

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
& des Sciences de Gestion



MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME MASTER EN SCIENCES DE GESTION
SPÉCIALITÉ : MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Thème

**L'importance de la formation dans le cadre de la
gestion des carrières des ressources humaines
dans les organisations. Cas de l'Université
Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou**

Réalisé par

Mr. BETTACHE Mohammed Cherif

Mr. YACINE Belaid

Dirigé par

Mr. MADOUCHE Yacine

Devant les membres du Jury :

Président :	Mr. KEHRI Samir	M.C.A.	(UMMTO)
Examinatrice :	Mme. OUCHALAL Houria	M.C.A.	(UMMTO)
Rapporteur :	Mr. MADOUCHE Yacine	M.C.A.	(UMMTO)
Invité :	Mr. TIHAMOUNINE Toufik (Direction de la formation, UMMTO)		

Année universitaire : 2024/2025

Remerciements

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux. Louange à Allah à qui appartient tout ce qui est dans les cieux et tout ce qui est sur la terre. Et louange à Lui dans l'au-delà.

Nous adressons nos remerciements les plus sincères aux membres du jury pour l'intérêt accordé à notre travail, en particulier à Monsieur KEHRI Samir, Président du jury, à Madame OUCHALLAL Houria, Examinatrice, ainsi qu'à Monsieur MADOUCHE Yacine, Rapporteur du mémoire.

Nous exprimons une reconnaissance particulière à Monsieur MADOUCHE Yacine, notre encadreur, pour ses conseils précieux, ses observations éclairantes et sa disponibilité tout au long de cette recherche.

Nos remerciements vont également à Monsieur TIHAMOUNINE Toufik, invité du jury et tuteur de stage, pour l'accompagnement attentif dont il a fait preuve et pour les échanges enrichissants qui ont jalonné notre expérience sur le terrain.

Nous exprimons toute notre gratitude aux enseignants de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou pour la qualité de leur enseignement, ainsi qu'au personnel administratif et à l'ensemble des fonctionnaires de l'université, dont la collaboration nous a été précieuse, notamment lors de la phase d'enquête.

Nous n'oublions pas les membres de nos familles, dont le soutien discret, la patience et les encouragements constants ont été d'un appui inestimable. Ce travail vous est spécifiquement dédié.

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, par un mot, un geste ou un conseil. À chacun de vous, nous adressons nos remerciements les plus sincères.

BETTACHE Mohammed Cherif

YACINE Belaid

Dédicaces

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux. Louange à Allah, Maître des mondes, qui m'a accordé la santé, la persévérance et la clarté d'esprit pour mener à bien ce parcours.

Je dédie ce modeste travail, fruit de collaboration, de patience et d'engagement, à toutes celles et ceux qui m'ont accompagné, soutenu et encouragé, de près ou de loin :

Je le dédie avant tout à ma famille, ce pilier inébranlable de ma vie, à ceux qui ont été une source constante d'amour, de soutien et de réconfort. À ceux qui, par leur patience, leurs encouragements silencieux et leur confiance sans faille, ont su illuminer les jours les plus difficiles. Votre présence précieuse et vos prières ont nourri mon esprit et mon cœur tout au long de ce parcours. Que ce travail soit le reflet de votre générosité et de votre dévouement, et le témoignage de ma profonde gratitude et de mon amour infini pour vous.

Je dédie également ce modeste travail à notre encadreur, Monsieur MADOUCHE Yacine, pour ses orientations précieuses, sa disponibilité, et la rigueur intellectuelle qu'il a su nous transmettre.

À notre tuteur de stage, Monsieur TIHAMOUNINE Toufik, pour sa confiance, son accompagnement et ses conseils éclairés.

À l'ensemble des membres du jury, Monsieur KEHRI Samir, Madame OUCHALLAL Houria, pour l'honneur qu'ils nous ont fait en acceptant d'évaluer ce travail, et pour l'intérêt qu'ils ont manifesté à son égard.

Je pense également à mes amis fidèles, à tous ceux et celles avec qui j'ai partagé les moments forts de ce parcours. À mes camarades et collègues, pour leur soutien constant et l'esprit de solidarité qui nous a animés.

Et enfin, à toute personne ayant contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail, que ce soit par un mot, un conseil, une écoute ou une aide.

BETTACHE Mohammed Cherif

Dédicaces

Au nom d'Allah, le Tout Miséricordieux, le Très Miséricordieux. Louange à Allah, le Seigneur des mondes, qui m'a donné la force et la patience nécessaires pour mener à bien ce modeste travail.

Je dédie ce mémoire à ma mère, source inépuisable d'amour et de sagesse, dont la douceur et le soutien indéfectible m'ont porté dans les moments les plus éprouvants. À mon père, exemple de persévérance et de droiture, dont les conseils avisés ont toujours guidé mes pas. À mes frères et sœurs, compagnons de vie, dont la présence chaleureuse et les encouragements constants ont nourri ma motivation. À tous les membres de ma famille sans aucune exception, dont l'affection, les prières et le soutien m'ont accompagné à chaque étape de ce parcours.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance à notre encadreur, Monsieur Madouche Yacine, dont l'expertise et les orientations précieuses ont enrichi notre réflexion et structuré notre travail. À notre tuteur de stage, Monsieur Tihamounine Toufik, pour son accueil bienveillant et ses conseils éclairés qui ont été essentiels à notre apprentissage pratique.

Mes remerciements s'adressent aussi aux membres du jury, Monsieur Kehri Samir, Madame Ouchallal Houria et Monsieur Madouche Yacine, pour le temps consacré à l'évaluation de ce travail et leurs observations enrichissantes.

Je n'oublie pas non plus tous mes amis et tous mes camarades de la promotion, dont la complicité et le soutien moral ont rendu ce chemin plus léger et plus joyeux.

Enfin, je remercie tous les enseignants, le personnel administratif ainsi que les fonctionnaires de l'Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou, pour leur disponibilité et leur accompagnement tout au long de notre parcours.

À toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce mémoire, je vous adresse ma profonde gratitude.

YACINE Belaid

Liste des figures

Figure N°01 : Les dimensions de la gestion des ressources humaines	11
Figure N°02 : Processus clés de la gestion des compétences.....	12
Figure N°03 : Les trois niveaux des objectifs de la GRH	15
Figure N°04 : Etapes clés de l'évolution de la GRH.....	20
Figure N°05 : Les politiques de la gestion des ressources humaines.....	25
Figure N°06 : Les dimensions de la définition de la gestion des carrières	30
Figure N°07 : Double signification de la carrière	31
Figure N°08 : Cycle de progression d'une carrière.....	32
Figure N°09 : La dimension cognitive et comportementale de la formation	34
Figure N°10 : Approche systémique de la formation.....	35
Figure N°11 : Approches complémentaires de la formation.....	37
Figure N°12 : Effets de la gestion des carrières sur la valorisation des talents.....	47
Figure N°13 : Défis de la gestion des carrières dans le secteur public	50

Liste des graphes

Graphe N°01 : Répartition des répondants selon l'âge	82
Graphe N°02 : Répartition des répondants selon le genre	83
Graphe N°03 : Répartition des répondants selon l'ancienneté au sein de l'UMMTO	84
Graphe N°04 : Types de formation suivis par les répondants.....	86
Graphe N°05 : Nombre de formations suivies au cours des cinq dernières années	87
Graphe N°06 : Adaptation des formations aux exigences du poste	88
Graphe N°07 : Amélioration des compétences professionnelles grâce aux formations	89
Graphe N°08 : Satisfaction des formations suivies	90
Graphe N°09 : Critères de satisfaction des formations suivies	91
Graphe N°10 : Appréciation de la durée des formations pour la maîtrise des compétences ...	92
Graphe N°11 : Cadre principal de dispense des formations.....	93
Graphe N°12 : Type de durée des formations	94
Graphe N°13 : Fréquence perçue des formations pour l'évolution professionnelle	95
Graphe N°14 : Participation à des conférences ou séminaires universitaires	96
Graphe N°15 : Satisfaction à l'égard de l'évolution professionnelle au sein de l'UMMTO ...	97
Graphe N°16 : Satisfaction concernant la qualité de la gestion de carrière à l'UMMTO.....	98
Graphe N°17 : Influence perçue des formations sur l'évolution de carrière.....	99
Graphe N°18 : Caractère déterminant des formations pour la promotion ou l'augmentation de grade	99
Graphe N°19 : Perception d'une évolution de poste après formation.....	100

