20-70[106]. Ces mesures sont axées sur la distanciation sociale et tendent à éviter le contact physique entre les citoyens dans les espaces publics, mais aussi sur les lieux du travail. Applicables sur l'ensemble du territoire national pour une durée de 14 jours au départ, ces mesures ont été reconduites continuellement jusqu'à la levée partielle du confinement le 14 juin dernier. Ces mesures ont bouleversé le monde du travail, engendrant une suspension massive des relations de travail et de nombreuses pertes d'emploi, mais également - et c'est la seule conséquence positive - le développement du télétravail.

[105] Décret exécutif n°20-69 du 21 mars 2020 relatif aux mesures de prévention et de lutte contre la propagation du coronavirus (COVID-19), JORA n°15 du 21 mars 2020.
[106] Décret exécutif n° 20-70 du 24 mars 2020 fixant des mesures complémentaires de prévention et de lutte contre la propagation du coronavirus (COVID-19), JORA n°16 du 24 mars 2020.

2.2.1. La suspension des relations de travail inhérente à l'arrêt des activités

Le premier secteur à avoir été visé par une suspension quasi totale de ses activités est celui du transport. Tous les services de transport de personnes - aériens, routiers et ferroviaires - ont ainsi été suspendus durant la période de confinement. Seule l'activité de transport des personnels toujours en activité a été maintenue[107]. S'agissant des activités commerciales, dans un premier temps, les débits de boissons, les restaurants - excepté ceux assurant la livraison à domicile -, les établissements et espaces de loisirs, de divertissement et de spectacle ont été fermés seulement dans les grandes villes[108]. La fermeture des commerces, à l'exception des commerces alimentaires et des pharmacies - a été étendue à tout le territoire national par le décret n°20-70, tout comme la suspension des moyens de transports des personnes étendue aux taxis individuels. Les secteurs de l'enseignement, les centres de formations, les espaces culturels, les mosquées et tous les lieux de rassemblement, ont également été figés, jusqu'à atteindre le gel quasi-total des activités économiques et de services - hormis ceux assurant les besoins vitaux de la population - à travers une multitude de textes réglementaires subséquents au décret n°20-69. Cette situation a perduré jusqu'à la levée progressive du confinement à compter du 13 juin dernier, date de la promulgation du décret exécutif n°20-159[109] portant réaménagement du confinement à domicile et du dispositif de prévention et de lutte contre le coronavirus, à la suite de laquelle on a assisté à la reprise de plusieurs secteurs d'activités liées aux commerces et services, selon le respect strict de mesures préventives. Les transports en revanche n'ont repris que sur les trajets urbains.

Néanmoins, suite à la hausse du nombre de contaminations quotidiennes du COVID-19 *a priori* générée par le non-respect des mesures de prévention, les pouvoirs publics ont promulgué, le 29 juin, le décret exécutif n°20-168 portant prorogation du confinement partiel à domicile et renforcement des mesures du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du COVID-19[110]. Ce décret a de nouveau suspendu toute activité, pour une durée de 15 jours, dans les centres commerciaux et les lieux de concentration des commerces, ainsi

[107] Art. 3 du décret exécutif n°20-69.
[108] Art. 5, Ibid.
[109] Décret exécutif n°20-159 du 13 juin 2020 portant réaménagement du confinement à domicile et des mesures prises dans le cadre du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19), JORA n°35 du 14 juin 2020.
[110] Décret exécutif n°20-168 du 29 juin 2020 portant prorogation du confinement partiel à domicile et renforcement des mesures du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19), JORA n°38 du 30 juin 2020.

que dans les marchés. En outre, le décret exécutif n°20-182 du 9 juillet 2020[111] a interdit toute circulation routière inter-*wilaya*[112] dans les 29 *wilayas* du pays, hormis le transport de personnels et de marchandises. Toutes ces mesures ont engendré une suspension massive des relations de travail pour les salariés des secteurs mis à l'arrêt, mais également d'une grande part des travailleurs de secteurs dont l'activité n'était pas suspendue, mais au sein desquels s'est appliquée une mesure dite de mise en congé exceptionnel rémunéré de 50% du personnel des secteurs public et privé.

Le régime de la suspension de la relation de travail est organisé par les articles 64 et 65 de la loi 90-11 relative aux relations de travail[113]. Ne citant pas la force majeure ou une quelconque raison pouvant être assimilée à la situation actuelle, il est prévu que la suspension de la relation de travail engendre naturellement l'arrêt de la rémunération. Ainsi, des travailleurs suspendus avec maintien de salaire - car en congé exceptionnel - ont cohabité avec d'autres travailleurs suspendus sans maintien de rémunération. Selon une enquête du ministère du travail, seulement 25% des travailleurs auraient continué à travailler durant la période de confinement, tandis qu'environ 200 000 travailleurs se seraient retrouvés sans ressources[114].

2.2.2. Les pertes d'emploi suite au protocole sanitaire

Dès l'apparition des premiers cas de COVID-19, le gouvernement algérien a adopté un protocole sanitaire visant le confinement sanitaire et la suspension d'activités, ce qui a engendré nombre de pertes d'emploi. Plusieurs entreprises ont procédé à des suppressions d'emplois et à des licenciements collectifs. Malgré le « dé confinement » progressif et la reprise économique à compter du 14 juin dernier, le marché du travail ne s'est pas redressé. Selon l'enquête ministérielle susmentionnée, 50 000 salariés ont ainsi définitivement perdu leur emploi[115] et d'autres, à l'avenir incertain, sont suspendus jusqu'à ce que les retombées économiques de la crise décident de leur sort. La loi algérienne organise le recours au licenciement pour des raisons économiques, en contraignant les entreprises à élaborer, par

[111] Décret exécutif n°20-182 du 9 juillet 2020 portant consolidation du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19), JORA n°39 du 11 juillet 2020.
[112] La wilaya est une subdivision administrative algérienne, qui correspond à la préfecture en France.
[113] Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, JORA n°17 du 25 avril 1990, modifiée et complétée.
[114] « Coronavirus Algérie : Près de 50000 travailleurs se retrouvent sans emploi », 16 août 2020 : https://www.algerie360.com/20200816-pres-de-50-000-algeriens-ont-perdu-leur-emploi-en-raison-du-coronavirus.
[115] « Coronavirus Algérie : Près de 50000 travailleurs se retrouvent sans emploi », OP.CIT.

voie de négociation, un volet social qui comprend des mesures de sauvegarde de l'emploi[116]. Cependant, ce procédé se heurte à de nombreuses embûches, comme la difficulté d'instaurer un cadre propice à la négociation.

2.2.3. Le confinement à domicile et ses conséquences sur le travail

Le décret n°20-70 a instauré le confinement à domicile - partiel ou total selon la gravité de la situation - d'abord dans 19 *wilayas* considérées, puis dans 29 suite au décret n°20-182. Bien que l'exercice d'une activité professionnelle autorisée soit considéré comme un motif d'exception à la mesure de confinement et à l'interdiction de circuler, cette situation a affecté des catégories professionnelles relevant de l'économie informelle et des travailleurs réguliers empêchés de se rendre sur leur lieu de travail, impactant la rentabilité d'entreprises qui, bien qu'autorisées à travailler, ont du réduire leurs effectifs en raison de la baisse de consommation.

2.2.4. La mise en congé exceptionnel

Le congé exceptionnel rémunéré est une période durant laquelle un salarié est autorisé par son employeur à quitter temporairement son emploi, sans suspension de la rémunération[117]. Ce congé a d'abord été octroyé *via* le décret n°20-69 à 50% du personnel des administrations et établissements publics, avant d'être ensuite étendu par le décret n°20-70 aux travailleurs du secteur économique public et privé.

Dès lors, la question s'est posée de la légitimité d'imposer aux employeurs la rémunération de travailleurs suspendus et d'aller ainsi à l'encontre des règles de la suspension de la relation de travail, au sens de l'article 65 de la loi sur le travail. Mais la difficulté de cette décision consiste surtout à déterminer les critères sur lesquels se baser pour désigner les travailleurs à mettre en congé d'une part, et ceux à maintenir en exercice d'autre part. Certes, les autorités ont identifié les salariés prioritaires pour bénéficier du congé exceptionnel rémunéré, à savoir les femmes enceintes, les femmes élevant des enfants en bas âge, les personnes souffrant de maladies chroniques et celles présentant des vulnérabilités

[116] Décret Législatif n°94-09 portant le dispositif de protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi, JORA n°4 du 1er juin 1994, modifié et complété.
[117] M. Hamadouche, « Le congé exceptionnel durant la pandémie COVID-19 : quel rôle pour le médecin du travail en Algérie ? », *John LibbeyEurotext*, 16 juin 2020 : https://www.jle.com/fr/covid19-conge-exceptionnel-role-du-medecin-du-travail-en-algerie.

sanitaires[118]. Mais il est peu fréquent que l'ensemble de ces personnes réunies atteigne effectivement 50% du personnel d'un établissement ou d'une entreprise. Aussi, la mise en application du congé exceptionnel a engendré des discriminations entre les travailleurs. Par ailleurs, le personnel de santé avait été exclu de la mise en congé exceptionnel, mais à la suite du décès lié au COVID-19 d'une femme médecin enceinte, une instruction ministérielle datée du 3 juin dernier a ordonné l'application de cette mesure aux personnels de santé, en insistant sur la priorité pour les femmes dans leur 3e trimestre de grossesse, et les personnes souffrant de maladies chroniques[119].

Le dispositif du congé exceptionnel a perduré jusqu'à la promulgation du décret exécutif n°20-159. Seules les femmes enceintes et les femmes élevant des enfants âgés de moins de 14 ans ont continué à bénéficier du congé exceptionnel, jusqu'au 31 août 2020, date à laquelle les pouvoirs publics ont annoncé la levée générale du congé exceptionnel rémunéré, concomitamment à l'annonce de la réouverture des écoles maternelles et garderies.

2.2.5. L'instauration du télétravail

Jusque-là limité en Algérie car non prévu par la loi sur le travail, le télétravail s'est fortement développé au moment du confinement sanitaire. C'est le cas, par exemple, des travailleurs et fonctionnaires des secteurs de l'enseignement supérieur, de l'éducation nationale, des délégués médicaux, des représentants commerciaux, des enseignants des écoles privées, etc. Le recours au télétravail a ainsi été mis en place, conformément à l'article 9 du décret n°20-69 qui encourage les administrations et établissements publics - et par la suite les entreprises - à prendre toutes les mesures nécessaires pour développer le travail à domicile.

Cette situation se réfère au décret exécutif n°97-474 du 8 décembre 1997 fixant le régime spécifique des relations de travail concernant les travailleurs à domicile, mais promulgué bien avant que l'Algérie ne dispose d'un accès généralisé à l'internet. En effet, ce décret qualifie de « travailleur à domicile » tout travailleur qui exerce en son domicile des activités de production de biens, de services ou de transformation, moyennant une rémunération pour le compte d'un ou de plusieurs employeurs, sans recourir à aucun intermédiaire.

---

[118] Art. 8 du décret n°20-69.

[119] Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, Instruction ministérielle n°514 du 3 juin 2020 relative à la mise en congé exceptionnel des personnels de santé : http://www.sante.gov.dz/prevention/82-documentation/552-notes-coronavirus-covid-19.html.

En conclusion, si les mesures entreprises par les pouvoirs publics ont contribué à la maîtrise de la propagation du COVID-19 et ont permis d'atténuer ses conséquences sociales, elles sont aussi porteuses d'inégalités et de confusion. Toutefois, l'une des conséquences positives de la crise sanitaire réside sans nul doute dans le développement du télétravail. Aussi, une réforme de la législation sur le travail semble-t-elle nécessaire.

2.2.6. La solide plasticité du service public

Même identifié comme essentiel, aucun service public n'a fonctionné dans des conditions normales. Mises à rude épreuve, les lois du service public ont résisté, ce qui n'étonnera guère en raison de leur vocation, partielle, à assurer précisément la préservation du service. La mise en œuvre d'une adaptabilité maximale a justifié un certain nombre de torsions du fonctionnement normal du service public, alors qu'une continuité minimale en a plutôt révélé les tensions.

2.2.6.1. Les torsions du service public : s'adapter à la crise

Le caractère exceptionnel et temporaire de l'épidémie a justifié le recours à des instruments juridiques qui le sont tout autant et ce « quel qu'en soit le prix ». Pour les services maintenus, l'adaptabilité s'est manifestée dans ses implications les plus poussées, conduisant à des torsions graduées du fonctionnement du service public, dans ses règles de droit commun et dans leur temporalité.

L'adaptabilité s'est d'abord manifestée par une adaptation des délais, qui rythment habituellement le fonctionnement des services, sous le coup d'un véritable moratoire, à l'exception des mesures privatives de liberté et des sanctions. Ainsi, la continuité politique, administrative et financière des communes, en pleine période d'élections, a justifié la prorogation des mandats et fonctions des élus, des délégations financières des exécutifs, des délais d'adoption des budgets locaux et des délibérations sur la fiscalité locale[120]. Les délais de recouvrement des cotisations et contributions sociales ont été suspendus jusqu'à la fin du mois suivant la fin de l'état d'urgence sanitaire[121]. Un certain nombre d'actes, indispensables au fonctionnement des services publics, ont également été prolongés : les documents de

[120] Ord. n° 2020-330 du 25 mars 2020 relative aux mesures de continuité budgétaire, financière et fiscale des collectivités territoriales et des établissements publics locaux, JORF 26 mars 2020, texte n° 75.
[121] Art. 4, Ord. n° 2020-312.

séjour[122], les décisions administratives individuelles encadrant les activités et professions maritimes[123], les délais de formation obligatoire des conseillers prud'hommes et des juges des tribunaux de commerce[124]. Les établissements d'enseignement supérieur ont été autorisés à prolonger les contrats doctoraux et autres contrats ayant pour objet une activité de recherche[125].

L'adaptation du fonctionnement du service public s'est faite par une utilisation massive de la technique de la dérogation. Parmi d'autres exemples, on retiendra le fonctionnement des juridictions administratives[126] ; les règles applicables en matière d'adoption des budgets locaux, notamment du point de vue des délais, ou encore de convocation et de quorum des assemblées délibérantes[127] ; les règles applicables aux contrats publics, notamment en cas de suspension de l'exécution du contrat[128]ou encore les règles du temps de travail dans les établissements hospitaliers qui ont subi des dérogations afin de permettre – d'imposer – aux agents des heures supplémentaires[129] . Le recours à ces éléments dérogatoires, entorse à la normalité, est justifié par la nécessité et proportionné en raison de son caractère temporaire. Il doit tout de même imposer une certaine vigilance. La crise a en effet pu justifier, même si le phénomène semble restreint, la levée d'un certain nombre de contraintes juridiques, notamment procédurales, régulièrement critiquées en temps normal. L'exemple est celui du service public des télécommunications, au bénéfice duquel l'ordonnance du 25 mars 2020 concernant le fonctionnement des services et des réseaux de communications électroniques[130] a facilité l'implantation des installations radioélectriques, afin à répondre à la mise sous tension des réseaux en raison d'une affluence accrue liée au confinement. La gestion de ces

[122] Ord. n° 2020-328 du 25 mars 2020 portant prolongation de la durée de validité des documents de séjour, JORF 26 mars 2020, texte n° 63. V. la nouvelle prolongation prévue par la L. n° 2020-734 du 17 juin 2020 relative à diverses dispositions liées à la crise sanitaire, à d'autres mesures urgentes ainsi qu'au retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne, JORF 18 juin 2020, texte n° 1, art. 15.

[123] D. n° 2020-480 du 27 avril 2020 portant mesures d'urgence en matière d'encadrement des activités et professions maritimes, JORF 28 avril 2020, texte n° 3.

[124] D. n° 2020-482 du 27 avril 2020 relatif à la prorogation exceptionnelle des délais de formation obligatoire des conseillers prud'hommes et des juges des tribunaux de commerce, JORF 29 avr. 2020, texte n° 1.

[125] Art. 36, L. n° 2020-734.

[126] Ord. n° 2020-305 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles applicables devant les juridictions de l'ordre administratif, JORF 26 mars 2020, texte n° 7..

[127] L. 23 mars 2020, art. 9 et 10.

[128] Ord. n° 2020-319 du 25 mars 2020 portant diverses mesures d'adaptation des règles de passation, de procédure ou d'exécution des contrats soumis au code de la commande publique et des contrats publics qui n'en relèvent pas pendant la crise sanitaire née de l'épidémie de COVID-19, JORF 26 mars 2020, texte n° 43.

[129] D. n° 2020-297 du 24 mars 2020 relatif aux heures supplémentaires et à leur dépassement dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986, JORF 25 mars, texte n° 9.