Graphe N°20 : Changement de fonction ou de grade grâce aux formations.....	101
Graphe N°21 : Enjeux du poste actuellement occupé au sein de l'UMMTO	102
Graphe N°22 : Adéquation de la formation suivie avec le poste occupé.....	103
Graphe N°23 : Impact de la formation sur la mobilité ou l'évolution de carrière au sein de l'Université.....	103
Graphe N°24 : Degré de facilitation de la mobilité interne par les formations de perfectionnement.....	104
Graphe N°25 : Participation à un stage ou une mission hors UMMTO ou à l'étranger dans le cadre de la carrière universitaire	105
Graphe N°26 : Clarté et transparence de la gestion de carrière à l'Université.....	106
Graphe N°27 : Existence d'une évaluation annuelle intégrant les formations et les perspectives de carrière	107
Graphe N°28 : Prise en compte des qualifications et expériences dans la gestion de carrière	108
Graphe N°29 : Clarté et communication des critères de promotion	109
Graphe N°30 : Accessibilité des opportunités de promotion selon les formations et compétences	110
Graphe N°31 : Partage des compétences ou connaissances acquises après formation	111

Liste des tableaux

Tableau N°01 : Principes clés de l'école classique	16
Tableau N°02 : Modèle contingentiel de la GRH	19
Tableau N°03 : Articulation Formation – Gestion des carrières	27
Tableau N°04 : Classification des principales modalités de formation	36
Tableau N°05 : Synthèse des étapes clés de la gestion des compétences	46

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : Revue de littérature sur la formation et la gestion des carrières.....	8
Introduction	8
Section 1 : La gestion des ressources humaines : Approches conceptuelles et historique.....	9
Section 2 : La formation des ressources humaines comme levier de gestion de carrières...	28
Section 3 : La gestion des carrières RH comme levier de valorisation des talents	43
Conclusion.....	51
Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique.....	51
Introduction	51
Section 1 : La fonction publique et l'université en Algérie	51
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil (Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou).....	70
Section 3 : Méthodologie de la recherche	76
Conclusion.....	84
Chapitre III : Résultats de la recherche.....	85
Introduction	85
Section 1 : Résultats de l'enquête auprès des fonctionnaires salariés.....	85
Section 2 : Résultats de l'enquête auprès des responsables RH.....	114
Section 3 : Synthèse et discussion.....	118
Conclusion.....	123
Conclusion générale	124
Bibliographie.....	124
Annexes	
Table des matières	
Résumé	



Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde professionnel en constante évolution, la formation et la gestion des carrières occupent une place centrale dans les dynamiques organisationnelles modernes. Initialement axée sur l'acquisition de compétences techniques dans des métiers précis (Carré & Caspar, 2017, p.15), la formation professionnelle s'inscrit désormais dans une logique de développement continu, tant pour les individus que pour les organisations.

Cette évolution reflète une approche renouvelée des compétences et de la gestion des parcours professionnels, où la formation ne se limite plus à l'apprentissage de savoir-faire techniques, mais devient un levier stratégique de transformation. Elle touche à la fois les dimensions personnelles, sociales et organisationnelles, permettant ainsi aux individus et aux entreprises de s'adapter aux mutations rapides du marché du travail, dues notamment à la digitalisation, l'internationalisation et les nouvelles exigences organisationnelles (Ardouin, 2016, p.22).

Dans cette optique, la formation s'intègre pleinement aux parcours professionnels, un phénomène déjà observé par Philippe Carré et Pierre Caspar (2017). Ces derniers soulignent que l'idée de « l'apprentissage tout au long de la vie », bien qu'ayant émergé dès le début du XXe siècle, s'étend aujourd'hui à tous les types d'apprentissages, qu'ils soient formels ou informels, indépendamment du statut ou de l'âge des individus.

Ce passage d'une culture de la formation à une culture de l'apprenance marque un tournant important, où l'apprentissage englobe également les expériences de vie, les apprentissages informels et les interactions sociales, et devient ainsi un processus continu, systémique et non limité aux seules formations classiques, autrement dit, le cursus académique et les formations diplômantes (Carré, 2005, p.74).

Thierry Ardouin (2016, p.24) renforce cette idée en mettant en lumière le caractère systémique de la formation, qui doit être perçue comme un outil d'adaptation et de transformation, bien au-delà de l'acquisition de compétences techniques. Pour lui, la formation joue un rôle important dans le développement des individus, en prenant en compte non seulement leur contexte personnel et professionnel, mais aussi leur environnement organisationnel. Elle devient ainsi un levier stratégique pour adapter les individus aux exigences du travail, facilitant leur évolution professionnelle et leur transformation continue.

La gestion des carrières, pour sa part, doit intégrer cette dynamique de transformation à travers la formation. Jean-Marie Peretti (2016, p.41) définit la gestion des ressources

Introduction générale

humaines comme un processus visant à maintenir une adéquation constante entre les compétences des individus et les exigences des postes.

Dans cette logique, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) devient un outil essentiel pour anticiper les besoins futurs en compétences et ajuster les parcours professionnels des salariés en fonction des évolutions du marché du travail (Peretti, 2018, p.59). La gestion des carrières, en s'appuyant sur la formation continue, devient un élément stratégique clé pour aligner les talents des individus avec les objectifs à long terme de l'organisation.

Guy Le Boterf (2015, p.33) apporte une vision plus élargie de la compétence, en soulignant que celle-ci inclut non seulement les savoirs et savoir-faire techniques, mais également les savoir-être. Pour une gestion efficace des carrières, il devient nécessaire d'intégrer ces compétences comportementales et relationnelles, qui sont devenues essentielles dans des environnements de travail de plus en plus complexes. La formation continue, lorsqu'elle est intégrée à une politique de gestion des carrières, constitue un levier stratégique permettant de développer l'adaptabilité et la résilience des individus face aux défis du marché du travail (Le Boterf, 2016, p.35).

L'un des enjeux majeurs de la gestion des carrières réside également dans la mobilité professionnelle, qui ne se limite plus aux promotions hiérarchiques, mais englobe une variété d'expériences professionnelles permettant aux individus de développer de nouvelles compétences.

La notion de « carrière nomade » (Le Boterf, 2016, p.35) illustre ce modèle, où les parcours professionnels sont multiples et diversifiés, incluant des transitions entre différents types de postes, ainsi que des allers-retours entre la formation et l'expérience pratique. Ainsi, la gestion des carrières doit s'adapter à la mobilité et à l'agilité des individus dans un environnement dynamique et incertain.

Dans ce contexte, la mobilité interne et externe des salariés devient essentielle pour leur évolution professionnelle. Philippe Carré et Pierre Caspar (2017, p.22) évoquent la notion de « seconde chance » offerte par la formation, permettant aux salariés d'accéder à de nouvelles opportunités de carrière ou de se réorienter vers d'autres métiers.

Introduction générale

Toutefois, des études menées par Goux et Maurin (1997, p.44) montrent que le lien entre formation et mobilité professionnelle n'est pas toujours aussi direct, et que la formation continue semble souvent bénéficier davantage aux salariés déjà bien intégrés dans les entreprises, ce qui peut accentuer les inégalités d'accès à la formation.

L'ingénierie de la formation et la gestion des carrières soulèvent ainsi la question de la gestion des compétences. Anne Dietrich et al. (2010, p.47) rappellent que la notion de compétence s'est largement développée depuis les années 1970, avec des modèles de formation axés sur les compétences, comme ceux observés aux États-Unis.

Toutefois, ces modèles ont parfois montré leurs limites en ne prenant pas suffisamment en compte l'expérience acquise en dehors du cadre formel des diplômes. Comme le souligne Dietrich (2016, p.52), les entreprises exploitent rarement tout le potentiel stratégique des compétences de leurs salariés, au-delà de la simple adéquation entre qualifications et postes.

La gestion des compétences doit donc être dynamique et adaptative pour répondre aux besoins des entreprises et des individus, notamment face à la transformation numérique et aux mutations des marchés du travail (Guerrero, 2019, p.11).

Ce capital de compétences doit être géré de manière collective, en impliquant non seulement les individus, mais aussi les entreprises et les institutions. La formation, dans ce cadre, joue un rôle essentiel, non seulement pour renforcer les compétences techniques, mais aussi pour développer la capacité des individus à naviguer dans un environnement incertain et en constante évolution (Dietrich et al., 2010, p.52).

Nous pouvons dire alors que l'intégration de la formation dans la gestion des carrières est aujourd'hui un facteur clé de réussite pour les individus et les organisations. Elle permet une transformation continue des compétences et des parcours professionnels, facilitant ainsi l'adaptation des individus aux défis d'un marché du travail en constante mutation.

En Algérie, la gestion des carrières dans la fonction publique revêt une importance stratégique, particulièrement dans un contexte marqué par des réformes visant la modernisation de l'administration publique. Face aux transformations économiques et technologiques, les institutions publiques doivent s'adapter en mettant en place des politiques de formation alignées sur les exigences actuelles du marché du travail.

Introduction générale

Le secteur de l'enseignement supérieur, en tant que pilier de la fonction publique, se retrouve au cœur de ces dynamiques de transformation. Les fonctionnaires, en particulier ceux appartenant à la catégorie des Agents Techniques et Administratifs (ATS), doivent relever des défis croissants en matière de qualification, de mobilité et d'adaptation aux nouvelles exigences organisationnelles.

À ce titre, la formation et le perfectionnement constituent des leviers majeurs pour améliorer leur rendement et optimiser la gestion des compétences au sein des administrations publiques. Cette orientation est prévue par le cadre réglementaire algérien. Le Décret exécutif n° 20-194 du 25 juillet 2020 stipule que « *les institutions et les administrations publiques sont tenues d'organiser des cycles de formation et de perfectionnement en faveur de leurs fonctionnaires et agents publics, en vue de permettre l'amélioration des qualifications, la préparation à la promotion professionnelle et l'accroissement du rendement et de la performance des services publics* » (Journal Officiel de la République Algérienne, 2020, art. 2). Ce même texte précise que ces formations doivent s'inscrire dans une logique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, à travers des plans annuels et pluriannuels de formation et de perfectionnement (JORA, 2020, art. 5).

Par ailleurs, l'Ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique réaffirme l'obligation pour l'administration d'organiser des cycles de formation continue. L'article 38 établit clairement que « *le fonctionnaire a droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion durant sa carrière* » (Journal Officiel de la République Algérienne, 2006, art. 38). De plus, l'article 104 souligne que l'administration publique doit assurer « *l'amélioration des qualifications et la promotion professionnelle du fonctionnaire en organisant de manière permanente des cycles de formation et de perfectionnement* » (JORA, 2006, art. 104).

Dans cette optique, plusieurs types de formations sont prévus par le décret exécutif n° 20-194, notamment :

La formation spécialisée, qui est obligatoire pour le recrutement et la promotion dans certains grades (JORA, 2020, art. 8) ;

La formation préparatoire à l'occupation d'un emploi, permettant aux fonctionnaires d'acquérir des compétences spécifiques en vue d'une titularisation ou d'une nomination à un poste supérieur (JORA, 2020, art. 9) ;

Introduction générale

Les cycles de perfectionnement, incluant les études de spécialisation, la formation préparatoire aux concours et les séminaires de mise à niveau (JORA, 2020, art. 10-13).

Ainsi, la gestion des carrières des fonctionnaires algériens ne peut être dissociée des politiques de formation mises en œuvre dans les administrations publiques. Cette dynamique s'inscrit dans une logique de gestion prévisionnelle des ressources humaines, visant à aligner les parcours professionnels avec les besoins de modernisation des services publics. En structurant la formation comme un outil stratégique, l'État cherche à renforcer l'efficacité de ses agents tout en assurant une meilleure qualité des prestations offertes aux citoyens.

Dans ce cadre, l'Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou constitue un exemple pertinent pour analyser l'impact des politiques de formation sur la gestion des carrières. En tant qu'institution publique, elle est confrontée aux mêmes enjeux que l'ensemble de la fonction publique, tout en ayant des spécificités propres au secteur de l'enseignement supérieur.

La gestion des carrières des fonctionnaires de l'UMMTO représente un enjeu majeur, dans un contexte où la formation continue est essentielle pour répondre aux besoins évolutifs de l'administration universitaire. La modernisation des pratiques de gestion des ressources humaines, en lien avec les directives de la fonction publique, impose d'adopter des stratégies adaptées pour assurer la montée en compétence des agents et favoriser leur progression professionnelle.

Ainsi, cette étude propose d'analyser l'impact des dispositifs de formation mis en place à l'UMMTO sur la gestion des carrières des fonctionnaires, en identifiant les leviers, les obstacles et les axes d'amélioration possibles.

L'intérêt de cette étude repose sur le rôle central que jouent la formation et la gestion des carrières dans les institutions publiques, notamment dans l'enseignement supérieur. En tant qu'étudiants en Master 2 en Management des Ressources Humaines, cette recherche constitue une opportunité d'approfondir notre compréhension des mécanismes de gestion des carrières au sein d'une université publique.

Le choix de l'UMMTO comme terrain d'étude s'inscrit dans notre volonté de contribuer à l'amélioration des pratiques en matière de formation et d'évolution professionnelle dans l'enseignement supérieur en Algérie.

Introduction générale

Problématique

La problématique centrale de ce mémoire peut être formulée ainsi : **Dans quelle mesure la formation impacte-t-elle la gestion des carrières des fonctionnaires au sein de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou ?**

A partir de cette question centrale, plusieurs sous-questions ont été formulées afin de bien cerner la thématique et répartir notre étude en plusieurs sous-parties :

Sous-questions

Pour répondre à la problématique centrale, plusieurs sous-questions guident cette étude :

Quelle est l'évolution historique et conceptuelle de la gestion des carrières au sein des organisations, et en particulier dans le secteur public algérien ?

Comment la formation est-elle perçue et intégrée dans la gestion des carrières des fonctionnaires au sein de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou ?

Quels sont les leviers et pratiques de la gestion des carrières à l'UMMTO, et quel rôle la formation joue-t-elle dans ce processus ?

Hypothèses

À partir des éléments théoriques sur la gestion des carrières et la formation et des recherches préalables pourtant sur notre sujet, nous formulons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La formation a un impact positif sur l'évolution de la carrière des fonctionnaires ATS au sein de l'UMMTO.

Hypothèse 02 : Les dispositifs de formation en place à l'UMMTO répondent aux besoins des fonctionnaires et permettent le développement des carrières.