[130] Ord. n° 2020-320 relative à l'adaptation des délais et des procédures applicables à l'implantation ou la modification d'une installation de communications électroniques afin d'assurer le fonctionnement des services et des réseaux de communications électroniques, JORF 26 mars 2020, texte n° 45.

installations après crise demeure entourée d'un certain nombre d'incertitudes, notamment sur une éventuelle régularisation.

Enfin, la lutte contre le COVID a donné une place particulière à la rétroactivité, qu'elle soit d'office ou laissée à l'appréciation des autorités compétentes. Pour ne prendre que quelques exemples, on citera : l'ordonnance du 25 mars 2020 relative aux adaptations des règles d'organisation et de fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux, dont l'essentiel des dispositions entrent en vigueur au 12 mars 2020 ; la possibilité de placer d'office et de manière rétroactive en congé des agents placés en autorisation spéciale d'absence entre le 16 mars et le 16 avril 2020[131]; les prolongations des contrats doctoraux et d'ATER qui peuvent prendre effet à compter du 12 mars ; l'article 7 de la loi du 17 juin 2020 qui dispose que les mesures d'adaptation prises par les fédérations sportives peuvent être « d'application immédiate ou rétroactive ».

Ces différentes torsions de la temporalité révèlent très certainement le fait que la réponse normative a nécessairement tardé au regard du développement de l'épidémie. Cela a d'ailleurs conduit à la multiplication, déjà évoquée, des actes de droit souple, anticipant sur le droit dur, apportant de nouveaux éléments dans le débat sur l'efficacité de ce dernier dans la régulation d'une société moderne happée par le temps.

2.2.6.2. Les tensions du service public : continuer malgré la crise

L'épidémie de COVID-19 a particulièrement sollicité la continuité du service public, mettant sous tension ses moyens matériels et humains et révélant, avant tout, une double nature.

D'abord, elle a rapidement manifesté son caractère discriminant : non seulement elle n'a bénéficié qu'aux services jugés essentiels mais, même au sein de ceux-ci, toutes les activités ne se sont pas avérées indispensables. Bien loin des débats passionnés sur le service minimum, la crise a donné lieu à un fonctionnement gradué et donc dégradé des services publics. On a déjà mentionné la fermeture pure et simple de certains ; il convient d'y ajouter les activités des services publics essentiels qui ont été reportées. Le service public de la justice

[131] Ord. n° 2020-430 du 15 avril. 2020 relative à la prise de jours de réduction du temps de travail ou de congés dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale au titre de la période d'urgence sanitaire, JORF 16 avril. 2020, texte n° 17.

en est l'exemple marquant, se limitant au seul « traitement des contentieux essentiels »[132]. Les activités dans les centres pénitentiaires et dans les services de placement de la protection judiciaire de la jeunesse ont été réduites au strict minimum, tandis que les maisons de justice et du droit et les points d'accès au droit étaient fermées. Par ailleurs, la continuité s'est épanouie dans sa dimension administrative et objective, ce qu'a manifesté le recours à des plans de continuité, outils de résilience – mot davantage à la mode que celui d'anticipation – élaborés en temps normaux et qui organisent ni plus ni moins qu'un service ultra-minimum. Sans être propres au service public, ils traduisent en la matière une continuité davantage institutionnelle que fonctionnelle : il s'agit d'assurer la préservation des services eux-mêmes, plutôt que la satisfaction des missions de service public à l'égard des usagers[133]. Leur fondement juridique le plus assuré est d'ailleurs révélateur puisqu'il s'agit du code de la défense[134]. Les différents plans traduisent ainsi « un recul stratégique »[135], un moyen de défense de l'État, afin de préserver les moyens essentiels du service public.

La continuité a mis sous tension les moyens du service public. L'outil numérique a été un réel facilitateur de continuité : la crise a imposé un développement sans précédent du télétravail, des actes notariés dématérialisés[136], de l'enseignement à distance, de la télémédecine[137], voire de la représentation à distance en matière de garde à vue... Cette numérisation du service public[138] n'est pas nouvelle et en imposant une généralisation du fonctionnement des services publics à distance, la crise a aussi mis l'accent sur le réel défi de cette distanciation de l'usager, du point de vue de l'égalité : la numérisation à marche forcée se heurte au sous-équipement des usagers les plus modestes et à une patente inadaptation de la couverture numérique du territoire. Le service public de l'enseignement en a été la triste démonstration, à tous les niveaux.

---

[132] Cir. 14 mars 2020 relative à l'adaptation de l'activité pénale et civile des juridictions aux mesures de prévention et de lutte contre la pandémie COVID-19.

[133] N. Chifflot, « La continuité du service public de la justice judiciaire au temps du COVID-19 », Procédures, mai 2020, P. 27.

[134] Art. 2151-4 c. défense. Ces plans sont également évoqués dans une circulaire du ministre de la fonction publique du 26 août 2009 Pandémie grippale – Gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

[135] N. Chifflot, OP.CIT. p. 8.

[136] D. 2020-395 du 3 avril. 2020 autorisant l'acte notarié à distance pendant la période d'urgence sanitaire, JORF 4 avril. 2020, texte n° 1.

[137] D. n° 2020-277 du 19 mars 2020 modifiant le décret n° 2020-73 du 31 janvier 2020 portant adoption de conditions adaptées pour le bénéfice des prestations en espèces pour les personnes exposées au coronavirus, JORF 20 mars 2020, texte n° 16 ; A. du 25 mars 2020 complétant l'arrêté du 23 mars 2020 prescrivant les mesures d'organisation et de fonctionnement du système de santé nécessaires pour faire face à l'épidémie de COVID-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. Si l'on se réfère à l'autorisation de sortie, les consultations de santé devaient par principe être assurées à distance et si possible être différées (Art. 3, 3° du D. n° 2020-293).

[138] V. Annequin, « La numérisation du service public dans la lutte contre le coronavirus », RDLF, 2020, chron. n° 28, en ligne.

Enfin, et non des moindres, la gestion des ressources humaines a été à la fois l'outil et le défi de la continuité, confrontée à la nécessaire protection des agents. Les mesures adoptées sont le fruit de cet équilibre impossible, magnifiant la formidable malléabilité des agents du service public. En la matière, l'effet novateur de la crise est réel : le télétravail, jusqu'à présent ponctuel[139], est devenu « la modalité d'organisation du travail de droit commun »[140], imposée aux agents ; le recours aux autorisations spéciales d'absence a été préconisé pour les agents en impossibilité de télétravailleur ; les agents vulnérables étaient invités à se déclarer comme tel, les travailleurs malades se voyant dispensés du jour de carence habituellement applicable[141]. Mais il paraît pouvoir être atténué. La crise a mobilisé des instruments classiques, tels que la réquisition des agents et a relancé le débat sur le droit de retrait, le caractère essentiel de certaines activités s'opposant à sa sollicitation. La nécessité pour l'employeur de mettre en œuvre des mesures de protection des agents et l'octroi d'une prime « exceptionnelle »[142] sont des compensations qui demeurent modestes et dont la générosité a été rapidement atténuée : l'ordonnance du 15 avril 2020 a converti, automatiquement, une partie des autorisations spéciales d'absence prises en jours de réduction du temps de travail ou en congés et a autorisé les chefs de service à imposer aux agents en télétravail la prise de 5 jours de RTT ou de congés. Cette séquence a ainsi fortement ravivé l'image du travailleur de service public confronté à des sujétions particulières, voire à des sacrifices, en raison de la nature spécifique de son activité. Elle offre l'occasion d'une réflexion sur la gestion des ressources humaines dans notre modèle de fonction publique. Interrogeant l'avenir, elle a fait emprunter à ce modèle deux voies qui ne lui sont pas si naturelles. D'une part, elle a très certainement fait pencher la balance davantage du côté des théories américaines de la « motivation de service public », « centrée(s) sur les valeurs », plutôt que du côté des théories du Public choie, qui « mettent l'accent sur les motivations instrumentales des individus au travail »[143]. Elle a d'autre part mis en exergue une fonction publique « essentiellement

[139] Art. 49 L. n° 2019- 828 du 6 août 2019.
[140] Site DGAFP.
[141] Art. 8 L. 23 mars 2020.
[142] D. 14 mai 2020, n° 2020-570 relatif au versement d'une prime exceptionnelle à certains agents civils et militaires de la fonction publique de l'État et de la fonction publique territoriale soumis à des sujétions exceptionnelles pour assurer la continuité des services publics dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire déclaré pour faire face à l'épidémie de COVID-19, JORF 15 mai 2020, texte n° 17.
[143] C. Desmarais, C. Edey Gamassou, « Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public », RISA, 2014, vol. 80, p. 134.

centré(e) sur les missions »[144], apportant de sérieux éléments dans le débat actuel sur la spécialisation ou l'approche métier de la fonction publique.

Section 03 : La gestion des ressources humaines durant la crise

Dans cette section nous allons étudier premièrement l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur le secteur ressources humaines, ensuite comment les ressources humaines faire face à la pandémie.

3.1. L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur le secteur RH

Dans cette sous-section nous allons présenter l'impact de la crise sur le secteur RH en chiffres et le rôle de la digitalisation durant le temps de crise.

3.1.1. L'impact de la crise sanitaire du COVID-19 sur le secteur RH en chiffres[145]

Selon une étude réalisée par l'association nationale des DRH (ANDRH), 89 % des DRH ayant répondu indiquent qu'une cellule de crise a été mise en place au sein de leur organisation.

- 97% des répondants indiquent en gérer l'impact avec la direction générale, qu'il s'agisse de la compétitivité, l'emploi et la santé des salariés.

- 95 % des DRH indiquent que du télétravail a été mis en place.

- 72 % sont concernés par la gestion d'arrêts de travail pour de la garde d'enfants. Simultanément, 59 % indiquent qu'ils doivent faire le nécessaire pour poursuivre l'activité dans le site et 41% ont mis en place des dispositifs d'activité partielle, à temps plein ou partiellement.

- 64% disent avoir réaménagé les espaces de travail. Distanciation sociale oblige. En outre, 30 % des répondants indiquent avoir manqué de gel ou de masques pour pouvoir poursuivre l'activité tout en respectant les obligations sanitaires.

- Un gros tiers (35 %) indique prévoir une baisse ou un gel des recrutements en 2020.

[144] E. Aubin, « La fonction publique face au COVID-19 : protéger et continuer », AJFP, mai 2020, p. 125
[145] L'association nationale des DRH. « L'impactes de la crise sanitaire COVID-19 sur les RH en chiffre »en linge consulté le 20/07/2022.disponible le 19/07/2020 sur l'URL suivant https://www.peoble-doc.fr.

3.1.2. Le rôle de la digitalisation durant le temps de crise[146]

Chaque année, l'ANDRH essaye d'analyser les tendances sociales et macro-économiques mondiales afin de faire des prévisions sur l'avenir du travail. Au début de l'année 2020, elle a commencé à partager avec ses clients et la communauté RH au sens large. Avec l'espérance d'identifier les grands thèmes que chaque responsable RH doit avoir à l'esprit afin de préparer son organisation pour les années à venir.

Cette pandémie mondiale qui a changé le monde de travailler du jour au lendemain. Pour faire face a une crise sanitaire de grande ampleur que personne n'avait vu venir. Les mesures clés qui permettront aux RH d'avancer et de surmonter cette crise seront de se concentrer sur l'accessibilité pour tous l'équilibre entre la transparence et la confidentialité des données, et l'adaptation des collaborateurs.

- **Les ressources humaines face à la crise de confiance**

Dans le MegaTrends ils ont beaucoup parlé de la façon dont la confiance est devenue un sujet clé sur le lieu de travail. Dans son baromètre de confiance, Edelman montre que « nous sommes actuellement confrontés à une crise de confiance ». Les gens ne font plus confiance aux gouvernements ni aux médias. Il suffit d'ouvrir n'importe quel journal pour voir des émeutes ou des protestations dans le monde entier. Mais ce qui est surprenant, c'est qu'en même temps, les gens n'ont jamais eu autant confiance en leurs employeurs. 76 % des sondés disent que l'institution à laquelle ils font le plus confiance est leur employeur ; pas le monde du travail en général, mais leur propre employeur. Cela met beaucoup de pression sur les employeurs et les RH dans le monde entier, mais c'est aussi une grande responsabilité et une grande opportunité pour les RH de se mettre en avant pour conserver ce niveau de confiance.

- **Les ressources humaines face au retour à la nouvelle réalité**

Même si la crise n'est pas du tout terminée, de nombreux pays ont entamé leur retour à la « normale », bien qu'on ne sache pas encore avec certitude ce qu'est cette nouvelle réalité. Les RH réfléchissent à la manière dont la crise a remodelé leur rôle et à la façon dont ils peuvent réellement soutenir les collaborateurs dans des moments difficiles.

[146] Remi. Malenfant. L'impact du COVID-19 sur les ressources humaines. Consulté le: 21/07/2022.Disponible le : 31/07/2020.Sur l'URL suivant : https//www.peoble-doc.fr/bloy-digitalisation-rh/l"impact-covid-19-ressourceshumaines-digitalisation.

Il y eu trois enjeux cruciaux pour les RH au cours de cette crise :

- Communiquer avec les collaborateurs pour s'assurer qu'ils ont le bon niveau d'information et de soutien.
- Mettre à jour les politiques de santé et de sécurité pour protéger les employés.
- Faire en sorte que la plupart des collaborateurs puissent travailler à domicile rapidement et facilement.

➢ **Communiquer avec les collaborateurs grâce à la base de connaissances RH**

Nous avons d'abord jeté un coup d'œil à notre base de connaissance qui est le principal point d'entrée pour les collaborateurs de nos clients qui cherchent des réponses à leurs questions. Grâce à la base de connaissances (People Doc), les équipes des ressources humaines peuvent partager des informations avec les collaborateurs via différents articles personnalisés en fonction des caractéristiques de l'employé. Ainsi, vous pouvez par exemple avoir une politique spécifique pour les travailleurs à distance (remote workers) et une autre pour les personnes qui travaillent dans les bureaux. La personnalisation est essentielle à une époque comme la nôtre, où nous sommes tous submergés d'informations et d'incertitudes.

Selon Alexis Charrier, « nous avons vu que beaucoup de nos clients ont créé des contenus dédiés à la situation COVID-19 et que les employés le lisent : + 25% de vues entre février et mars ! Actuellement, les articles relatifs au COVID-19 sont beaucoup plus populaires que les autres articles ».

Parallèlement, nous savons que la plupart des entreprises communiquent beaucoup avec leurs collaborateurs par le biais d'outils de visioconférence, des mails ou même de vidéos. Si ces outils de communication sont très efficaces pour maintenir un lien entre les employés et les dirigeants, il est également essentiel d'avoir un endroit où les collaborateurs peuvent aller chercher des informations quand ils le souhaitent ou quand ils en ont le temps.

➢ **Obtenir des feedbacks rapides en temps de crise**

Nous avons ensuite jeté un coup d'œil à notre Portail RH et en particulier à notre solution de Case Management qui permet aux employés de faire des demandes aux RH directement depuis leur ordinateur, leur téléphone portable ou leur tablette.

Dans une situation normale, le module case management aide nos clients à gérer toutes les demandes qu'ils reçoivent de la part des collaborateurs de manière plus efficace en les envoyant automatiquement au bon interlocuteur et en leur permettant de hiérarchiser les demandes et d'organiser la charge de travail des équipes. En temps de crise, cela leur a également permis de répondre plus rapidement et plus efficacement aux collaborateurs et de gérer les volumes importants de requêtes transmises aux équipes RH dans un délai très court.

Selon Alexis Charrier, le nombre de demandes d'employés concernant le COVID-19 a augmenté très rapidement, avec une hausse de + 69% entre février et mars. « Et la tendance n'est pas à la baisse. Le pic n'a pas encore été atteint ». Les employés se posaient beaucoup de questions sur leur sécurité, sur la possibilité ou non de se rendre sur leur lieu de travail, ce qu'il adviendrait de leurs congés, comment travailler à domicile... et ainsi de suite. Il est très difficile pour les équipes administratives RH de répondre à ces questions. En utilisant un système de gestion des cas, il est alors possible d'automatiser les questions les plus récurrentes et de gagner du temps pour approfondir d'autres situations sans précédent.

- **Préparer les collaborateurs au télétravail**

La crise du COVID-19 a mis beaucoup de gens dans une nouvelle situation : celle du travail à domicile. Même si de nombreuses entreprises le pratiquaient déjà depuis plusieurs années, pour d'autres organisations cette situation est complètement nouvelle. Il ne s'agit pas seulement de quelques employés travaillant de temps en temps à domicile, mais dans de nombreux cas de l'ensemble des collaborateurs qui travaillent de chez eux sans aucune préparation ou formation. D'autant plus que les écoles étant fermées, beaucoup de parents ont dû s'occuper de leurs enfants en parallèle. Tout un défi pour les RH.