Méthodologie

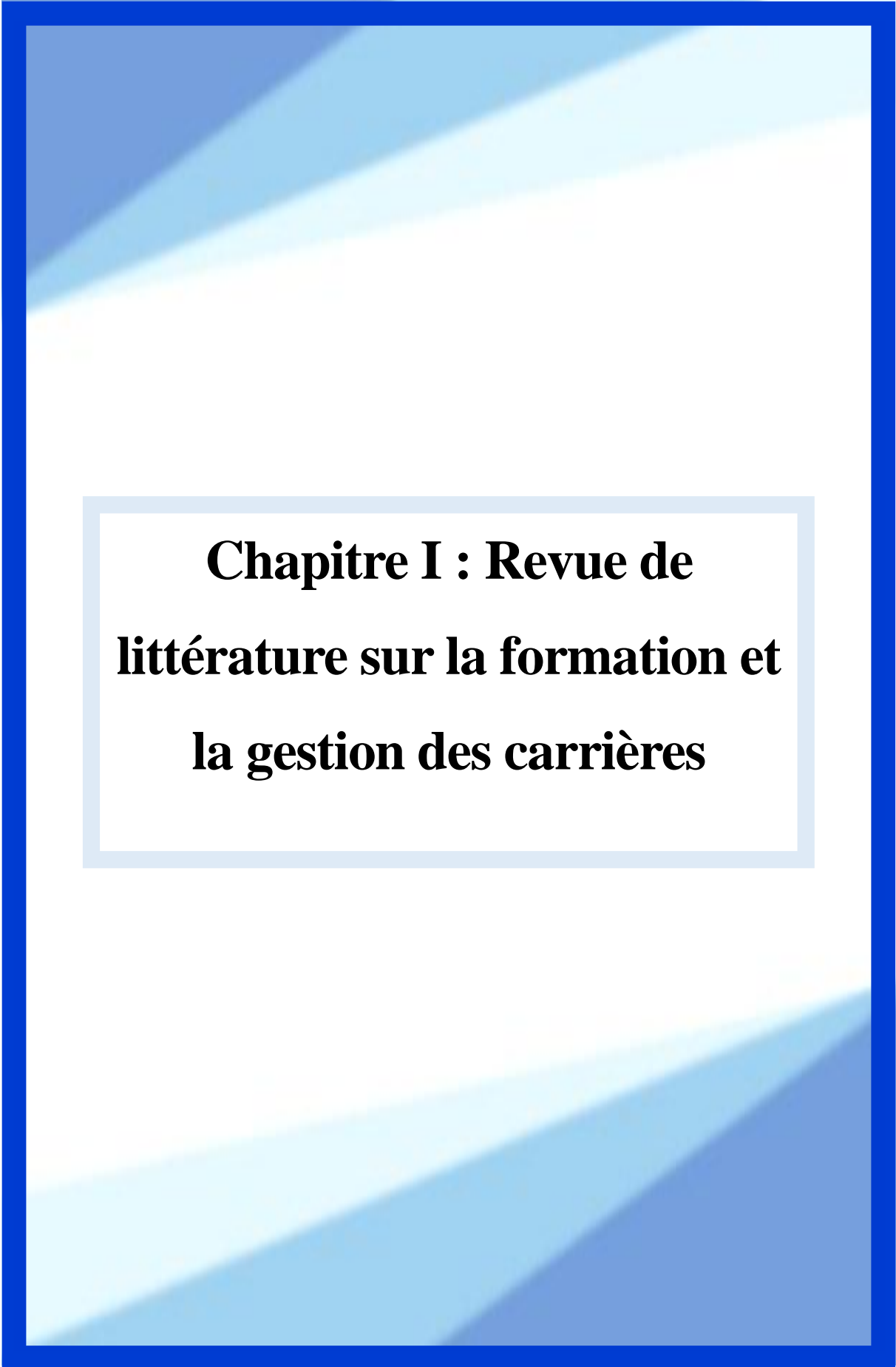
La méthodologie de cette recherche repose d'abord sur une revue de littérature, permettant d'établir un cadre théorique solide sur la gestion des carrières et la formation. Cette revue académique s'appuie sur des recherches et des travaux scientifiques pour contextualiser les concepts et les pratiques liés à notre problématique.

Introduction générale

Ensuite, une étude empirique a été réalisée pour analyser l'impact de la formation sur la gestion des carrières au sein de l'UMMTO. Cette étude s'appuie sur une enquête quantitative menée via un questionnaire adressé aux fonctionnaires, ainsi que sur une enquête qualitative fondée sur un guide d'entretien destiné aux responsables RH de l'UMMTO. Cette combinaison d'enquêtes quantitatives et qualitatives permet de recueillir des données détaillées sur la manière dont la formation influence la gestion des carrières au sein de l'université. Le détail de cette méthodologie, notamment la structure de l'enquête et l'échantillon, est exposé dans le second chapitre de ce mémoire.

Structure du contenu

Le mémoire s'organise en trois chapitres. Le premier chapitre constitue une revue de littérature sur la gestion des carrières et la formation, abordant les concepts clés, l'évolution historique, ainsi que l'interaction entre formation et gestion des carrières. Subséquemment, le cadre méthodologique de la recherche est abordé dans le second chapitre, incluant le terrain de l'étude, les outils de collecte des données (questionnaire et guide d'entretiens), et les caractéristiques des échantillons. Enfin, le dernier chapitre comporte la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête, en discutant de l'impact de la formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires de l'UMMTO et en vérifiant nos hypothèses de départ.



**Chapitre I : Revue de
littérature sur la formation et
la gestion des carrières**

Introduction

La gestion des ressources humaines (GRH) représente aujourd'hui un élément clé de la performance des organisations. Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par des changements technologiques et des mutations du marché du travail, la capacité à gérer efficacement les ressources humaines devient un facteur déterminant de succès.

Comme le souligne Peretti (2019, p.45), "la GRH moderne ne se limite plus à une simple administration du personnel, mais constitue un véritable levier de création de valeur". Cette transformation s'explique par la prise de conscience que les collaborateurs représentent la principale richesse des entreprises. Roussel (2008, p.12) confirme cette analyse en affirmant que "l'adéquation entre compétences des salariés et besoins de l'organisation est devenue l'enjeu majeur des directions RH".

Parmi les différents outils de la GRH, la formation et la gestion des carrières occupent une place particulière. Elles permettent en effet de développer les compétences tout en offrant des perspectives d'évolution professionnelle. Comme le note Savall (2004, p.22), "une politique de formation bien conçue, couplée à une gestion rigoureuse des carrières, contribue à la fois à la performance de l'organisation et à l'épanouissement des collaborateurs".

Ce chapitre propose une revue de littérature organisée en trois parties principales. Nous analyserons d'abord l'évolution historique et conceptuelle de la GRH, avant d'examiner ses missions et objectifs. Enfin, nous étudierons plus spécifiquement le rôle de la formation dans la gestion des carrières.

Section 1 : La gestion des ressources humaines : Approches conceptuelles et historique

L'évolution de la gestion des ressources humaines ne s'est pas faite en un jour. Elle résulte d'un long processus historique, passant d'une simple administration du personnel à une gestion stratégique et intégrée des ressources humaines. Cette transformation s'explique par l'évolution des besoins des organisations, la complexification des environnements économiques et sociaux, ainsi que par l'émergence de nouvelles approches managériales centrées sur la valorisation du capital humain. Il convient ainsi de revenir sur les principales étapes de cette évolution afin de mieux saisir la portée actuelle de la GRH

1.1. Définitions, missions et objectifs de la GRH

Pour bien appréhender la gestion des ressources humaines (GRH), il est essentiel de commencer par en définir clairement les contours conceptuels. La GRH ne se limite pas à une simple fonction administrative ; elle constitue un ensemble cohérent de pratiques visant à mobiliser et développer le capital humain au service de la stratégie organisationnelle.

Cette première partie propose donc d'explorer successivement les définitions, les missions et les objectifs qui structurent cette discipline, afin d'en saisir la portée et les enjeux dans le contexte contemporain des organisations.

1.1.1. Définitions de la GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être appréhendée selon plusieurs perspectives théoriques complémentaires qui reflètent la complexité et la richesse de cette discipline. En effet, la GRH ne se limite pas à une fonction administrative, mais englobe un ensemble de politiques et de pratiques visant à concilier les objectifs organisationnels avec les aspirations individuelles des collaborateurs.

Peretti (2019, p. 47) propose une définition intégratrice qui illustre parfaitement cette double finalité. Il considère la GRH comme « l'ensemble des politiques visant à optimiser simultanément la contribution du capital humain à la performance organisationnelle et l'épanouissement professionnel des collaborateurs ».

Cette définition met en lumière l'évolution contemporaine de la fonction RH, qui ne se contente plus de gérer les effectifs, mais cherche à créer un équilibre entre efficacité économique et développement humain.

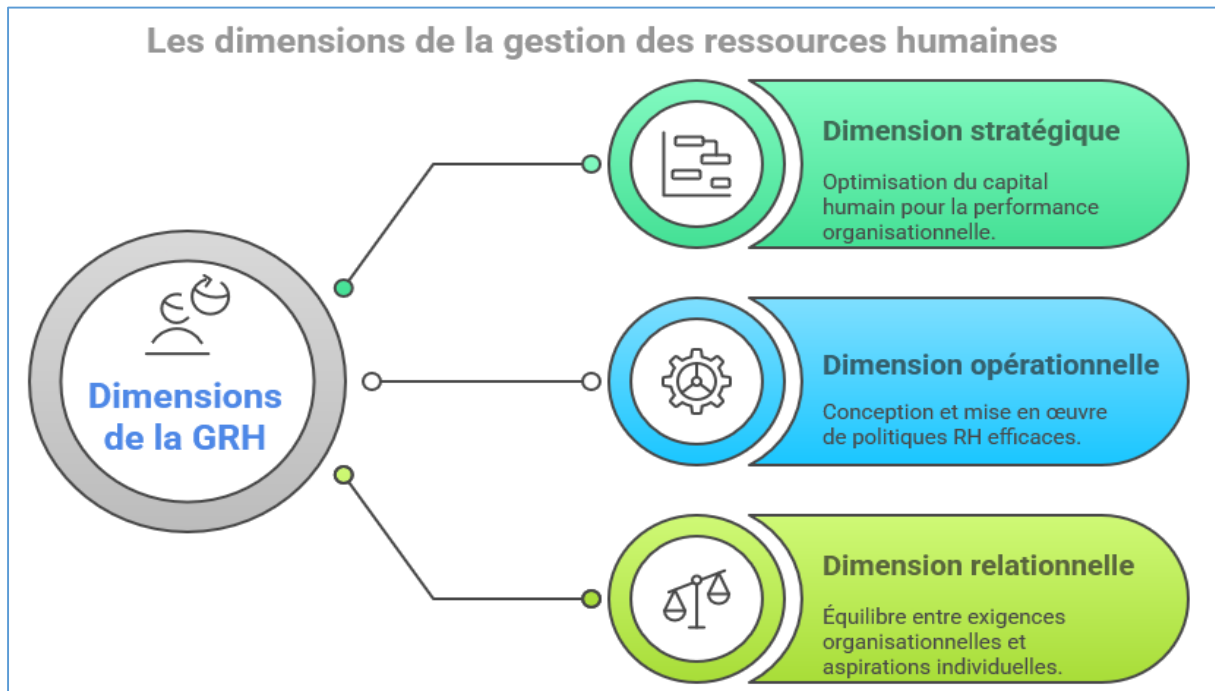
Cette approche est complétée par les travaux de Barabel et Meier (2014, p. 30), qui insistent sur « la nécessité d'établir un équilibre dynamique entre exigences organisationnelles et aspirations individuelles ». Leur définition souligne la dimension relationnelle et équilibrée de la GRH moderne, qui dépasse la simple gestion des ressources pour s'inscrire dans une logique d'interdépendance entre l'entreprise et ses salariés. Cette vision met en avant l'importance des interactions humaines et des compromis nécessaires pour assurer la cohésion sociale et la performance durable.

Par ailleurs, Savall et Zardet (2004, p. 22) apportent une perspective complémentaire en insistant sur le caractère stratégique et créateur de valeur de la fonction RH. Ils définissent la GRH comme un processus qui « consiste à concevoir et mettre en œuvre des politiques permettant d'attirer, fidéliser et développer les compétences dans une perspective de création de valeur partagée ». Cette définition met en exergue le rôle central de la GRH dans la construction d'un avantage concurrentiel fondé sur le capital humain, en insistant sur la dimension partenariale entre l'organisation et ses collaborateurs.

Au-delà de ces définitions, il convient de souligner que la GRH s'inscrit dans un contexte en constante évolution, marqué par des transformations économiques, technologiques et sociales. Elle doit ainsi intégrer des dimensions variées telles que la gestion des talents, la formation continue, la gestion des carrières, la qualité de vie au travail et la responsabilité sociale. Cette complexité nécessite une approche globale et systémique, capable d'adapter les pratiques RH aux enjeux spécifiques de chaque organisation tout en respectant les aspirations des individus.

En définitif, la gestion des ressources humaines se définit comme une fonction stratégique et opérationnelle qui vise à mobiliser, développer et valoriser les compétences des salariés, dans une perspective d'efficacité organisationnelle et d'épanouissement professionnel. Cette double finalité constitue le socle des pratiques contemporaines de la GRH, qui doivent concilier performance économique et responsabilité sociale.

Figure N°01 : Les dimensions de la gestion des ressources humaines



Source : Adaptée à partir des définitions de Peretti (2019), Barabel et Meier (2014), et Savall et Zardet (2004).

1.1.2. Missions de la gestion des ressources humaines

Les missions de la gestion des ressources humaines traduisent les rôles et responsabilités que cette fonction assume au sein des organisations. Elles dépassent largement la gestion administrative pour inclure la gestion stratégique des compétences, la motivation, la communication, et la participation des employés.

1.1.2.1. Mission administrative et réglementaire

La dimension administrative de la GRH, bien que souvent perçue comme traditionnelle, a connu une évolution considérable avec l'intégration des technologies modernes. Comme le souligne Cadin (2007, p. 32), « les systèmes d'information RH modernes transforment les données administratives en véritables actifs stratégiques ».

Cette mission comprend la gestion rigoureuse des contrats de travail, la paie, ainsi que l'application des réglementations sociales et légales en vigueur. Elle garantit la conformité juridique de l'organisation tout en assurant un suivi précis des dossiers individuels et collectifs des salariés. Par ailleurs, la gestion administrative contribue à la stabilité de

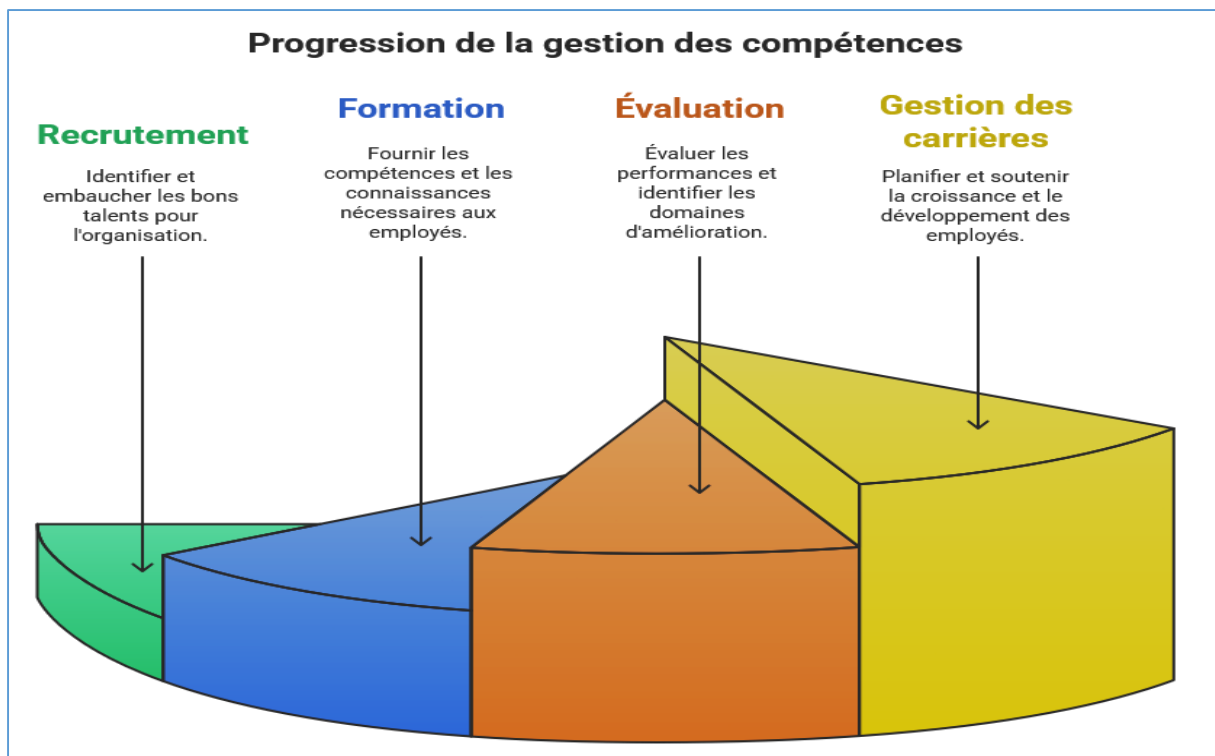
l'entreprise en assurant la régularité des processus liés au personnel, ce qui est indispensable pour le bon fonctionnement quotidien.