Nous nous sommes penchés sur ce sujet spécifique et sur la manière dont nos clients ont utilisé People Doc pour gérer le travail à domicile. Alexis Charrier déclare : «Nous pouvons constater une accélération du nombre de demandes de travailleurs liées au travail à distance».

3.2. Les ressources humaines en période de pandémie[147]

Le DRH joue un rôle très important durant la situation de crise, qui est de guider les RH en situation de crise pour assurer la continuité du travail, durant des situations délicates,

[147] Ministère De La Santé Et Des Services Sociaux, document de formation RES L01 - gestion des ressources humaines en période de crise.

assurer la sécurité et la santé du personnel, le DRH doit être réactif pour élaborer des stratégie efficace contre cette crise, et être impérativement stricte pour assurer l'application des mesures réaliser durant cette crise.

Figure N° 06 : Les quatre grands axes de la gestion des ressources humaines en période de crise

Source : Ministère De La Santé Et Des Services Sociaux, document de formation Res L01 - gestion des ressources humaines en période de crise

3.2.1. Comprendre son rôle et ses responsabilités

En tant que gestionnaire, vous jouerez un rôle crucial dans la nécessaire mobilisation de vos ressources humaines en cas de pandémie et vous devrez relever des défis d'envergure, comme celui d'absorber une importante affluence de patients dans votre établissement et maintenir les services malgré une hausse probable d'absentéisme chez le personnel.

Pour être en mesure de mener à bien ces tâches, nous vous rappelons que les responsabilités suivantes vous sont confiées :

3.2.1.1. Exercer votre leadership

- Jouer un rôle de leader et de mobilisateur auprès de vos employés.
- Accueillir, intégrer, former
- Assurer l'accueil, l'intégration et la formation du personnel régulier et des ressources humaines.

- Faire en sorte que les mesures de prévention soient intégrées dans le programme d'orientation des nouveaux employés et des ressources humaines.
- Veiller à ce que tout le personnel ait reçu la formation requise pour prévenir la transmission de l'infection.

3.2.1.2. Prévoir

- S'assurer d'avoir le personnel requis en nombre et en compétence.
- Identifier les stratégies à votre disposition en cas d'absentéisme important.
- Nommer une personne qui agira comme substitut à la fonction que vous occupez.

3.2.1.3. Rassurer

- Assurer une communication rapide et efficace, auprès de tout le personnel, de toute information concernant la mise à jour des mesures de prévention et de contrôle ou tout autre élément pouvant contribuer à prévenir la transmission de l'infection.
- Faire en sorte que votre personnel soit bien informer sur la question de la pandémie, sur les moyens de s'en prémunir et sur les façons de maintenir les soins à la population en toute sécurité pour sa propre santé.

3.2.1.4.Organiser le travail

- Organiser le travail de façon à réduire le nombre de contacts du personnel non immunisé avec les patients infectés ainsi que le risque de transmission à partir de l'environnement ou de l'équipement.
- Vérifier si vous avez tout le matériel requis et si vous disposez de toute la logistique nécessaire pour assumer votre rôle.
- Connaître la composition de l'équipe de coordination de sécurité civile de votre milieu.

3.2.1.5.Soutenir votre personnel

Voir quel soutien vous pouvez apporter au personnel sous votre responsabilité.

3.2.2. Mobiliser

Mettre en place les structures et les mécanismes nécessaires à la mobilisation du personnel et à la création d'un climat de confiance.

- Miser sur les ressources en place.
- Prévoir les ressources pour remplacer les absents.

3.2.3. Rassurer

La gestion de crise que représente l'avènement d'une éventuelle pandémie de COVID-19 constitue un défi de taille. Vous risquez de devoir composer avec du personnel absent, soit par maladie de leur part ou de l'un de leurs proches, ou bien par crainte de contracter la maladie et de la propager à leur entourage. Il importe donc de placer le personnel au cœur de nos préoccupations.

Dans ce contexte marqué par la complexité des dynamiques inters et intra organisationnelles où l'absence d'information conduit inévitablement à la rumeur, l'un des enjeux fondamentaux dans la gestion de crise est de s'assurer de partager une même vision avec son personnel et de faire en sorte qu'il dispose de l'information nécessaire pour que sa contribution s'inscrive dans le sens souhaité et qu'il se sente mobilisé.

NOUS INSISTONS : RASSURER = MOBILISER

3.2.3.1. Communiquer

Lorsqu'on invoque la probabilité d'une pandémie De COVID-19, le niveau de sensibilité des personnes n'est pas le même pour tous. Certains ont très peur alors que d'autres ne prennent pas ça au sérieux. Imaginez un peu avoir à gérer ces deux extrêmes! Autant la peur que la négation peuvent nuire à la préparation et à l'action du personnel.

Comment, alors, communiquer la réalité de manière à rassurer et à mobiliser, c'est-à-dire comment informer du risque sérieux sans faire paniquer?

- La continuité dans l'action

Il est temps de communiquer. La sécurité, la confiance et la mobilisation des membres du personnel ont pour assise la reconnaissance de leur contribution. D'entrée de jeu, il est donc essentiel de souligner cette contribution qui sera primordiale en période de pandémie COVID-19. Pour cela, faites connaître et comprendre ce que pourrait être une pandémie coronavirus. Donnez une information claire, accessible et qui réponde aux besoins des membres du personnel. C'est par l'utilisation d'un niveau de langage et d'un style appropriés que l'on communique le mieux et, par conséquent, que l'on est mieux compris. Faites valoir ce qui est mis de l'avant pour assurer leur sécurité, préserver leur santé. Faites connaître vos préoccupations en ce qui concerne la préparation pour traverser au mieux cette crise avec eux.

Si vous avez déjà une culture de communication dans votre unité, poursuivez en ayant recours à vos outils de communication internes usuels (bulletins et journaux internes, rencontres régulières d'information, groupe courriel, etc.). Si c'est un début, allez de l'avant : mettez en place des moyens pour assurer la communication de l'information et la compréhension de la démarche.

- La transparence de l'information, afin d'éviter les rumeurs

Vous disposez de sources fiables d'information : vous devez donc vous en servir. Le recours au groupe tactique et aux relayeurs d'information vous permet, d'une part, d'appuyer vos communications sur celles qui sont diffusées dans le réseau de la santé et, d'autre part, d'étouffer la rumeur le plus tôt possible ou encore d'éviter de créer un sentiment d'incertitude, voire de panique. La présence des porte-parole officiels (de tous les niveaux) étant aussi prévue si nécessaire, vous pouvez alors reprendre ces messages officiels auprès de votre personnel en les adaptant à votre réalité et en répondant à ses préoccupations. La transparence de l'information appelle aussi la participation des conseils et des comités, des organismes et des représentants du personnel (syndicats, comités consultatifs, etc.).

- La disponibilité

Avez-vous cette disponibilité pour entendre et recevoir les craintes et les appréhensions de votre personnel? C'est bien évidemment de l'aspect humain de la communication dont il est question ici.

Insistons sur la nécessité d'être disponible pour une communication de personne à personne. Votre allié, le relayeur d'information, peut vous aider grandement en ce sens. Sa

contribution peut également permettre de connaître la satisfaction et le niveau d'engagement du personnel relativement à la stratégie de mobilisation.

3.2.4. Maintenir Les Services

S'assurer de la contribution du personnel et obtenir son adhésion au plan d'action afin de maintenir la continuité et la qualité des soins offerts à la population.

- Maintenir les compétences.
- Prévention et protection.
- Santé et sécurité au travail.
- Conditions de travail et rémunération.

Conclusion

Toute administration publique, ayant pour objectifs d'atteindre sa performance, se doit de ne pas prendre à la légère la gestion des ressources humaines au sein de son organisation.

La crise sanitaire comme on l'a vue durant ce chapitre, est une opportunité pour la fonction RH de réfléchir à sa configuration et aux rôles et postures qu'elle veut endosser demain. Pour ce faire, elle doit à la fois s'interroger sur les évolutions des aspirations des collaborateurs et les nouvelles exigences de l'environnement. La crise du COVID-19 a poussé les collaborateurs à réinterroger leurs rapports au monde et en particulier au monde professionnel. Il est proposé d'expliciter ces nouveaux rapports autour de ces nouvelles attentes, notamment vis-à-vis de la fonction RH et de l'expérience souhaitée au sein d'une organisation.

La révolution technologique n'a plus rien de nouveau pour les individus, mais les progrès continus et exponentiels de la technologie depuis maintenant cinquante ans (capacité de production, de traitement et de diffusion des informations et des données, miniaturisation, réduction des prix) les ont rendus incontournables dans nos vies. La plupart des salariés ont même développé un attrait aux outils digitaux. Il en résulte alors une forte exigence concernant l'expérience digitale proposée par les entreprises. L'expérience virtuelle doit égaler l'expérience physique. Le COVID-19 a encore amplifié la dimension digitale du travail et les attentes des collaborateurs. Le télétravail et ses outils collaboratifs (visioconférences, réseaux sociaux, plateformes), les dispositifs de recrutement, de gestion de carrière et de formation à distance vont devenir une composante structurelle de l'organisation.

Chapitre III

Étude de cas de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou

Chapitre III : Étude de cas de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou

Introduction

Pour clarifier ce qu'on a traité dans les deux premiers chapitres, un troisième chapitre sera consacré à une étude sur le terrain, plus précisément à la société nationale d'assurance (S.A.A) Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou.

La S.A.A est une entreprise publique à caractère économique, mais dans notre étude on se base sur le cadre administratif.

Nous allons se focaliser sur l'administration publique S.A.A pour analyser sa gestion des ressources humaines et l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur cette administration.

Ce chapitre portera essentiellement sur deux parties à savoir :

- Présentation de l'organisme d'accueil ;
- Analyse et présentations des résultats.

Chapitre III : Étude de cas de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de concevoir une base de données, il est indispensable de bien connaitre la structure et le fonctionnement de l'organisme d'accueil.

1.1. Présentation de la société Nationale d'Assurance S.A.A

Dans cette sous-section nous allons étudier l'histoire de la S.A.A, sa place dans le marché des assurances, ses missions, ses objectifs, et les activités de l'administration.

1.1.1. Aperçu sur la S.A.A

La S.A.A est une entreprise publique sous forme d'une société par action régit par le droit commercial.

Active sur le marché depuis 57 ans, elle est parmi les anciennes compagnies d'assurances agréer pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurances de dommage ainsi que la réassurance.

Elle dispose de plus de 532 points de ventes, dont 234 agents généraux, des guichets bancaires dans le cadre de conventions de bancassurances, passé par trois banques publiques qui sont : la BADR, la BDL, et la BNA.

La S.A.A a signé par ailleurs des protocoles d'accord avec 42 cabinets de courtage.

Elle dispose d'une filiale d'expertise et détient des participations dans plusieurs entreprises, dont AMAN, pratiquant les assurances de personnes, en partenariat de la MACIF, la BADR et la BDL.

1.1.2. Création et historique de la S.A.A

La S.A.A a été créée le 12 décembre 1963 sous forme d'une société mixte ALGERO EGYPTIENNE avec un pourcentage respectivement de (51-49) puis nationalisé en date de 27 mai 1966 à l'occasion l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance suite à la promulgation de deux ordonnances :

- L'ordonnance 66/127 portant institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurances.
- L'ordonnance 66/129 portant nationalisation de la S.A.A.

- **Mai 1966**

S.A.A se spécialise dans la branche des risques simples. Développe des offres adaptées aux particuliers, aux professionnelles, aux collectivités locales et institutions relevant du secteur de la santé.

- **Janvier 1976**

Dans le cadre de l'autonomie des entreprises, la S.A.A transforme son mode de gouvernance et devient une Entreprise Publique Économique EPE au capital de 80 000 000 DA.

- **Février 1989**

La S.A.A élargit son champ d'activités aux risques industriels, de l'engineering, de transport, risque agricoles et assurances de personnes.

- **Les années 1990**

Ouverture du marché aux investisseurs nationaux et étrangers, réintroduction des intermédiaires privés (agents généraux, courtiers et bancassurance), mise en place des outils de contrôle du marché et création de la commission de supervision des assurances.

- **Les années 1995**

Refonte de l'organisation du réseau. Une organisation tournée vers la performance. Rémunération des agences directes sur la base de leurs performances opérationnelles.

- **Années 1997**

Nouveau découpage régional, introduction de l'ERP ORASS et développement d'un système d'information adapté aux besoins de la S.A.A.

- **Années 2003**

Réorganisation structurelle et création de division par segment de marché afin de booster la productivité. Fin du mandat de la S.A.A en tant que gestionnaire de FSI et création du fond garantie automobile.

- **Année 2004**

Séparation des assurances de personnes de celle relative aux dommages.

- **Année 2010**

Le capital social de la S.A.A est porté à 20 milliards DA.

- **Année 2011**

Lancement du programme de Relooking du réseau. La S.A.A se lance pleinement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile.

- **Année 2015**

Changement de siège social, une tour intelligente qui renforce la compagnie dans sa dynamique commerciale.

- **Année 2016**

La S.A.A fait passer son capital social à 30 milliards de DA soit 275 millions de dollars. La S.A.A présente les indicateurs les plus élevés du marché.

- **Année 2017**

Signature de la convention cadre de partenariat et lancement des bureaux de souscription au niveau des showrooms Renault.

Signature de la convention avec MERILCO (base de données de lutte contre la fraude pour la branche automobile).

Mise en place d'un site pilote pour une plateforme de gestion des sinistres automobile.

Relookage de 68 agences & aménagement de 17 agences.

- **Année 2019**

Le tableau suivant met en évidence les revus fin assurance des assurances face au COVID-19 :

Tableau N° 10 : Indicateur clés en 2019

Chiffre d'affaire	29,2 milliards de DA
Nombre de contrats	2,3 millions
Règlement de sinistre	16,3 milliards de DA A (+ 2,5%)
Marge d'assurance Résultat technique	12 milliards de DA A (+1,87%)
Produits financiers	1,87 milliards de DA A (+14%)
Résultats Net	22 milliards de DA A (+24%)
Fond propre	38 milliards de DA A (+27%)
Marge de solvabilité	38 milliards de DA A (+27%)
Recours capital	7,33%
Ration contribué	90,98%

Source : Revus fin assurance n°04 « Les assurances face au COVID-19 » page 10.

1.1.3. Les activités de la S.A.A

La S.A.A propose des solutions adaptées aux besoins de ses clients, l'observation, l'écoute et la disponibilité caractérisent les relations de la S.A.A avec ces assurés. L'activité de la S.A.A s'étend à de nombreux domaines et s'adresse à une grande diversité de clientèle particuliers, professionnels, petites, moyennes et grandes entreprises et institution…Etc.

1.1.3.1. La couverture des biens en assurance dommage

Elle couvre :

- Assurances des risques industriels
- Assurances véhicules
- Assurances des commerçants, des particuliers et des professionnels
- Assurances liées à la construction
- Assurances des risques agricoles
- Assurances transports
- Assurances multirisques habitations, immeuble et risque commercial
- Assurance-crédit

1.1.3.2. Couverture en responsabilité civil

Elle couvre :

- Assurance Rc. Générale.
- Assurance Rc. Professionnelle.
- Assurance Rc. Chef de famille.
- Assurance Rc. Perte d'exploitation générale et produits livrés.
- Assurance Rc. Construction et montage.
- Assurance Rc. Décennale.
- Assurance Rc. Hôpitaux et cliniques.
- Assurance Rc. Médecins, dentistes, sages-femmes.
- Assurance Rc. Pharmaciens.
- Assurance Rc. Laboratoires d'analyses.
- Assurance Rc. Comptable, expert-comptable, commissaires aux comptes.

1.1.3.3. Services

- Le service d'assistance automobile est disponible via une filiale spécialiser dont le rôle est le dépannage et l'assistance des clients en cas de sinistre grave, offert gratuitement ;
- Le dépannage à domicile, dans le cadre de la couverture multirisque habitation, offre aux clients une prise en charge sans frais et permet la remise en état de ces biens.

1.1.4. Les objectifs de la S.A.A

Les actions initiées ces dernières années par la S.A.A lui ont permis, en dépit de ses nombreuses vulnérabilités historiques, de continuer d'afficher une résilience certaine et remplir ses missions essentielles de création de valeur et de soutien à l'économie nationale.