1.1.2.2. Mission de développement des compétences

Parallèlement à la gestion administrative, la GRH assume une mission importante de développement des compétences, qui est devenue centrale dans un contexte économique marqué par la rapidité des changements technologiques et organisationnels. Peretti (2019, p. 89) insiste sur le fait que cette fonction implique désormais « une anticipation des besoins futurs en compétences et une gestion proactive des parcours professionnels ».

Cette mission s'appuie sur plusieurs processus clés, tels que le recrutement ciblé, la formation continue, l'évaluation régulière des performances, ainsi que la gestion dynamique des carrières. Elle vise à assurer que les collaborateurs disposent des compétences nécessaires pour répondre aux exigences actuelles et futures de l'organisation, tout en favorisant leur employabilité et leur développement personnel.

Figure N°02 : Processus clés de la gestion des compétences



Source : Établi par les auteurs à partir des processus clés de développement des compétences décrits par Peretti (2019, p. 89).

1.1.2.3. Mission stratégique et d'alignement organisationnel

Enfin, la gestion des ressources humaines joue un rôle stratégique fondamental en assurant la cohérence entre la stratégie globale de l'organisation et la gestion de ses ressources humaines. Lanthier (2018, p. 15) précise que « la GRH vise à assurer la cohérence entre la stratégie de l'organisation et la gestion de ses ressources humaines ».

Cette mission stratégique se traduit par une participation active de la fonction RH à la définition des orientations générales de l'entreprise, ainsi qu'à leur déclinaison en politiques RH cohérentes et adaptées. Elle implique notamment la conception de politiques d'emploi, de rémunération, de formation et de gestion des talents qui soutiennent la réalisation des objectifs organisationnels.

Par cette approche, la GRH devient un véritable partenaire de la direction générale, contribuant à la création de valeur durable et à la compétitivité de l'entreprise.

1.1.3. Objectifs de la gestion des ressources humaines

Les objectifs de la gestion des ressources humaines reflètent les finalités que cette fonction poursuit, tant sur le plan économique que social. Ils visent à assurer l'adéquation entre les besoins organisationnels et les ressources humaines disponibles, à favoriser le développement des compétences, à promouvoir la motivation et l'engagement des salariés, tout en contribuant à la responsabilité sociale de l'entreprise.

1.1.3.1. Objectifs opérationnels

Au niveau opérationnel, la gestion des ressources humaines a pour principal objectif d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins organisationnels. Cette adéquation est en effet la condition sine qua non de toute politique RH efficace, car elle garantit que l'entreprise dispose des talents nécessaires pour atteindre ses objectifs. Comme le souligne Sekiou, « cette adéquation constitue la condition sine qua non de toute politique RH efficace » (Sekiou, 2001, p. 18).

Concrètement, cet objectif se traduit par la mise en place de processus rigoureux de recrutement, de formation et d'évaluation, qui permettent d'identifier, de développer et de valoriser les compétences indispensables à la performance. Ces actions opérationnelles ont

pour but d'optimiser la gestion des effectifs, d'assurer la continuité des activités, et d'adapter les ressources humaines aux évolutions internes et externes de l'organisation.

1.1.3.2. Objectifs sociaux et humains

Sur le plan social et humain, la GRH vise à créer un environnement de travail favorable, propice à la satisfaction et au bien-être des salariés. Les travaux de Blanchot et Wacheux mettent en avant que « la qualité de vie au travail représente désormais un facteur clé de performance autant que de responsabilité sociale » (Blanchot & Wacheux, 2002, p. 7).

Cette dimension sociale englobe non seulement le respect des réglementations en vigueur, mais aussi la promotion de l'équité, la prévention des discriminations, et la gestion harmonieuse des relations sociales.

Elle vise à instaurer un climat de confiance et de dialogue entre les différents acteurs de l'entreprise, favorisant ainsi l'engagement, la motivation et la fidélisation des collaborateurs. Par ailleurs, cette approche sociale contribue à renforcer la cohésion interne et à prévenir les risques psychosociaux, éléments essentiels pour assurer la pérennité de l'organisation.

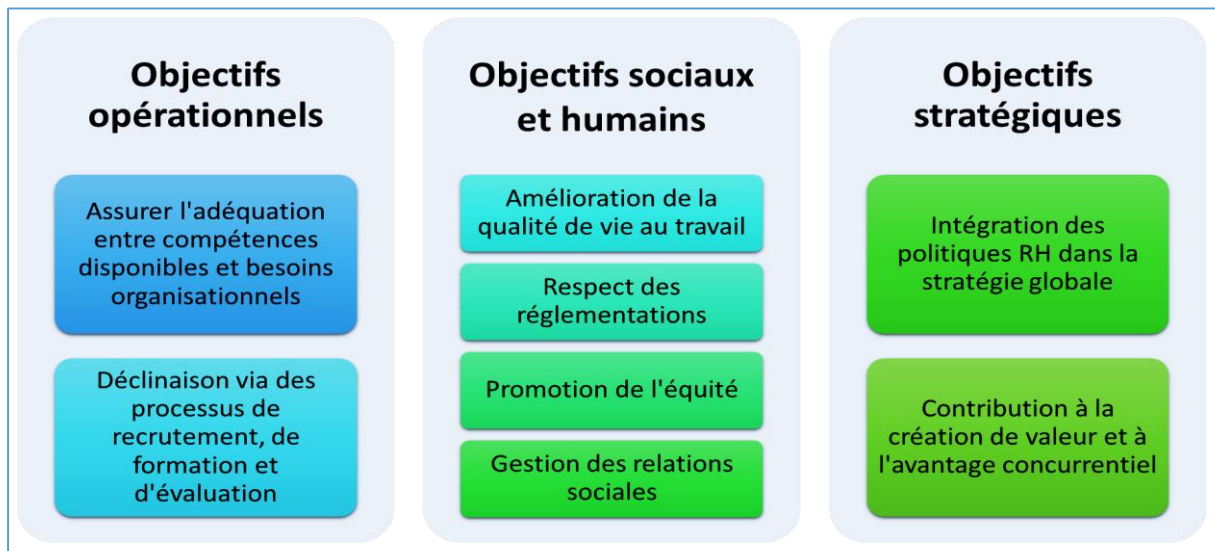
1.1.3.3. Objectifs stratégiques

Enfin, au niveau stratégique, la gestion des ressources humaines joue un rôle clé dans l'alignement des politiques RH avec la stratégie globale de l'entreprise. Peretti souligne que « l'intégration des politiques RH dans la stratégie globale constitue le principal défi des organisations contemporaines » (Peretti, 2019, p. 112).