Les projets majeurs initiés ces dernières années par la société ont permis ce succès, en rapport avec :

- La valorisation de la ressource humaine considérée comme levier essentiel de toute transformation ;
- L'accompagnement du réseau de distribution à devenir la véritable vitrine commerciale de la société ;
- Le recentrage sur le cœur du métier, pour la poursuite de l'externalisation des activités de soutien et la transformation graduelle des centres de couts en centre de profit ;
- L'amélioration de la gouvernance par l'amorce d'une véritable mutation en termes et digitalisation des processus de gestion ;
- Le développement des actions liées aux partenariats avec la corporation des courtiers et le réseau bancassurance ;
- La promotion d'opération d'incitation à la performance ;
- L'innovation en termes de produit d'assurance et simplification des produits existants ;
- La refonte du site web ;
- L'amélioration des conditions d'accueil de la clientèle par le relookage de plusieurs agences et l'aménagement de plusieurs autres ;
- L'optimisation des implantations territoriales des agences commerciales, grâce à un outil digital permettant d'apprécier les potentialités économiques de chaque point d'implantation ;

- Multiplication des canaux de distribution des produits d'assurance par l'utilisation de la nouvelle technologie (e-commerce) ;
- Accompagnement du réseau et renforcement de son rôle de vendeur de produits d'assurance été développement de portefeuille, en le déchargeant de certaines taches notamment de gestion des sinistrés, au profit de plateformes régionales de gestion ;
- Création d'espaces d'échange au sein de l'administration favorisant le partage d'expérience.

1.1.5. Place de la S.A.A sur le marché des assurances

La S.A.A conserve l'ascendant sur le marché des assurances de dommage et demeure le premier assureur de la place avec 22% de part sur le marché. Avec 440 collaborateurs dont la moitié interviennent dans le cœur métier. La S.A.A propose aux particuliers et aux entreprises des solutions assurantielles adaptées et compétitives.

Grace aux résultats encourageants enregistrés en matières de diversification constituant, par ailleurs, l'axe majeur de la stratégie, la S.A.A a amélioré la configuration de son portefeuille en ramenant la plus part des branches hors l'automobile à plus de 30% tout en maintenant une croissance de la branche automobile, malgré la quasi-stagnation de parc assurable dû à l'arrêt dépit d'un exercice marqué par une période d'instabilité avant le retour à l'ordre institutionnel.

La S.A.A a pu maintenir ses performances opérationnelles et consolider sa position sur le marché.

La S.A.A et le 1er leader du marché national des assurances, le 2eme assureur au Maghreb, le 3eme des pays Arabes et le 6eme assureur en Afrique.

1.2. Organisation de la S.A.A (direction régionale de Tizi-Ouzou)

Cette sous-section va nous permettre de situer la structure hiérarchique et la présentation de la direction régionale de Tizi-Ouzou.

1.2.1. Structure hiérarchique de la S.A.A

La structure hiérarchique de la S.A.A est subdivisée en trois niveaux, à savoir :

- La direction générale

- Les directions régionales
- Le réseau de distribution

1.2.1.1. La direction générale

La direction générale est au sommet de la compagnie. L'organisation actuelle de la direction générale de la S.A.A résulte des différentes transformations qu'elle a subit au cours des années, où ses directions centrales sont structurées en divisions par segments et par produits.

Nous pouvons schématiser ça à travers un organigramme. (Voir annexe 02)

La direction générale est chargée de :

- Organiser, planifier, coordonner, et contrôle les activités de la société ;
- Assister le réseau de la société sur les plans technique, informatique, comptable et administratif ;
- Entre autre, développer des produits plus adaptés aux besoins du marché.

Ainsi, la direction générale, veille à atteinte des objectifs de performance, fixés et attribués aux directions centrales le composant. Ces derniers, regroupées sous forme de divisions, se voient attribués des missions et des attributions spécifiques adaptés à leurs domaines.

1.2.1.2. Les directions régionales

Les directions régionales de la SAA en nombre de quinze. Elles sont chargées de soutien technique et administratif au réseau de distribution et la bonne gestion des ressources matérielles et financières qui leurs sont affectés Ces directions sont recensées par lieux d'implantation dans le tableau suivant :

Tableau N ° 11 : les directions régionales de la SAA

Les directions régionales de la S.A.A.	Alger 01	Ce réseau est implanté au niveau des trois wilayas suivantes : • Bouira • Tizi-Ouzou • Boumerdes
	Alger 02	
	Alger 03	
	Annaba	
	Bechar	
	Constantine	
	Mouzaia	
	Oran	
	Ouargla	
	Rélizane	
	Sétif	
	Tizi-Ouzou	
	Sidi Bellabes	
	Tlemcen	

Source : Élaboré par nous-mêmes en se basant sur des documents de la S.A.A.

1.2.1.3. Les réseaux de distribution

La SAA dispose d'un réseau de distribution de ses produits d'assurance.

Nous distinguons ainsi plusieurs formes de distributeurs :

- Les agences directes (publiques) : elles sont en nombre de 298 agences directes, classées selon le chiffre d'affaire réalisé ;

- Les agences indirectes (privés) ou agents agrées : elles sont en nombre de 243 agences indirectes ;
- Les agences de bancassurance : elles sont en nombre de 138 guichets de bancassurances, en partenariat avec la BADR, BDL, BNA.

1.2.2. Présentation de la direction régionale de Tizi-Ouzou

Dans cette sous-section nous allons présenter les missions, ainsi que l'organisation de la direction régionale de Tizi-Ouzou.

1.2.2.1. Missions de la direction régionale de Tizi-Ouzou

La direction régionale de Tizi-Ouzou a comme mission de développer les activités de l'entreprise, de contrôler et de gérer les activités techniques, financières, comptables, ressources humaines et patrimoine des agences implantées rattachées à son réseau territorial.

Elle est aussi chargée de gérer les moyens logistiques nécessaires au bon fonctionnement des agences et veiller à adopter les contrats aux caractéristiques locales des risques assurés.

La direction générale est chargée du développement du chiffre d'affaire et de la gestion du portefeuille de l'entreprise. Il est secondé par un directeur régional adjoint, qui est chargé de l'assister dans la gestion courante et dans la coordination des activités des structures internes à la direction régionale.

1.2.2.2. Organisation de la direction régionale de Tizi-Ouzou

Dans cette direction régionale, on trouve trois départements qui sont : département « administration générale, finance et comptabilité », « département IARDI » et « département automobile ».

1.2.2.2.1. Département administratif générale, finance et comptabilité

Ce département est structuré en deux (2) départements :

A. Département administratif générale

Ce département permet de :

- Définir et mettre en œuvre les moyens humains et matériels nécessaire au bon fonctionnement d'actions sociales et culturelles au profit du personnel rattaché à la direction régionale ;
- Mettre en œuvre la politique de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaine et matériels de la direction régionale ;
- Veiller au respect de la législation sociale, du règlement intérieur, des procédures interne, de la convention collective et directive et orientation de la direction générale ; notamment celle qui sont remises par la DRH, DP, DFC ;
- Assurer les bonnes conditions de travails (hygiène et sécurité) ;
- Participer à l'élaboration du plan de fonctionnement et le mettre en œuvre ;
- Produire le bilan social annuel de la direction régionale ;
- Gérer et suivre tous les investissements réalisés par la direction. régionale et conserver tous les actes de propriétés des patrimoines de la direction régionale et les agences ;
- Veiller à protéger les biens meubles et immeubles contre toutes atteinte et toute menace, assurer ses biens et gérer les contrats, suivre et appliquer toutes les directives émises par l'entreprise relative aux mission dévalues aux départements.

Dans ce département administratif général, on trouve un service qui est :

- ✓ **Le service personnel**

Le service personnel est considéré comme l'un des plus importants parmi les services qui se trouvent au sein de la S.A.A qui pratique plusieurs taches :

- Le recrutement ;
- La formation ;
- L'exécution de la paie du personnel ;
- Établissement des pièces administratives ;
- La tenue des registres du personnel ;
- Veiller à l'application des règlements et lois en matière de discipline et droits des travailleurs ;
- Tenue des dossiers administratifs du personnel ;
- Prise en charge des doléances des travailleurs ;
- Établissement des statistiques et bilans du personnel ;
- La prise en charge de la correspondance sociale.

B. Département finance et comptabilité

Ce département permet de :

- Mettre en œuvre la politique financière de l'entreprise à l'échelle de la direction régionale ;
- Superviser la gestion financière et comptable de réseau et veiller au respect de la réglementation en vigueur et des directives de la direction financière et comptable ;
- Assurer la centralisation de toutes les opérations comptables et financières de la direction régionale, des agences et des intermédiaires ;
- Suivre les échéances et le mode de paiement des primes impayées en relation avec les responsable technico-commerciaux ;
- Contrôler et rapprocher la concordance entre les données comptables et les données technique en relation avec le département techniques ;
- Élaborer les bilans et les états comptables et statistiques de la direction régionales ;
- Établir la situation mensuelle de la trésorerie et de l'adresse de la (DFC) :
- Suivre les exécutions budgétaires.

1.2.2.2.2. Département Incendies, Accidents, Risques, Divers, Transports (I.A.R.D.T)

Ce département de la direction régionale permet de :

- Promouvoir et développer tous risques d'entreprises, de particulier et de professionnelles dans les branches (incendies, perte d'exploitation, bris de machines, responsabilité civiles, risque divers et transport) ;
- Assister les agences dans la prospections et la négociation des affaires importantes, réaliser et établir les contrats pour le compte des agences directes et intermédiaires dans la limite des attributions fixées ;
- Contrôler la production en assurance IARDT (nouvelles affaires, renouvellement, modification) ;
- Contrôler la rédaction et la tarification des contrats aborder par les agences et intermédiaires et gérer les sinistres important. Is recours, les affaires contentieuses ;
- Participer à l'élaboration des comptes techniques et de bilan de la direction régionale ;
- Élaborer les différentes statistiques et tenir les fichiers « client » ;

- Contrôler et superviser tous les états de sortie informatique périodique élaborés par les agences et les intermédiaires ainsi que tous les documents remis du réseau.

1.2.2.2.3. Département automobile

Ce département permet de :

- Promouvoir et développer tous les risques dans la branche automobile ;
- Assister les agences dans la prospection et la négociation des affaires importantes ;
- Contrôler la production en assurance automobile ;
- Contrôler la rédaction et la tarification des contrats souscrits par les agences et intermédiaires et gérer les sinistres matériels et corporels, importants, les recours, les affaires contentieuses dans les branches automobiles ;
- Tenir les registres réglementaires de production et de sinistres, les fichiers échéanciers des contrats ;
- Participer à l'élaboration des comptes technique et du bilan de la direction régionale.

Dans ce département automobile, on trouve un autre département qui est :

- **Département commerciales (Marketing)**

Le département marketing s'occupe de plusieurs missions et se compose de deux services :

a. Service étude et statistique

Il s'occupe de :

- L'établissement des statistiques, suivi du portefeuille, analyse des évolutions du chiffre d'affaire ;
- Étude de marché et développement d'information des agences ;
- Assurer et développer l'action et la distribution de nouveau produit par différents canaux.

b. Service animation et prospection

Il s'occupe de :

- Réseau de communication intra et extra unité ;
- Suivi des contrats ;
- Document de la SAA

Le département a aussi comme mission en termes de la numérisation :

- Développer les moyens et les supports d'informations et de communication au local ;
- Veiller au comportement et aux relations avec les clients et améliorer les sens de communication avec aux NTIC ;
- Assure la gestion, le suivis et l'efficacité des nouveaux outils numériques ;
- Assure la commercialisation des produits au moyen des canaux digitaux.

Section 02 : Analyse et présentation des résultats

Cette section nous permettra à présenter la démarche que nous avons utilisé afin d'approcher ce sujet, de définir le terrain de la recherche et les instruments de collecte d'information privilégiés. Ensuite, il sera question de présenter les principaux résultats que nous avons pu obtenir à partir de notre étude par questionnaire auprès d'un échantillon des fonctionnaires de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou.

2.1. Objectifs de l'étude

Le but de notre étude consiste à explorer puis analyser les différents avis des travailleurs et nous tenterons d'apporter des réponses à plusieurs questions.

Si nous voulons obtenir une véritable tendance, il est nécessaire d'interroger le plus grand nombre de personne, dans ce cas-là, il devient difficile de trouver un grand nombre de travailleurs de la S.A.A prêt à nous consacrer du temps et de nous répondre à notre question, ce qu'ils justifient par leur charge de travail.

2.2. Méthodologie de recueil de données

Avant d'entamer les modalités du recueil de l'information, une démarche de recherche au préalable se met en place.

«Quelque soit l'objet d'une recherche, la valeur des résultats dépend des méthodes mises en œuvre »[148]

Alors chaque thème exige une méthode à suivre, d'après Maurice Angers, « la méthode, est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif ».[149]

La littérature relative à ce sujet distingue deux types d'analyses, l'analyse qualitative et l'analyse quantitative, nous exposerons l'analyse quantitative puisque c'est celle que nous avons retenue.

L'analyse quantitative, appelé également approche quantitative, se fonde sur un ensemble de questions relatives à un thème précis. Les réponses sont généralement

[148] MAURICE.A, INITIATION PRATIQUE à la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah, Algérie, 1997, p57.
[149] Ibid. p58.

caractérisées par des représentations graphiques. Ce type d'étude a pour objectifs de quantifier des comportements et/ou attitudes.

Afin de répondre aux questions posées et les hypothèses formulées, on a opté pour deux techniques de collecte d'informations, à savoir l'analyse documentaire et le questionnaire.

2.2.1. L'analyse documentaire

Cette étape a été réalisée à travers une revue de documents. Il s'agit de :

- ✓ L'organigramme général de la S.A.A.
- ✓ Du site web de la S.A.A.
- ✓ Quelques mémoires et rapports de stage élaborés sur l'administration disponibles dans la salle mémoire d'Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.

2.2.2. Le questionnaire

Le questionnaire est défini comme suit : technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement qualitatif. Autrement définie, c'est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un par un de façon identique, en vue de dégager des réponses obtenues des tendances d'une large population.[150]

Après avoir utilisé la méthode quantitative, nous avons adressé un questionnaire destiné aux salariés de la S.A.A agence et direction régionale de Tizi-Ouzou, pour mener notre enquête de recherche.

Le questionnaire destiné à l'échantillon de notre recherche, à savoir les salariés de la S.A.A agence et direction régionale de Tizi-Ouzou, est constitué d'un ensemble des questions repartitionnées sur deux types : une interrogation ouverte et une interrogation fermée, ces deux types nous permettent de récolter des données personnelles d'une part et des données professionnels d'une autre part.

[150] MAURICE.A, OP.CIT. p 146.

2.3. Le choix d'échantillonnage

Un échantillonnage, représente l'ensemble des personnes à interroger, pour Claude JAVEAU « l'échantillonnage veut dire la définition d'étude qui dépend de l'objet de l'enquête, des hypothèses de travail choisi et le type d'échantillonnage adopté ».[151]

Dans notre recherche on s'est intéressé au échantillon qui représente quelque salaries de la S.A.A agence et direction régionale de Tizi-Ouzou pour lesquels nous avons distribué des questionnaires afin de pouvoir obtenir les informations nécessaires qui confirment ou infirment nos hypothèses et répondent à la problématique posée.

2.4. Analyse des résultats

Nous avons structuré cette analyse de la lecture des principales informations obtenues par les questionnaires.

2.4.1. Les données personnelles

Question 01 : Quel est votre sexe ?

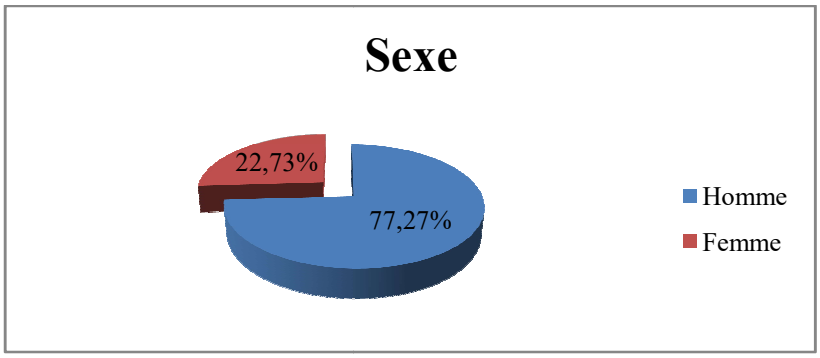
Tableau N° 12 : La répartition de l'échantillon selon le Sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage %
Homme	17	77,27
Femme	05	22,73
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

[151] JAVEAU C, Enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens, 3éme édition d'organisation, paris, 1982.p 112.

Figure N° 07 : La représentation graphique selon le Sexe



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après les résultats obtenus de notre enquête, on constate que le pourcentage des hommes qui représente 77,27 % de l'échantillon est plus élevé que celui des femmes qui représente 22,73 % en termes de sexe.

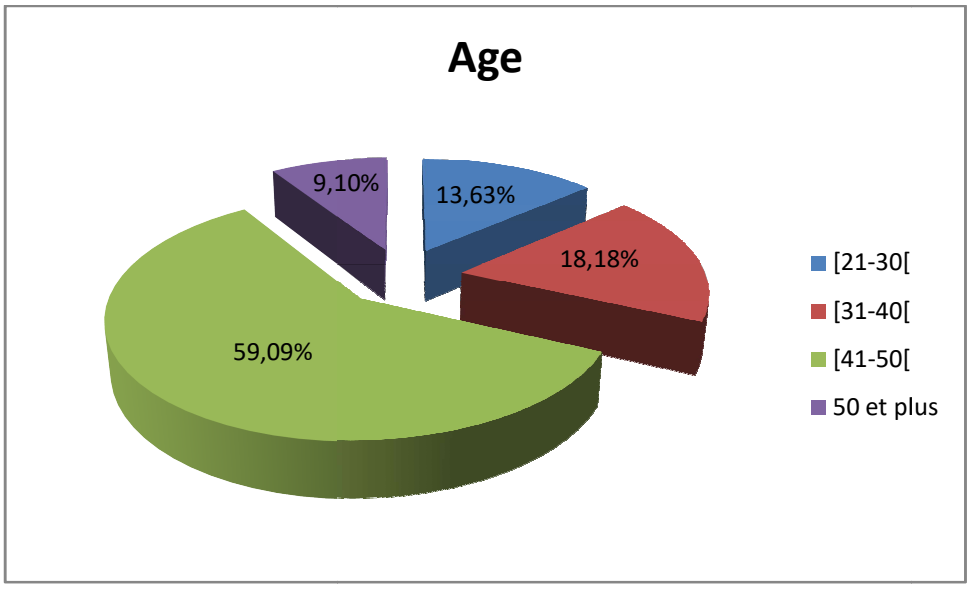
Question 02 : Quel est votre âge ?

Tableau N° 13 : La répartition de l'échantillon selon l'Age

Age	Fréquence	Pourcentage %
[21-30[	03	13.63
[31-40[	04	18,18
[41-50[	13	59,09
50 et plus	02	9,10
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 08 : Représentation graphique selon l'Age



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données montrent que 59,09 % des salariés sont des adultes âgés entre 41 et 50 ans, suivie de la catégorie âgées entre 31 et 40 ans avec un pourcentage de 18,18 % suivie par la catégorie âgée ente 21 et 30 avec un pourcentage de 13.63 % et enfin un taux très bas par rapport à la catégorie âgée de 50 ans et plus avec un pourcentage de 9.10 %.

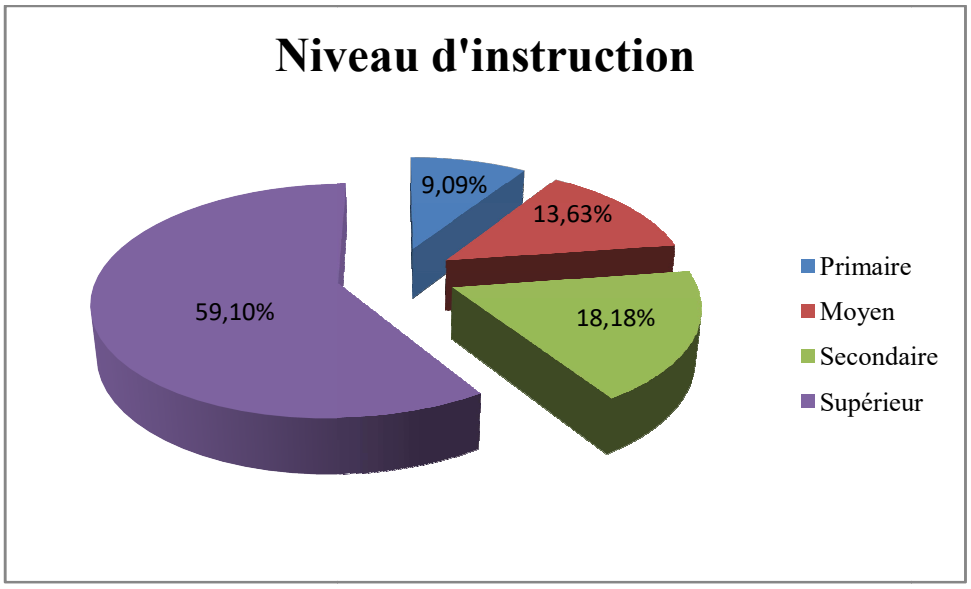
Question 03 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau N° 14 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage %
Primaire	02	9,09
Moyen	03	13,63
Secondaire	04	18,18
Supérieur	13	59,10
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 09 : Représentation graphique selon le niveau d'instruction



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données montrent que le niveau d'instruction de la majorité des enquêtés est universitaires (supérieur) avec un pourcentage de 59,10 % suivi de 18,18 % d'éléments de niveau secondaire, 13,63 % d'éléments de niveau moyen et enfin 9,09 % éléments ayant un niveau primaire.

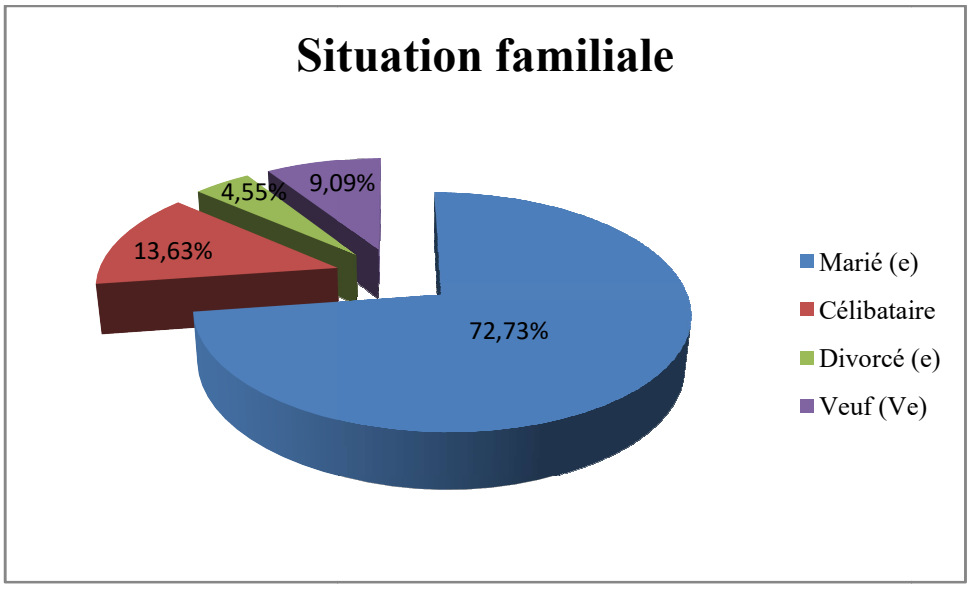
Question 04 : Quelle est votre situation familiale ?

Tableau N° 15 : La répartition de l'échantillon selon la situation familiale

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage %
Marié (e)	16	72,73
Célibataire	03	13,63
Divorcé (e)	01	4,55
Veuf (Ve)	02	9,09
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 10 : La représentation graphique selon la situation familiale



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données du terrain révèlent que le pourcentage majoritaire est celui des fonctionnaires mariés avec un taux de 72,73 % puis 13.63 % des fonctionnaires célibataires, 9.09 % veufs et 4,55 % divorcé.

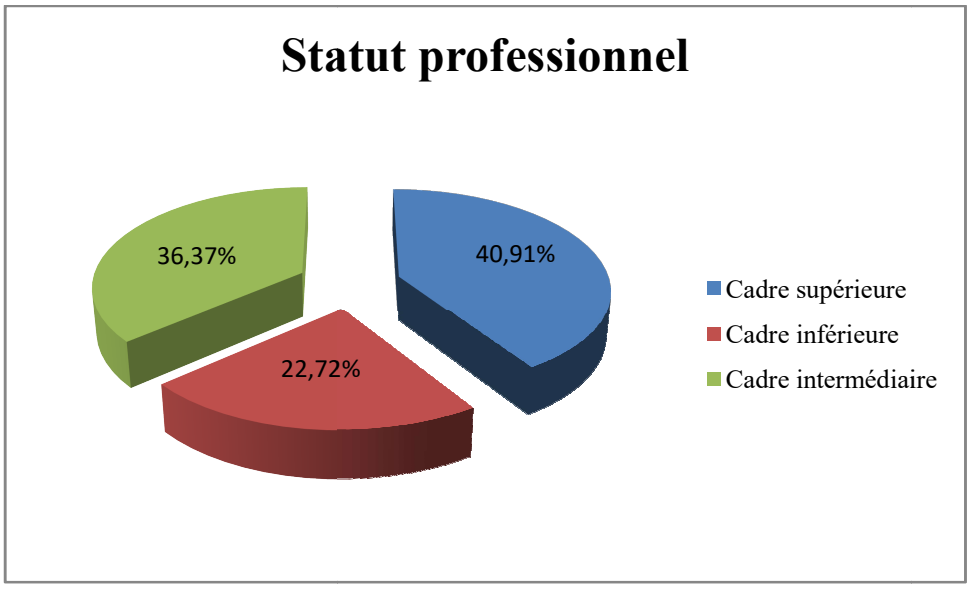
Question 05 : Quel est votre statut professionnel ?

Tableau N° 16 : La répartition de l'échantillon selon le statut professionnel

Statut professionnel	Fréquence	Pourcentage %
Cadre supérieure	09	40,91
Cadre inférieure	05	22,72
Cadre intermédiaire	08	36,37
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 11 : Représentation graphique selon le statut professionnel



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les données du tableau, le pourcentage majoritaire est celui des cadres supérieures avec un taux de 40,91 % puis 36,37 % des cadres intermédiaires, enfin 22,72 % des cadres inférieures.

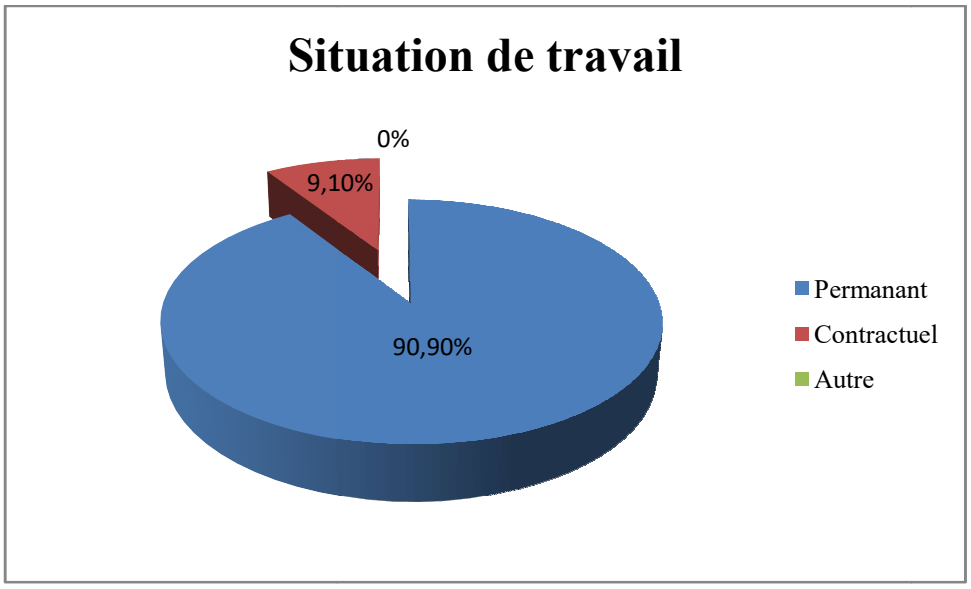
Question 06 : Êtes-vous permanant ou contractuel ?

Tableau N° 17 : La répartition des membres de l'échantillon selon la situation de travail

Réponse	Fréquence	Pourcentage %
Permanant	20	90.90
Contractuel	02	9,10
Autre	00	00
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N °12 : Représentation graphique selon la situation de travail



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les données que nous avons, un taux de 90,90 % des enquêtés sont permanents et un taux de 9,10 % qui représente les enquêtés contractuels.

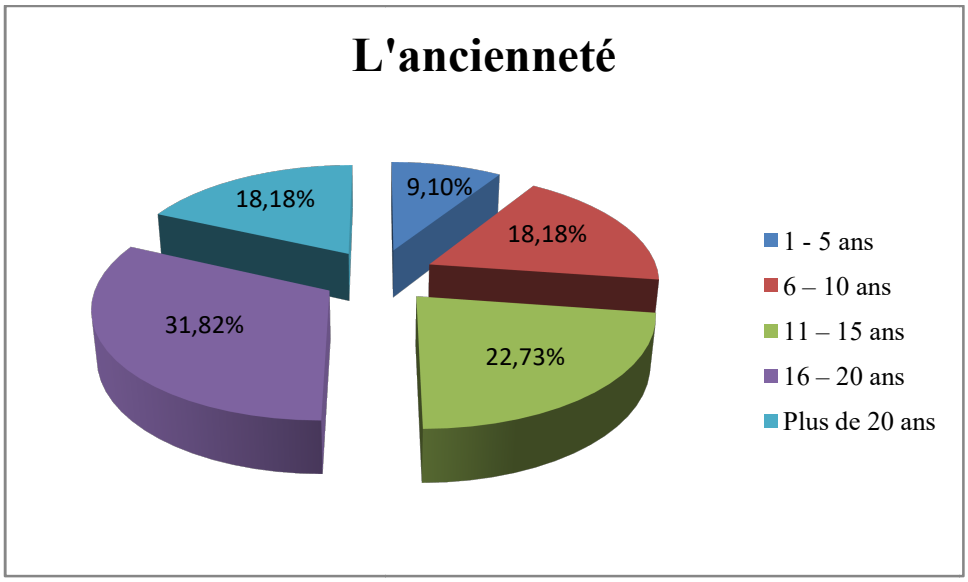
Question 07 : Quel est votre ancienneté dans l'administration ?

Tableau N° 18 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté dans l'administration

Réponse	Fréquence	Pourcentage %
1 - 5 ans	02	9,10
6 – 10 ans	04	18.18
11 – 15 ans	05	22.73
16 – 20 ans	07	31,82
Plus de 20 ans	04	18,18
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 13 : Représentation graphique selon l'ancienneté



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Les données montrent que l'ancienneté de la majorité des enquêtés est entre 16 -20 ans avec un pourcentage de 31,82 % suivi de 22.73 % entre 11 – 15 ans, 18,18 % des salariés qui ont l'ancienneté entre 6 – 10 ans et plus de 20 ans, enfin 9,10 % entre 1 – 5 ans.

2.4.2. Les données professionnelles

Nous avons structuré cette analyse de la manière de lecture des principales informations obtenues par le questionnaire.

Question 08 : Quel est le nombre de salariés de votre administration ?

La S.A.A agence et direction régionale de Tizi-Ouzou est une administration de grande de taille qui possède plus de 200 employés, donc son nombre de personnel qui est très important peut constituer un facteur de réussite pour elle, plus le nombre des employés est plus élevée plus les savoir et les compétences des employés est intéressante.

Question 09 : Quel est le type d'activité de votre administration ?

L'administration S.A.A est une administration publique, qui pratique une activité de prestation de service et commerciale, est spécialisée dans les assurances touts branches.

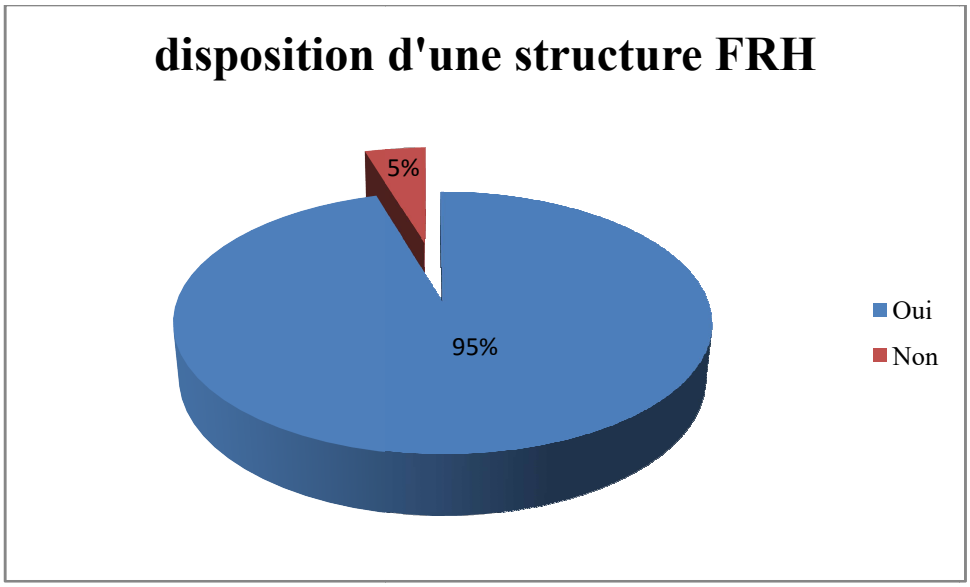
Question 10 : Votre administration dispose-t-elle d'une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines ?