Cet objectif stratégique implique que la GRH ne soit plus perçue comme une fonction support, mais comme un véritable partenaire de la direction, contribuant activement à la création de valeur et à l'avantage concurrentiel. Elle doit anticiper les évolutions du marché, gérer les talents, et accompagner les transformations organisationnelles.

Dans cette perspective, la GRH contribue à la performance durable de l'entreprise en développant un capital humain agile, compétent et engagé, capable de répondre aux défis complexes et changeants de l'environnement économique.

Figure N°03 : Les trois niveaux des objectifs de la GRH



Source : Adaptée à partir des objectifs de la GRH décrits par Sekiou (2001, p. 18), Blanchot et Wacheux (2002, p. 7), et Peretti (2019, p. 112).

1.2. Histoire de la gestion du personnel

L'histoire de la gestion des ressources humaines (GRH) est une trajectoire riche et complexe qui reflète l'évolution des organisations, des sociétés et des théories managériales. Cette section propose une analyse de cette évolution, en intégrant à la fois les grandes écoles classiques et humanistes, l'évolution de la fonction Personnel, ainsi que les transformations les plus récentes qui ont conduit à un renouvellement profond de la GRH.

Cette analyse historique est essentielle pour comprendre les fondements des pratiques actuelles, notamment en matière de formation et de gestion des carrières.

1.2.1. L'école de Management Scientifique : la naissance d'une gestion mécaniste du travail

L'école classique, apparue à la fin du XIXe siècle, est fondée sur une vision mécaniste et rationnelle de l'organisation. Elle vise à maximiser la productivité par l'optimisation des tâches et la standardisation des procédures.

Frederick Winslow Taylor, souvent considéré comme le père du management scientifique, a posé les bases de cette approche avec son ouvrage *Principes du management*

Chapitre I : Revue de littérature sur la formation et la gestion des carrières

scientifique (1911). Taylor préconise une décomposition minutieuse des tâches, une spécialisation accrue des ouvriers, et un contrôle rigoureux pour éliminer toute perte de temps ou d'énergie (Taylor, 1911, p. 21).

Cette vision se traduit par une gestion du personnel centrée sur l'administration et le contrôle, où les salariés sont perçus comme des ressources à exploiter efficacement. Le travail est fragmenté, et la dimension humaine est réduite à sa fonction productive, sans considération pour les besoins psychologiques ou sociaux des individus (Peretti, 2010, p. 17).

Henri Fayol, quant à lui, structure le management en cinq fonctions principales : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916, p. 32). Cette formalisation administrative renforce l'idée d'une organisation hiérarchique et rigide.

Tableau N°01 : Principes clés de l'école classique

Principe	Description	Impact sur la gestion du personnel
Division du travail	Spécialisation des tâches	Fragmentation du travail, rôle limité du salarié
Standardisation	Uniformisation des méthodes	Réduction de la marge d'autonomie
Contrôle strict	Surveillance et évaluation rigoureuse	Gestion administrative et disciplinaire
Hiérarchie	Structure pyramidale claire	Centralisation des décisions

Source : Établi par les auteurs à partir des principes de l'école classique de Taylor (1911, p. 21) et Fayol (1916, p. 32).

Cette approche, bien que critiquée pour son aspect déshumanisant, a permis la structuration initiale des fonctions de gestion du personnel, notamment la gestion des contrats, des horaires, et des règles disciplinaires.

1.2.2. L'école des relations humaines : la reconnaissance de la dimension sociale

Face aux limites de l'école classique, l'école des relations humaines émerge dans les années 1930, avec les travaux d'Elton Mayo et les célèbres expériences de Hawthorne. Ces recherches ont démontré que la productivité ne dépend pas uniquement des conditions matérielles ou des méthodes de travail, mais aussi largement des facteurs sociaux et psychologiques (Mayo, 1933, p. 65).

Mayo met en lumière l'importance des relations interpersonnelles, du sentiment d'appartenance, et de la reconnaissance au sein du groupe de travail. Cette approche humaniste introduit la notion de motivation intrinsèque et souligne que la satisfaction au travail est un levier majeur de performance (Barabel & Meier, 2014, p. 41). La gestion du personnel se transforme alors, intégrant des dimensions nouvelles telles que la communication, la participation, et la prise en compte des besoins individuels. Cette évolution marque le passage d'une gestion administrative à une gestion plus centrée sur l'humain, posant les bases des pratiques modernes de GRH. Elle ouvre également la voie à la prise en compte des enjeux psychosociaux et du climat social dans les organisations.

1.2.3. L'évolution de la fonction Personnel : vers la professionnalisation accrue

À partir des années 1960 et 1970, la fonction Personnel connaît une expansion et une professionnalisation significatives. Cette période est marquée par une diversification des missions, qui dépassent largement la gestion administrative pour inclure la gestion des relations sociales, la négociation collective, et la gestion des conflits (Lanthier, 2018, p. 27). Les mouvements sociaux de cette époque, ainsi que les avancées législatives en matière de droit du travail, imposent aux responsables du personnel de nouvelles compétences et responsabilités. La fonction devient un acteur central dans la gestion des ressources humaines, notamment par le développement des politiques de formation et de gestion des carrières (Peretti, 2010, p. 29). Cette phase est caractérisée par une prise de conscience accrue de la nécessité d'adapter les pratiques RH aux besoins des salariés et aux exigences économiques, avec un souci croissant d'équilibre entre performance et qualité de vie au travail.

1.2.4. L'émergence et l'évolution de la fonction Ressources Humaines : une approche stratégique

Depuis les années 1980, la fonction Ressources Humaines s'est profondément transformée, devenant un véritable levier stratégique au sein des organisations. Cette mutation est liée à plusieurs facteurs : la mondialisation, la montée en puissance de la concurrence, les avancées technologiques, et la complexification des marchés du travail (Savall & Zardet, 2004, p. 44).

La GRH ne se limite plus à la gestion administrative ou sociale, mais s'inscrit dans une logique d'alignement stratégique avec les objectifs globaux de l'entreprise. Elle intègre la gestion des compétences, la formation, la mobilité, la gestion des talents et la valorisation du capital humain (Barabel & Meier, 2014, p. 52). Cette évolution s'accompagne d'une professionnalisation accrue des acteurs RH, qui développent des compétences en stratégie, communication, gestion du changement, et pilotage de la performance. La fonction RH devient un partenaire clé de la direction générale, contribuant à la création de valeur durable.

1.2.5. Le renouvellement contemporain de la gestion des ressources humaines

Au-delà de cette évolution historique, la GRH connaît aujourd'hui un renouvellement profond, lié aux mutations rapides du contexte économique, technologique et social. Ce renouvellement s'articule autour de plusieurs dimensions clés.

1.2.5.1. L'approche contingente : une adaptation aux contextes spécifiques

L'approche contingente, développée notamment par Peretti (2021), affirme que les pratiques de GRH doivent être adaptées en fonction des caractéristiques spécifiques de chaque organisation : sa taille, son secteur, sa culture, sa stratégie, et son environnement (Peretti, 2021, p. 18). Cette approche rejette les solutions universelles et met l'accent sur la flexibilité et l'ajustement. Elle invite les responsables RH à analyser en profondeur leur contexte pour définir des politiques adaptées, ce qui nécessite une connaissance fine des enjeux internes et externes.

Tableau N°02 : Modèle contingentiel de la GRH

Facteurs contextuels	Pratiques RH adaptées	Objectifs visés
Stratégie	Gestion stratégique des talents	Alignement stratégique
Technologie	Formation continue, adaptation digitale	Compétitivité et innovation
Culture	Communication participative	Engagement des salariés
Environnement	Gestion des relations sociales	Conformité et acceptabilité sociale

Source : Adaptée à partir des travaux de (Peretti, 2021, p. 18).