Tableau N° 19 : La répartition de l'échantillon selon la disposition d'une structure chargée de la FRH

Réponse	Fréquence	Pourcentage %
Oui	21	95
Non	01	05
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N°14 : Représentation graphique selon la disposition d'une structure chargée de la FRH



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après ces statistiques, on remarque que 95% des employés trouvent qu'il y a une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines au sein de la S.A.A, par contre 05% disent non.

Question 11 : En quoi consiste le rôle de la Fonction Ressources Humaines ?

Le rôle de la Fonction Ressources Humaines consiste à appliquer et mettre en œuvre les programmes et politique GRH élaboré par la direction.

La responsabilité de l'ensemble de la fonction Ressources Humaines. Placé souvent directement sous la responsabilité de la Direction Générale, et membre du Comité de Direction.

Question 12 : Quelle est la moyenne d'âge du responsable des Ressources Humaines ?

Le directeur ressource humaine a un rôle majeur dans le développement et l'amélioration de l'administration, et on peut le considéré comme un avocat des employés : il s'occupe des problématiques de salariés, car les ressources humaines considérées comme un actif créateur de valeur pour l'administration.

Par conséquent, le DRH s'installe comme le défenseur des intérêts des salariés face aux exigences des clients et des actionnaires ainsi que le garant d'une relation gagnant-gagnant entre l'administration et les salariés.

Donc, l'âge est très important pour s'occuper de cette responsabilité (DRH), dans l'administration S.A.A (Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou) l'âge de DRH est entre 40 et 50 ans, et cela du à son expérience et son ancienneté dans l'administration.

Question 13 : Qui est le Responsable chargé des Ressources Humaines ?

Le responsable chargé des ressources humaines dans cette administration c'est le chef personnel.

Question 14 : Quelles sont les connaissances essentiels pour l'exercice des responsabilités RH ?

Le chef personnel affirme que pour l'exercice de la responsabilité RH il faut des connaissances essentielles qui sont :

Le management des ressources humaines : qui est conditionnée par les maitrises parfaite d'un management des ressources humaines qui détecte les modes d'évaluations des effectifs en termes de compétence et d'une meilleure attribution de poste en termes de qualification , créer des solutions pour optimiser la gestion des tâches récurrentes, et développer des programmes et des processus RH ;

L'évolution de l'organisation : la connaissance de l'évolution est nécessaire pour le poste DRH. Car le passé de l'administration est très important pour cette responsabilité.

Question 15 : Quels besoins en formation en GRH devront être organisé ?

Le chef personnel (DRH) de l'administration S.A.A éprouvé un besoin de formation en terme de :

Management : c'est la mise en œuvre des moyens humains et matériels, qui est une formation très importante pour les personnes qui se situe au sommet hiérarchique pour mieux géré et mieux décidé pour l'avenir de l'administration ;

Évaluation des personnes : l'évaluation de rendement est une activité essentielle au développement optimal des ressources humaines de l'administration, qui influence grandement la rémunération, la formation et le développement de carrière des employés. Donc, c'est une formation très importante pour améliorer la performance de l'administration ;

Gestion des compétences : l'employé pour une meilleure évolution de leur métier doit passer pour l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences.

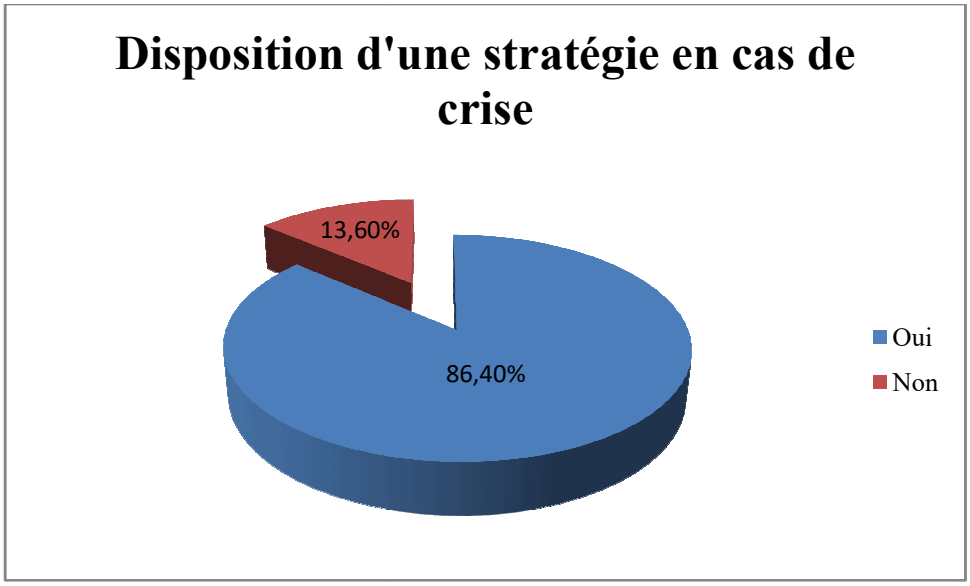
Question 16 : Votre administration dispose-t-elle d'une stratégie en cas de crise ?

Tableau N° 20 : La répartition de l'échantillon selon la disposition d'une stratégie en cas de crise

Réponse	Fréquence	Pourcentage %
Oui	19	86,40
Non	03	13,60
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 15 : Représentation graphique selon la disposition d'une stratégie en cas de crise



Source : Réalisé par nous-mêmes.

D'après ce graphe on remarque que 86.40 % des employés affirment que la S.A.A dispose d'une stratégie en cas de crise, par contre 13,60 % des employés disent que cette administration ne dispose pas d'une stratégie en cas de crise.

Question 17 : Quel est le rôle des ressources humaines face à la crise sanitaire du COVID-19 ?

Le rôle des ressources humaines face à la crise sanitaire du COVID-19 est d'informer les collaborateurs et de mettre en place des actions de prévention.

Les RH doivent faire respecter les mesures de distanciation :

- Limiter au strict nécessaire les réunions
- Limiter les regroupements de salariés dans les espaces réduits
- Annuler les déplacements non-indispensables

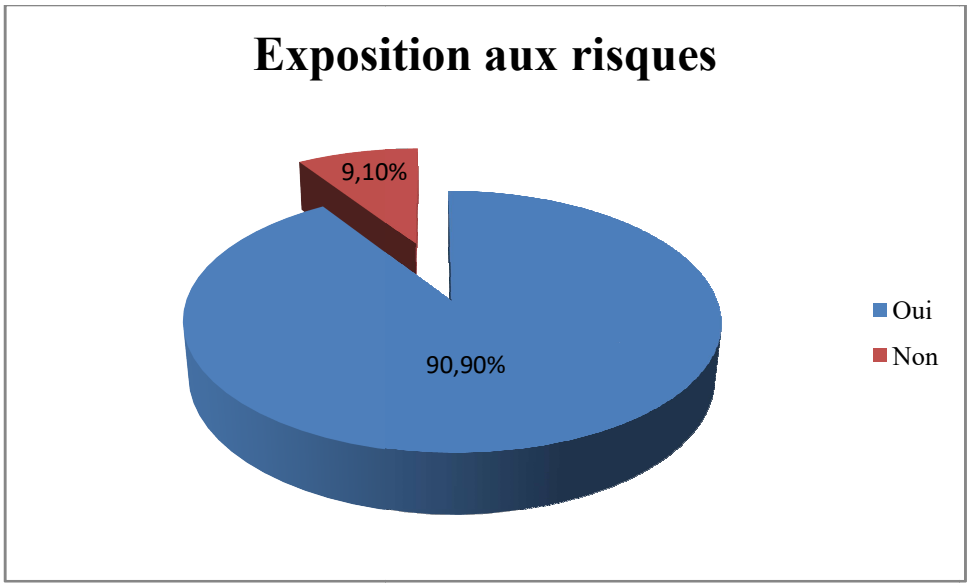
Question 18 : Êtes-vous exposés aux risques pendant la pandémie COVID-19 ?

Tableau N° 21 : La répartition de l'échantillon selon l'exposition aux risques pendant la pandémie COVID-19

Réponse	Fréquence	Pourcentage %
Oui	20	90,90
Non	02	9,10
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 16 : Représentation graphique selon l'exposition aux risques pendant la pandémie COVID-19



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon ce graphe on remarque que 90,90% des employés de la S.A.A exposes aux risques pendants la pandémie COVID-19, par contre 09,10% des employés n'ont pas exposés aux risques.

D'après la majorité des salariés de la S.A.A sont exposés au risque de contamination (être contaminé par les collègues où les clients).

Question 19 : Quel est le passe sanitaire exécuté par votre administration ?

Le passe sanitaire exécuté par l'administration de la S.A.A est la réduction des horaires de travail et respecter les mesures de sécurité.

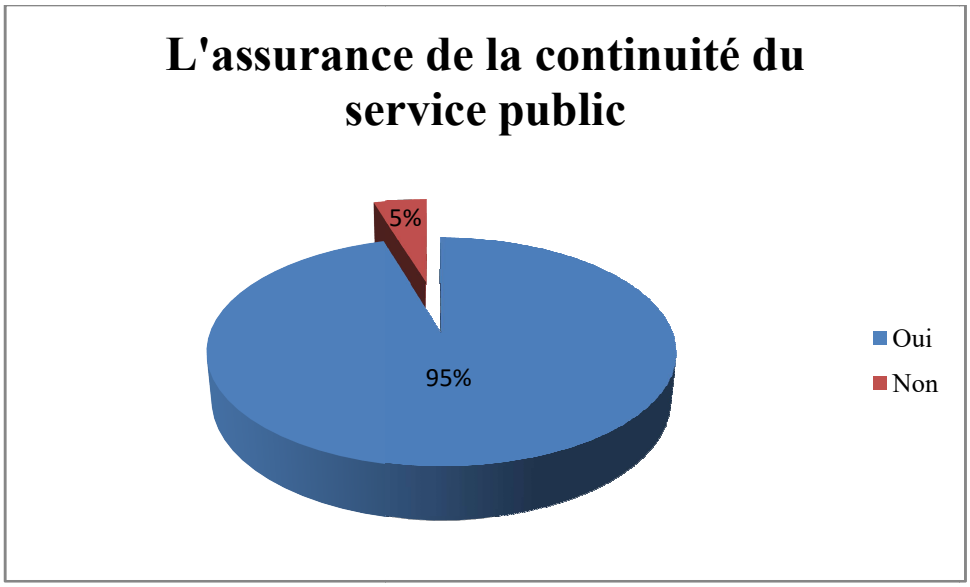
Question 20 : Pensez-vous que la continuité du service public a été assurée par votre administration durant la pandémie COVID-19 ?

Tableau N° 22 : La répartition de l'échantillon selon l'assurance de la continuité du service public durant la pandémie COVID-19

Réponse	Fréquence	Pourcentage %
Oui	21	95
Non	01	05
Totale	22	100

Source : Réalisé par nous-mêmes.

Figure N° 17 : Représentation graphique selon l'assurance de la continuité du service public durant la pandémie COVID-19



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Selon les statistiques suivantes on constate que 95% des employés de la S.A.A affirment que la continuité du service public a été assurée par l'administration, par contre 05% disent le contraire.

2.5. Les résultats de la recherche

L'objectif de notre étude est d'expliquer l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'administration S.A.A en matière de RH, nous allons présenter les principaux résultats obtenus à partir de notre analyse des données collectées sur le terrain.

Avant ceci, nous rappelons que les hypothèses que nous avons supposés au début de notre recherche, sont en nombre de trois et sont suivantes :

- La place accordée aux ressources humaines dans l'administration publique algérienne est très importante.
- L'administration publique algérienne a pu assurer le service public pendant la crise sanitaire.
- L'administration publique algérienne dispose de stratégies et de plans d'urgence en cas de crises.

Afin de confirmer nos hypothèses, nous avons procédé à l'analyse quantitative et thématique de 25 questionnaires auprès des salariés de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou (mais on a récupérer juste 20 questionnaires), on a pu donc déduire que le service RH n'est plus regardé comme un facteur coûts mais comme une composante importante pour la réussite de l'administration. Le service RH prend en charge la gestion administrative du personnel. Il gère les dossiers administratifs du personnel.

- Ils s'occupent également du développement des compétences du personnel.
- Prévoit les départs de certains salariés dans le but d'envisager des programmes de recrutement.
- Jouent un rôle d'agent de changement autant auprès de la direction.
- Identifier les postes clés, les compétences nécessaires pour le poste, évaluer les candidats internes et externes, élaborer les plans de transfert des connaissances.
- Ils s'assurer que les employés évoluent dans un environnement de travail agréable surtout respectueux

Concernant la deuxième hypothèse, qui concerne l'assurance du service public pendent cette crise sanitaire COVID-19, on a déduit d'après les réponses des enquêtés que la continuité du service public a été assurée par l'administration et bien pris ses engagements pour le bien être des ses assurés.

- En réduisant le temps de travail, et un travail en rotation avec des équipes réduites, plus l'assurance du transport.
- La société a assuré sa continuité et c'en mettant en œuvre des mesures de distanciation et de sécurité sanitaire.
- Le travail à distance (Télétravail).

On a constaté que l'administration de la S.A.A a très vite réagit avec un ensemble d'actions pour faire face a cette situation de crise, cela confirme la troisième hypothèse qui porte sur la disposition de stratégies et de plans d'urgence en cas de crises,

Conclusion

Au terme de ce travail empirique, nous constatant que la place accordée à la fonction ressource humaine dans l'administration publique S.A.A (Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou) est primordiale et considérée comme une composante importante pour la réussite de l'administration et l'amélioration de sa performance.

À travers cette enquête, on n'a pu remarquer que la continuité du service public a été assurer par administration et bien pris ses engagements pour le bien être des ses assurés, durant la pandémie COVID-19.

Aussi on a constaté que la direction a très vite réagit avec un ensemble de stratégies et de plans d'urgence pour faire face a cette situation de crise.

En fin la crise sanitaire COVID-19 a eu un impacte négatif sur les fonctionnalités RH de l'administration publique S.A.A.

CONCLUSION GENERALE

Conclusion Générale

Dans cette recherche nous avons voulu étudier la politique des ressources humaines de l'administration publique en temps de la crise sanitaire COVID-19, et on a fait l'objet de notre présent travail par l'analyse du cas de la SAA agence et direction régionale de Tizi-Ouzou.

Durant l'étude du premier chapitre (partie théorique) on a pu conclure que la gestion des ressources humaines appelé aussi gestion du personnel est l'une des bases fondamentales qui permettent le développement de toute organisme professionnel, et qu'il est donc essentiel de gérer le personnel pour un bon fonctionnement d'une entreprise et assurer une équipe performante. Le rôle principal de la GRH est d'assurer la pérennité et la croissance de l'entreprise et cela se décline en plusieurs missions clés : renforcer la stratégie, optimiser la productivité, gérer et accompagner le changement et enfin organiser et administrer le personnel.

L'étude du deuxième chapitre (partie théorique) à permis de donner une définition aux deux concepts crise et crise sanitaire et démontrer quel est l'impact de cette dernière sur les administrations publiques en matière de ressources humaines. Pendant la crise sanitaire COVID-19 les activités des organisations ont été affectés par la crise vu que la majorité des fonctionnaires de l'administration publique ont eu des difficultés à se rendre à leur travail, pour cela les administrations publiques ont entrepris plusieurs actions pour garantir la continuité du service public tout en préservant la santé et la sécurité du personnel et des usagers. Dans ce cadre un ensemble de circulaires et de guides ont été élaborés par les départements de la réforme des administrations notamment le guide du fonctionnaire pour la prévention de la COVID-19, le guide pratique des mesures préventives dans les administrations publiques ainsi que le guide du télétravail dans les administrations publiques.

Après l'étude du cas pratique (chapitre 3) qui analyse l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur l'administration SAA en matière de ressources humaines, on a pu conclure que La SAA à très vite réagit avec un ensemble de stratégies et de plans pour faire face à cette situation de crise et protéger les fonctionnaires et poursuivre son activité.

Face à cette crise, les agents publics sont des héros. Ils assurent le fonctionnement des systèmes médicaux et la sécurité des familles, trouvent de nouveaux moyens de faire face à des répercussions économiques et sociales sans précédent, aident les entreprises à survivre et font face à une flambée incroyable du chômage. Cette situation offre une occasion unique de redéfinir l'image de la fonction publique en tant que cadre de travail attractif et permettant d'avoir un impact. Après la crise, les responsables publics ont tout intérêt à s'interroger sur la

marche à suivre pour mettre en relief l'intérêt d'une mission ou d'une carrière au sein de la fonction publique.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

1. « Coronavirus à Tizi-Ouzou : les citoyens se prennent en charge », sur EL Watan, 29 mars 2020.
2. « DGSN : 400 sorties effectuées afin de désinfecter les espaces publics », sur APS, 27 mars 2020.
3. « Grippe saisonnière », sur who.int du (28 janvier 2020).
4. « Lancement d'une vaste compagne de désinfection d'espaces publics », sur liberté ,21 mars 2020.
5. « Situation du coronavirus en Algérie »,18 mars 2020.
6. « Coronavirus Algérie : Près de 50000 travailleurs se retrouvent sans emploi », 16 août 2020 : https://www.algerie360.com/20200816-pres-de-50-000-algeriens-ont-perdu-leur-emploi-en-raison-du-coronavirus.
7. APS : « communiqué de presse ».
8. Art. 2151-4 c. défense. Ces plans sont également évoqués dans une circulaire du ministre de la fonction publique du 26 août 2009 Pandémie grippale – Gestion des ressources humaines dans la fonction publique.
9. Art. 3 et 5 du décret exécutif n°20-69.
10. Art. 36, L. n° 2020-734.
11. Art. 4, Ord. n° 2020-312.
12. Art. 49 L. n° 2019- 828 du 6 août 2019.
13. Art. 8 du décret n°20-69.
14. Art. 8 L. 23 mars 2020.
15. Belmihoub Mohamed Cherif., 2004, « rapport sur les innovations dans l'administration et la gouvernance dans les pays méditerranéens : cas de l'Algérie » PDF.
16. Belmihoub Mohamed Chérif., 2005, «La réforme administrative en Algérie : Innovations proposées et contraintes de mise en œuvre», Forum Euro-méditerranéen sur les innovations et les bonnes pratiques dans l'administration, Tunis
17. Bulletin épidémiologique N° 216 du 31 MAI 2021.
18. C. Desmarais, C. Edey Gamassou, « Tous motivés par le service public ? Les liens entre position hiérarchique et motivation de service public », RISA, 2014, vol. 80.

19. Cathy, Lafon. Peste, choléra, grippe espagnole… Ces dix grandes pandémies qui ont marqué l'Histoire. Disponible sur : https://www.sudouest.fr/sante/peste-cholera-grippe-espagnole-ces-10-grandes-pandemies-quiont-marque-l-039-histoire-2029561.php.

20. Cir. 14 mars 2020 relative à l'adaptation de l'activité pénale et civile des juridictions aux mesures de prévention et de lutte contre la pandémie COVID-19.

21. CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique », 4ème édition, Armand colin, Paris, 2002.

22. CITEAU Jean-Pierre « GRH, principes généraux et cas pratique », édition Dalloz, Paris, 2000.

23. Comité de réforme des structures et des missions de l'état M.C.BELMIHOUB : cas Algérie. Avril 2004.

24. Cours de Melle Ramdini, module : « grand services publics territoriaux », semestre 04.Année 2015.

25. Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition de Caroline Manville Maître de Conférence GRH, IAE - UT1.

26. Cours GRH/IFSE Maxime Moreno sur proposition UNITE D'ENSEIGNEMENT « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES-GRH » SOUS-MODULE DE BASE « Gestion des Ressources Humaines », janvier 2008.

27. D. 14 mai 2020, n° 2020-570 relatif au versement d'une prime exceptionnelle à certains agents civils et militaires de la fonction publique de l'État et de la fonction publique territoriale soumis à des sujétions exceptionnelles pour assurer la continuité des services publics dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire déclaré pour faire face à l'épidémie de COVID-19, JORF 15 mai 2020, texte n° 17.

28. D. 2020-395 du 3 avril. 2020 autorisant l'acte notarié à distance pendant la période d'urgence sanitaire, JORF 4 avril. 2020, texte n° 1.

29. D. n° 2020-277 du 19 mars 2020 modifiant le décret n° 2020-73 du 31 janvier 2020 portant adoption de conditions adaptées pour le bénéfice des prestations en espèces pour les personnes exposées au coronavirus, JORF 20 mars 2020, texte n° 16 ; A. du 25 mars 2020 complétant l'arrêté du 23 mars 2020 prescrivant les mesures d'organisation et de fonctionnement du système de santé nécessaires pour faire face à l'épidémie de COVID-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. Si l'on se réfère à l'autorisation de sortie, les consultations de santé devaient par principe être assurées à distance et si possible être différées (Art. 3, 3° du D. n° 2020-293).

30. D. n° 2020-297 du 24 mars 2020 relatif aux heures supplémentaires et à leur dépassement dans les établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986, JORF 25 mars, texte n° 9.

31. D. n° 2020-480 du 27 avril 2020 portant mesures d'urgence en matière d'encadrement des activités et professions maritimes, JORF 28 avril 2020, texte n° 3.

32. D. n° 2020-482 du 27 avril 2020 relatif à la prorogation exceptionnelle des délais de formation obligatoire des conseillers prud'hommes et des juges des tribunaux de commerce, JORF 29 avr. 2020, texte n° 1.

33. Décret exécutif n° 20-70 du 24 mars 2020 fixant des mesures complémentaires de prévention et de lutte contre la propagation du coronavirus (COVID-19), JORA n°16 du 24 mars 2020.

34. Décret exécutif n°20-159 du 13 juin 2020 portant réaménagement du confinement à domicile et des mesures prises dans le cadre du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19), JORA n°35 du 14 juin 2020.

35. Décret exécutif n°20-168 du 29 juin 2020 portant prorogation du confinement partiel à domicile et renforcement des mesures du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19), JORA n°38 du 30 juin 2020.

36. Décret exécutif n°20-182 du 9 juillet 2020 portant consolidation du dispositif de prévention et de lutte contre la propagation du Coronavirus (COVID-19), JORA n°39 du 11 juillet 2020.

37. Décret exécutif n°20-69 du 21 mars 2020 relatif aux mesures de prévention et de lutte contre la propagation du coronavirus (COVID-19), JORA n°15 du 21 mars 2020.

38. Décret Législatif n°94-09 portant le dispositif de protection des salariés susceptibles de perdre de façon involontaire leur emploi, JORA n°4 du 1er juin 1994, modifié et complété.

39. Désamorcer une crise, 9 juin 2017. Repéré à www.assistant-courrier.laposte.fr.

40. Doc Thom, « endémie/épidémie/épidémiologie/pandémie-encyclopédie médicale », vocabulaire médical.

41. Donnée provenant du site du ministère de la santé, WWW. Sante. gov.dz

42. E. Aubin, « La fonction publique face au COVID-19 : protéger et continuer », AJFP, mai 2020.

43. Francesco Longo, Daniela Cristofoli, 2007, «Strategic Change Management in the Public Sector», John Wiley and Sons.

44. François-LEVEQUE, concept juridique de la notion de service public, in THIERRY KIRAT et SERVENIN,*vers une économie de l'action juridique.une perspective pluridisciplinaire sur les règles juridiques et l'action* paris, CNRS édition, 2000.

45. Guide de l'OMS. Communication en cas de flambée épidémique - Pandémie de grippe. Décembre 2005, Disponible sur : http://www.who.int/csr/don/Avian_French.pdf.

46. HAUGUEL, Vanessa. Les plus grandes épidémies de l'Histoire. Disponible sur : https://www.noovomoi.ca/content/style-de-vie/fr/style-et-maison/infos-pratiques/article.plus-grandes-epidemieshistoire.1.1661474.html.

47. http://www.Insee.fr.

48. https://dictionnaire.lerobert.com/definition/epidemie.

49. https://langue-francaise.tv5monde.com/decouvrir/dictionnaire/c/crise%20sanitaire.

50. https://www.sante-sur-le-net.com/maladies/maladies-virales/virus-ebola/.

51. INSP, pandémie du COVID-19, situation épidémiologique, rapport n°187, février 2021.

52. INSP, pandémie du COVID-19, situation épidémiologique, rapport n°114 du mois de juillet 2020, rapport n°143 du mois d'octobre 2020.

53. Institut pasteur de paris : communiqué de presse du 30 janvier 2020.

54. Institut Pasteur. Grippe aviaire. Disponible sur : https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fichesmaladies/grippe-aviaire.

55. Institut Pasteur. SRAR. Disponible sur : https://www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/sras.

56. JAVEAU C, Enquête par questionnaire : manuel à l'usage de praticiens, 3éme édition d'organisation, paris, 1982.

57. KERN, Julie. COVID-19 : qu'est-ce que c'est ? Disponible sur : https://www.futurasciences.com/sante/définitions/coronavirus-covid-19-18585/.

58. KIERZEK, Gérald., BERNARDON, Fanny. Coronavirus, comment se protéger ? : 50 questions-réponses. Archipoche, 2020.

59. Kouider Boutaleb, 2010, «Problématique du développement et réforme de l'Etat en Afrique : analyse du cas de l'Algérie in Repenser les économies africaines pour le développement, CODERSIA, Dakar.

60. L. 23 mars 2020, art. 9 et 10.

61. L. Cadin, « Gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2003.

62. L'OMS réunit son assemblée mondiale dans la tempête du COVID-19 », le monde, 12 mars 2020.

63. La grippe espagnole de 1918, la plus grande pandémie de l'histoire. Disponible sur : https://rcf.fr/articles/culture-et-societe/la-grippe-espagnole-de-1918-la-plus-grande-pandemie-de-lhistoire-de.

64. La wilaya est une subdivision administrative algérienne, qui correspond à la préfecture en France.

65. LASSEGUE Pierre, « identités de la gestion », édition Vuibert, Paris, 1993.

66. LETHIELLEUX Laetitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 8éme édition, édition GUALINO, Paris, 2014-2015.

67. LETHIELLEUX Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, 2éme édition, édition GUALINO, Paris, 2008.

68. Loi n°90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, JORA n°17 du 25 avril 1990, modifiée et complétée.

69. M. Hamadouche, « Le congé exceptionnel durant la pandémie COVID-19 : quel rôle pour le médecin du travail en Algérie ? », *John LibbeyEurotext*, 16 juin 2020 : https://www.jle.com/fr/covid19-conge-exceptionnel-role-du-medecin-du-travail-en-algerie.

70. Malika Ahmed Zaid CHERTOUK, cours de finance des administrations publiques, master management territoriale et ingénierie de projets UMMTO 2017.

71. MAURICE.A, INITIATION PRATIQUE à la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah, Algérie, 1997.

72. Melle RAMDINI S, cours de grands services publics territoriaux, master 2 management territoriale et ingénierie de projets, ummto 2017.

73. Mémoire BIA Chabane « L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise », promotion 2014/2015, ummto, soutenu publiquement le 06/07/2015.

74. Ministère de la santé

75. Ministère de la Santé, de la Population et de la Réforme Hospitalière, Instruction ministérielle n°514 du 3 juin 2020 relative à la mise en congé exceptionnel des personnels de santé : http://www.sante.gov.dz/prevention/82-documentation/552-notes-coronavirus-covid-19.html.

76. MSPRH : instruction N° 08/DGSSRH du 16 avril 2020 relative à l'imagerie dans le diagnostic du covid19.

77. MSPRH : plan de préparation et de riposte à la menace de l'infection coronavirus COVID-19 – mars2020.

78. N. Chifflot, « La continuité du service public de la justice judiciaire au temps du COVID-19 », Procédures, mai 2020.

79. NGAY ABEN, « Gestion des ressources humaines », 2eme édition, Paris, 2009.

80. Ord. n° 2020-305 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles applicables devant les juridictions de l'ordre administratif, JORF 26 mars 2020, texte n° 7..

81. Ord. n° 2020-319 du 25 mars 2020 portant diverses mesures d'adaptation des règles de passation, de procédure ou d'exécution des contrats soumis au code de la commande publique et des contrats publics qui n'en relèvent pas pendant la crise sanitaire née de l'épidémie de COVID-19, JORF 26 mars 2020, texte n° 43.

82. Ord. n° 2020-320 relative à l'adaptation des délais et des procédures applicables à l'implantation ou la modification d'une installation de communications électroniques afin d'assurer le fonctionnement des services et des réseaux de communications électroniques, JORF 26 mars 2020, texte n° 45.

83. Ord. n° 2020-328 du 25 mars 2020 portant prolongation de la durée de validité des documents de séjour, JORF 26 mars 2020, texte n° 63. V. la nouvelle prolongation prévue par la L. n° 2020-734 du 17 juin 2020 relative à diverses dispositions liées à la crise sanitaire, à d'autres mesures urgentes ainsi qu'au retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne, JORF 18 juin 2020, texte n° 1, art. 15.

84. Ord. n° 2020-330 du 25 mars 2020 relative aux mesures de continuité budgétaire, financière et fiscale des collectivités territoriales et des établissements publics locaux, JORF 26 mars 2020, texte n° 75.

85. Ord. n° 2020-430 du 15 avril. 2020 relative à la prise de jours de réduction du temps de travail ou de congés dans la fonction publique de l'État et la fonction publique territoriale au titre de la période d'urgence sanitaire, JORF 16 avril. 2020, texte n° 17.

86. Patrick LAGADEC, « la gestion des crises, outil de réflexion à l'usage des décideurs », McGraw-Hill, Mars 1991.

87. PERETTI Jean-Marie « Gestion des ressources humaines » 21e édition, édition Vuibert, Paris.

88. PERETTI Jean-Marie et al, Tous différents, éditions d'Organisation, Paris, 2006 ; Tous reconnus, éditions d'Organisation, Paris, 2005 et Tous talentueux, Eyrolles, Paris, 2008.

89. PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 14ème édition.

90. PERETTI Jean-Marie, Gestion des ressources humaines, 12éme édition, Edition VUIBERT, Paris, 2004.

91. Pierre Bauby, Les modèles de services publics ,1995.

92. R.TERRY George et G.FRANKLIN Stephen, «Les principes du Management», 6ème édition, Paris, Economica, 1985.

93. SERVICE D'EPIDEMIOLOGIE ET DE MEDECINE PREVENTIVE.

94. Site DGAFP.

95. Support de cours du module Gestion Stratégique des Ressources humaines (GSRH), 3éme Année GRH. 2018/2019.

96. V. Annequin, « La numérisation du service public dans la lutte contre le coronavirus », RDLF, 2020, chron. n° 28, en ligne.

97. Wikipédia « Crise (généralité) », http://fr.m.wikipedia.org/wiki/Crise_(généralité).org.

98. www.petite-entreprise.net. « Gestion d'entreprise ».

ANNEXES

Annexe 01

Université MOULOUD MAMMERI-Tizi-Ouzou

Faculté des sciences économiques, commerciales, financières et des sciences de gestion

Département des sciences de gestion

Questionnaire sur le thème :

La politique des ressources humaines de l'administration publique : Réalités en temps de la crise sanitaire COVID-19

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un diplôme en master gestion des ressources humaines (GRH), nous vous prions un peu de votre temps pour répondre au questionnaire suivant.

Nous vous assurons que les réponses et les résultats de cette étude resteront strictement anonymes.

Merci pour votre contribution.

Réalisé par :

- AIT ARAB Mouloud
- ACHAB Aghiles

Encadré par :

Mr. OTMANI Habib

Année universitaire : 2021-2022

A. **Les données personnelles** :

Question 01 : Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

Question 02 : Quel est votre âge ?

- Moins de 21 ans
- 21-30 ans
- 31-40 ans
- 41-50 ans
- Plus de 50 ans

Question 03 : Quel est votre niveau d'instruction ?

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Supérieur (Universitaire)

Question 04 : Quelle est votre situation familiale ?

- Marié (e)
- Célibataire
- Divorcé (e)
- Veuf (ve)

Question 05 : Quel est votre statut professionnel ?

- Cadre supérieure
- Cadre inférieure
- Cadre intermédiaire

Question 06 : Êtes-vous :

- Permanant
- Contractuel

- Autre

Question 07 : Quel est votre ancienneté dans l'administration ?

- 1 _5 ans
- 6 _10ans
- 11_15 ans
- 16 _20 ans
- Plus de 20 ans

B. Les données professionnelles :

Question 08 : Quel est le nombre de salariés de votre administration ?

- De 01 à 49
- De 50 à 99
- De 100 à 199
- Plus de 200

Question 09 : Quel est le type d'activité de votre administration ?

- Activité industrielle
- Activité commerciale
- Activité de prestation de service

Question 10 : Votre administration dispose-t-elle d'une structure chargée de la Fonction Ressources Humaines ?

- Oui
- Non
- Autre

Question 11 : En quoi consiste le rôle de la Fonction Ressources Humaines ?

- Assurer seulement les taches administratives
- Participer, associer et conseiller la direction pour la définition de la stratégie
- Appliquer et mettre en œuvre les programmes et politique GRH élaboré par la direction

- Autres

Question 12 : Quelle est la moyenne d'âge du responsable des Ressources Humaines ?

- Moins de 30 ans
- Entre 30 et 40 ans
- Entre 40 et 50 ans
- + de 50 ans

Question 13 : Qui est le Responsable chargé des Ressources Humaines ?

- Le dirigeant de l'administration lui-même
- Le chef personnel
- Un administratif
- La direction des Ressources Humaines
- Le supérieur hiérarchique
- Autre

Question 14 : Quelles sont les connaissances essentiels pour l'exercice des responsabilités

RH ?

- Management des RH
- Évolution de l'organisation
- Autres

Question 15 : Quels besoins en formation en GRH devront être organisé ?

- Évaluation des personnes
- Informatique et bureautique
- Gestion de compétences

Question 16 : Votre administration dispose-t-elle d'une stratégie en cas de crise ?

- Oui
- Non
- Autres

Question 17 : Quel est le rôle des ressources humaines face à la crise sanitaire du COVID-19 ?

- Informer les collaborateurs
- Mettre en place des actions de prévention
- Autres

Question 18 : Êtes-vous exposés aux risques pendant la pandémie COVID-19 ?

- Oui
- Non
- Si oui ; quels sont ces risque ?

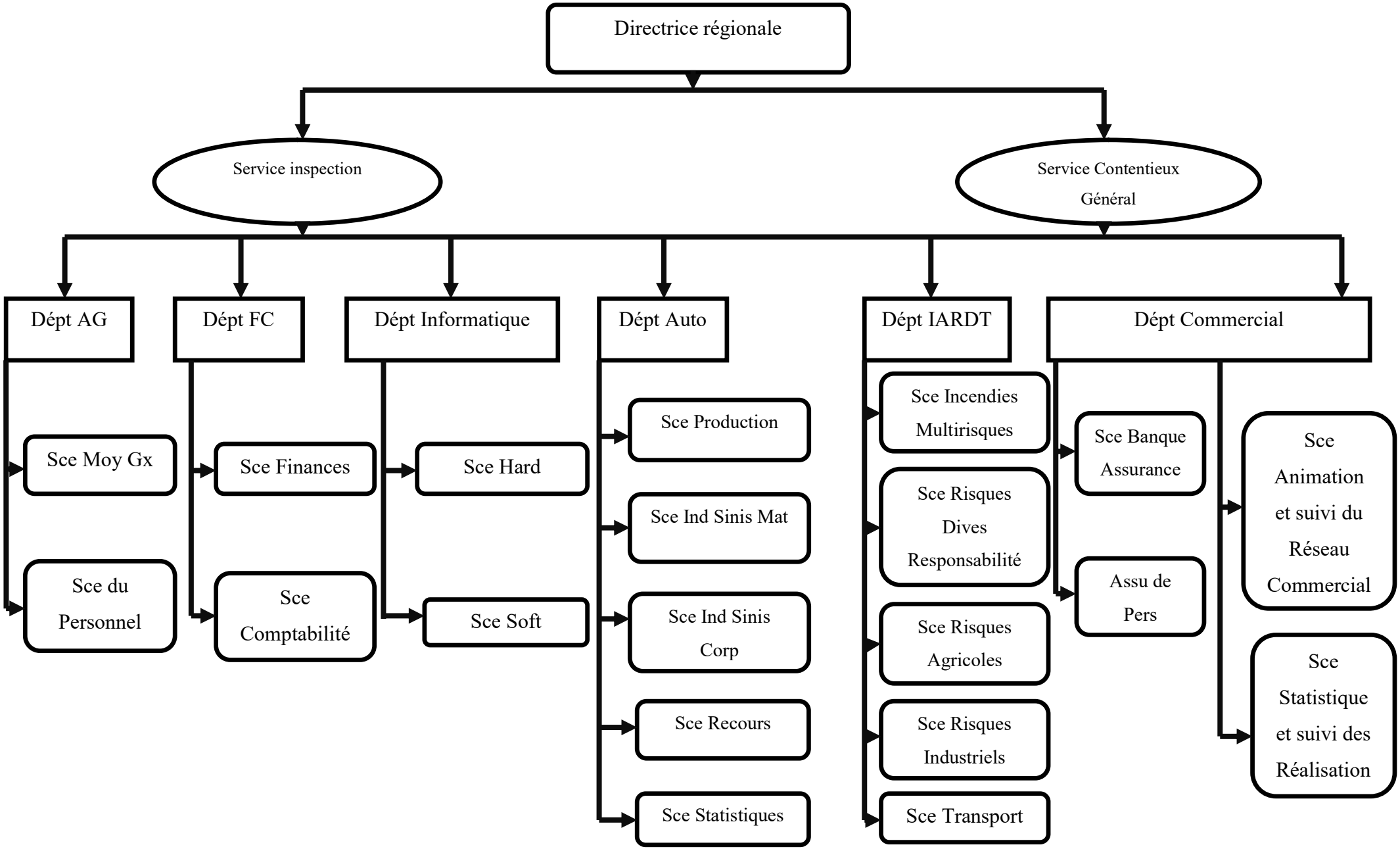
Question 19 : Quel est le passe sanitaire exécuté par votre administration ?

- Vaccination obligatoire
- Réduction des horaires de travail
- Respecter les mesures de sécurité seulement

Question 20 : Pensez-vous que la continuité du service public a été assurée par votre administration durant la pandémie COVID-19 ?

- Oui
- Non
- Autres

Annexe 02


Directrice régionale
Service inspection
Service Contentieux Général
Dépt AG
Dépt FC
Dépt Informatique
Dépt Auto
Dépt IARDT
Dépt Commercial
Sce Moy Gx
Sce du Personnel
Sce Finances
Sce Comptabilité
Sce Hard
Sce Soft
Sce Production
Sce Ind Sinis Mat
Sce Ind Sinis Corp
Sce Recours
Sce Statistiques
Sce Incendies Multirisques
Sce Risques Dives Responsabilité
Sce Risques Agricoles
Sce Risques Industriels
Sce Transport
Sce Banque Assurance
Assu de Pers
Sce Animation et suivi du Réseau Commercial
Sce Statistique et suivi des Réalisation

TABLES DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des figures

Introduction générale ……01

Chapitre I : Cadre conceptuel et général de la gestion de ressources humaines

Introduction……...04

Section 01 : La gestion RH : définitions et objectifs……..…….05

1.1. Définitions de concepts de base…….....05

1.1.1. La gestion……05

1.1.2. La fonction ressources humaines……..……..06

1.1.3. La gestion des ressources humaines……06

1.2. Les fonctions de la GRH.....…...08

1.2.1. Le recrutement des salariés……..08

1.2.2. La rémunération du personnel……...……...…...08

1.2.3. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences….……..09

1.2.4. L'amélioration des conditions de travail……..09

1.3. Les principaux objectifs de la FRH……09

1.3.1. Objectifs économiques…….…09

1.3.2. Objectifs humains……...10

1.3.3. Objectifs d'actualisation…….10

Section 02 : Évolution, missions et activités de la fonction RH…….11

2.1. L'évolution de la fonction ressource humaine……11

2.1.1. De la fonction, personnel à la fonction RH…….11

2.1.2. Pendant les trente glorieuses……..12

2.1.3. Depuis les années 1970……..12

2.2. Les principales missions de la GRH……15

2.2.1. Administrer efficacement……...15

2.2.2. Développer la motivation des salaries……16

2.2.3. Favoriser le changement…….16

2.2.4. Mettre en œuvre la stratégie……16

2.3. Les activités de la fonction ressource humaine…….17

2.3.1. L'administration du personnel……17

2.3.2. La gestion des ressources humaines……18

2.3.3. Le développement social…….18

Section 03 : Caractéristiques et les défis de la GRH……19

3.1. Les caractéristiques de la fonction RH……19

3.1.1. Fonction stratégique……19

3.1.2. Fonction partagée……19

3.1.3. Fonction innovante…….……19

3.1.4. Gestion individuelle et collective……19

3.1.5. Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs……...……20

3.1.6. Gestion a court terme et long terme…….……..20

3.1.7. Gestion formelle et informelle……...……20

3.1.8. Gardienne des valeurs culturelles……..……20

3.2. Les grands défis de la GRH……..21

3.2.1. Les défis de la GRH…….21

3.2.1.1. Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement……21

3.2.1.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial……..……23

3.2.1.3. Les mutations économiques……23

3.2.1.4. Les évolutions démographiques……..24

3.2.1.5. Les mutations sociologiques et la diversité…….24

3.2.1.6. Les partenaires sociaux……25

3.2.1.7. Le cadre législatif et réglementaire…….25

3.2.1.8. L'investissement socialement responsable……25

3.2.2. Les logiques de réponse…….26

3.2.2.1. La personnalisation…….26

3.2.2.2. L'agilité…….…….26

3.2.2.3. La mobilisation……..27

3.2.2.4. L'anticipation…….27

3.2.2.5. Le partage : « Tous DRH »……..28

Conclusion……30

Chapitre II : L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur les administrations publiques algériennes en matière de ressources humaines

Introduction……...31

Section 01 : Généralités sur la crise sanitaire……32

1.1. Définitions de quelques concepts de base……...……..32

1.1.1. Concept de crise……32

1.1.2. Concept de pandémie……..34

1.1.3. Concept de crise sanitaire…….35

1.2. Historique des grandes pandémies précédentes…….35

1.2.1. La grippe espagnole…….35

1.2.2. Le syndrome respiratoire aigu sévère (SRAS 2003)……36

1.2.3. La grippe aviaire 2003 (H5N1)…….36

1.2.4. Virus Ébola…….36

1.3. Spécificités des crises sanitaires……..……37

1.4. Le coronavirus (COVID-19)……...……..38

1.4.1. Apparition de COVID-19 en Algérie…….…….39

1.4.2. Étapes de l'évolution de la pandémie de Coronavirus……42

1.4.3. Évolution de la situation épidémiologique en Algérie……43

1.4.4. Les mesures d'urgences prisent par les autorités algériennes…….46

Section 02 : L'impact de la pandémie sur les administrations publiques…….……51

2.1. Cadre général de l'administration publique…….……..51

2.1.1. Histoire et profil actuel de l'administration……..……..51

2.1.2. Définition de l'administration publique……..51

2.1.3. Évolution de l'administration publique algérienne…….53

2.1.4. Réforme de l'administration publique algérienne…….54

2.1.4.1. Le management du secteur public…….54

2.1.4.1.1. Définition du secteur public……54

2.1.4.1.2. Le « New Public Management »……..54

2.1.4.2. Les réformes du secteur public……..55

2.1.4.2.1. Définition de la réforme du secteur public……..55

2.1.4.2.2. Dimension des réformes du secteur public…….56

2.1.4.3. Les réformes du secteur public algérien……56

2.1.4.4. Les raisons d'échecs des réformes publiques algériennes…….58

2.1.5. Le service public…….…59

2.1.5.1. L'évolution du service public……..61

2.1.5.2. Définition du service public……62

2.2. L'impact de la pandémie sur l'administration publique….....63

2.2.1. La suspension des relations de travail inhérente à l'arrêt des activités…….64

2.2.2. Les pertes d'emploi suite au protocole sanitaire…….65

2.2.3. Le confinement à domicile et ses conséquences sur le travail…….66

2.2.4. La mise en congé exceptionnel…….……66

2.2.5. L'instauration du télétravail……..67

2.2.6. La solide plasticité du service public……..68

2.2.6.1. Les torsions du service public : s'adapter à la crise…….68

2.2.6.1. Les tensions du service public : continuer malgré la crise……70

Section 03 : La gestion des ressources humaines durant la crise…….74

3.1. L'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur le secteur RH……..74

3.1.1. L'impact de la crise sanitaire du COVID-19 sur le secteur RH en chiffres……..74

3.1.2. Le rôle de la digitalisation durant le temps de crise……..75

3.2. Les ressources humaines en période de pandémie……77

3.2.1. Comprendre son rôle et ses responsabilités…….……78

3.2.1.1. Exercer votre leadership…….78

3.2.1.2. Prévoir…….79

3.2.1.3. Rassurer……...…79

3.2.1.4. Organiser le travail…….79

3.2.1.5. Soutenir votre personnel……79

3.2.2. Mobiliser……..…….80

3.2.3. Rassurer……80

3.2.3.1. Communiquer…….....80

3.2.4. Maintenir les services……82

Conclusion……83

<u>Chapitre III</u> : Étude de cas de la S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou

Introduction…….84

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil……85

1.1. Présentation de la société Nationale d'Assurance S.A.A…….85

1.1.1. Aperçu sur la S.A.A…….85

1.1.2. Création et historique de la S.A.A…….85

1.1.3. Les activités de la S.A.A……...…..88

1.1.3.1. La couverture des biens en assurance dommage…….89

1.1.3.2. Couverture en responsabilité civil……..89

1.1.3.3. Services……90

1.1.4. Les objectifs de la S.A.A…….90

1.1.5. Place de la S.A.A sur le marché des assurances……..91

1.2. Organisation de la S.A.A (direction régionale de Tizi-Ouzou)…….91

1.2.1. Structure hiérarchique de la S.A.A……91

1.2.1.1. La direction générale…….92

1.2.1.2. Les directions régionales……..92

1.2.1.3. Les réseaux de distribution…….93

1.2.2. Présentation de la direction régionale de Tizi-Ouzou…….94

1.2.2.1. Missions de la direction régionale de Tizi-Ouzou……94

1.2.2.2. Organisation de la direction régionale de Tizi-Ouzou…….94

1.2.2.2.1. Département administratif générale, finance et comptabilité…….94

1.2.2.2.2. Département Incendies, Accidents, Risques, Divers, Transports (I.A.R.D.T)……96

1.2.2.2.3. Département automobile……..97

Section 02 : Analyse et présentation des résultats……99

2.1. Objectifs de l'étude……99

2.2. Méthodologie de recueil de données……99

2.2.1. L'analyse documentaire……100

2.2.2. Le questionnaire……..100

2.3. Le choix d'échantillonnage.....101

2.4. Analyse des résultats……101

2.4.1. Les données personnelles……..…...……...101

2.4.2. Les données professionnelles……108

2.5. Les résultats de la recherche……..……114

Conclusion……116

Conclusion générale…….....117

Bibliographie

Annexes

Table des matières

Résumé

Résumé

Le capital humain de l'entreprise est une composante essentielle et un enjeu stratégique pour toute organisation. Bien gérés et travaillant dans des conditions optimales, les individus deviennent des atouts inestimables pour la réussite de l'entreprise.

Presque du jour au lendemain, le COVID-19 est apparue et à affecté négativement sur la gestion des ressources humaines causant un grand bouleversement des activités et des espaces de travail des administrations publiques. En parallèle, l'administration publique joue un rôle moteur dans la réponse face à la pandémie pour assurer la continuité de son activité et protéger le personnel qui est le pilier de chaque entreprise. Donc les administrations publiques demandent à tous les agents de travailler selon des nouvelles modalités et dans des contextes inédits, et apprennent à utiliser de nouvelles technologies et de nouveaux outils sans avoir eu le temps de s'y préparer et souvent dans le cadre de procédures et de processus inchangés. À titre individuel, les agents publics adaptent leur temps de travail et leur temps personnel afin de faire aussi face à leurs obligations à l'égard de leur famille et de leur entourage. Le secteur public est devenu « accidentellement agile », avec de nouvelles procédures et de nouveaux protocoles de télétravail, un raccourcissement des délais de recrutement et des programmes d'accélération de mobilité élaborés à une vitesse inédite.

Par cette étude nous avons constaté que la gestion des ressources humaines est le pilier de chaque organisation et que les administrations publiques doivent être capable à faire face à une crise quel conque, et pouvoir assurer son activité et protéger les fonctionnaires quel que soit les conditions.

Abstract

The human capital of the company is an essential component and a strategic issue for any organization. Well managed and working in optimal conditions, individuals become invaluable assets for the success of the company.

Almost overnight, COVID-19 appeared and negatively affected the management of human resources, causing a major upheaval in the activities and workspaces of public administrations. At the same time, the public administration plays a leading role in the response to the pandemic to ensure the continuity of its activity and protect the personnel who are the pillar of each company. So public administrations ask all agents to work in new ways and in new contexts, and learn to use new technologies and new tools without having had the time to prepare for them and often within the framework of procedures and unchanged processes. Individually, public officials adapt their working time and their personal time in order to also meet their obligations towards their family and those around them. The public sector has become “accidentally agile”, with new procedures and protocols for working from home, shorter recruitment times and mobility acceleration programs being developed at unprecedented speed.

Through this study we have found that human resources management is the pillar of every organization and that public administrations must be able to deal with any crisis, and be able to ensure its activity and protect civil servants whatever the conditions.