1.2.5.2. Les défis contemporains de la GRH

La GRH doit aujourd'hui relever de nombreux défis liés aux transformations du monde du travail :

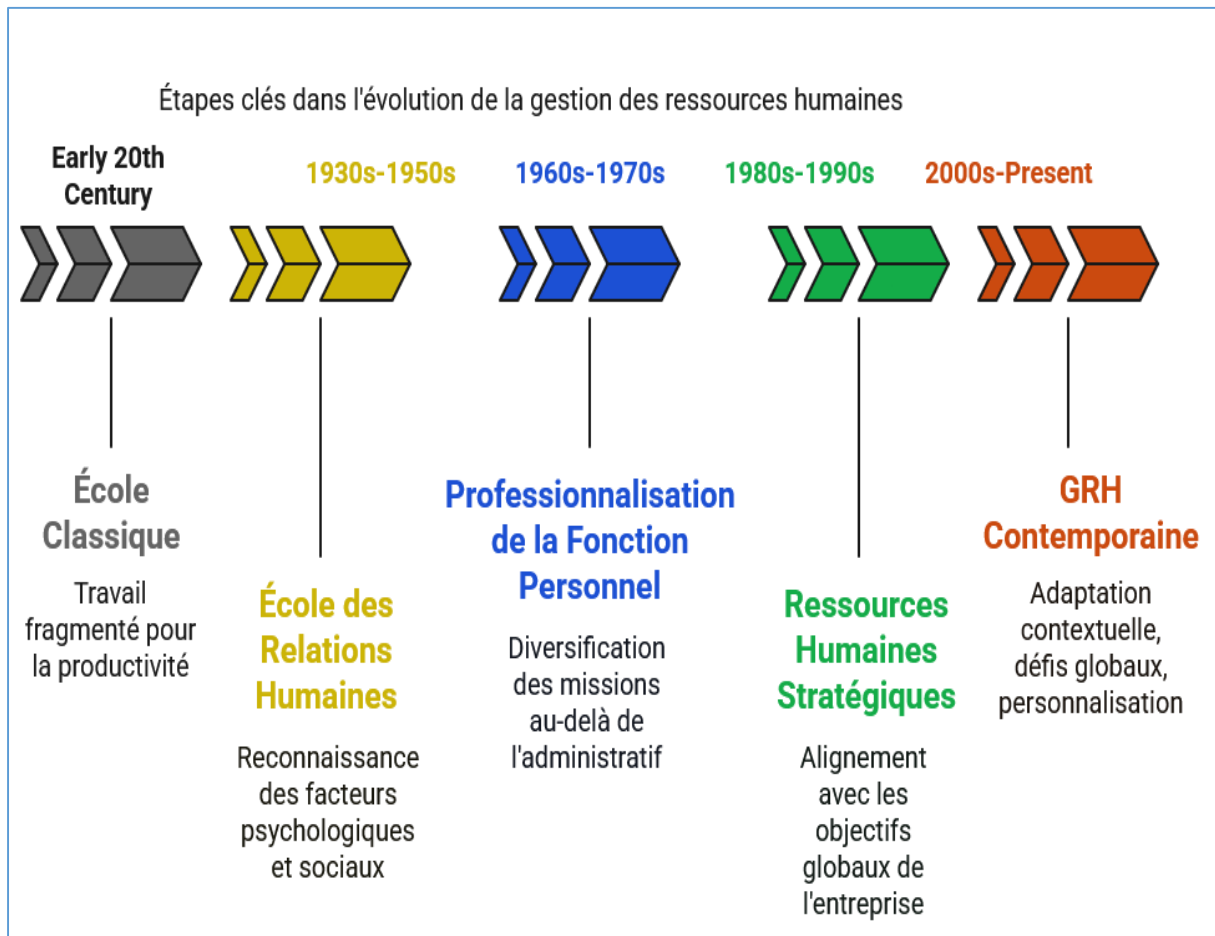
- **Mutations technologiques et transformation numérique** : La digitalisation modifie les métiers, les compétences et les modes de travail, imposant une adaptation constante (Peretti, 2021, p. 20).
- **Concurrence mondiale accrue** : La mondialisation oblige les entreprises à innover et à optimiser la gestion des talents.
- **Mutations économiques** : Crises, volatilité des marchés et besoin de flexibilité.
- **Évolutions démographiques** : Vieillesse, gestion des générations, diversité.
- **Mutations sociologiques** : Nouvelles attentes des salariés, équilibre vie privée/professionnelle.
- **Relations sociales et cadre réglementaire** : Complexification des normes et négociations.
- **Responsabilité sociale et investissement socialement responsable** : Intégration des enjeux sociaux et environnementaux.

1.2.5.3. Les logiques de réponse de la GRH contemporaine

Pour faire face à ces défis, la GRH développe plusieurs logiques d'action complémentaires :

- **Personnalisation** : Adapter les politiques aux besoins individuels.
- **Agilité** : Réagir rapidement aux changements.
- **Mobilisation** : Favoriser l'engagement des collaborateurs.
- **Anticipation** : Prévoir les évolutions des compétences.
- **Partage** : Impliquer tous les acteurs dans la gestion des RH.

Figure N°04 : Etapes clés de l'évolution de la GRH



Source : Adaptée de Peretti (2010, p. 17) et des informations citées au titre précédent (1.2.).

1.3. Les politiques de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines s'appuie sur un ensemble cohérent de politiques qui couvrent l'ensemble du cycle de vie des salariés. Ces politiques sont conçues pour répondre aux exigences stratégiques, économiques et sociales des organisations. Elles traduisent les choix de l'entreprise en matière de gestion du capital humain et sont

indispensables pour assurer la performance globale tout en tenant compte des aspirations des collaborateurs.

1.3.1. La politique d'emploi : garantir l'adéquation entre besoins et ressources

La politique d'emploi constitue la base de toute gestion des ressources humaines efficace. Elle vise à assurer une adéquation optimale entre les besoins en personnel de l'organisation et les compétences disponibles, que ce soit sur le marché du travail ou en interne. Cette politique englobe plusieurs dimensions essentielles.

Tout d'abord, le recrutement et l'intégration jouent un rôle fondamental. Le recrutement ne se limite pas à la simple sélection des candidats, mais vise à attirer des profils dont les compétences, les valeurs et les motivations correspondent précisément aux exigences du poste ainsi qu'à la culture organisationnelle. Par ailleurs, l'intégration constitue un processus clé qui facilite l'adaptation rapide des nouveaux collaborateurs, leur permettant de s'approprier les codes de l'entreprise et de s'engager pleinement dans leurs missions (Lanthier, 2018, p. 51).

Ensuite, la gestion des âges et des générations s'impose comme un enjeu majeur dans un contexte de vieillissement progressif de la population active. Les politiques RH doivent ainsi favoriser le maintien dans l'emploi des salariés seniors tout en assurant une intégration harmonieuse des jeunes générations, souvent porteuses de nouvelles attentes et de nouvelles pratiques professionnelles. Cette gestion intergénérationnelle vise à valoriser la complémentarité entre expérience et innovation, pour le bénéfice de l'organisation (Peretti, 2021, p. 19).

Par ailleurs, la diversité et l'inclusion constituent aujourd'hui des axes incontournables de la politique d'emploi. La diversité, qu'elle soit liée au genre, à l'origine, au handicap ou à d'autres critères, est reconnue comme une richesse organisationnelle. Les politiques RH doivent donc promouvoir l'égalité des chances et lutter activement contre les discriminations, tout en respectant les cadres légaux, notamment en Algérie. Cette démarche contribue à créer un climat social positif et à améliorer la performance collective.

1.3.2. La politique de rémunération : un levier de motivation et de fidélisation

La rémunération occupe une place centrale dans la relation employeur-employé. Elle constitue à la fois une reconnaissance du travail accompli et un levier puissant de motivation, de performance et de fidélisation des collaborateurs.

Dans ce cadre, la politique de rémunération doit définir une structure équilibrée, comprenant une part fixe liée au poste et aux qualifications, ainsi qu'une part variable qui dépend de la performance individuelle ou collective. À cela s'ajoutent les avantages sociaux, tels que la prévoyance, la mutuelle ou les avantages en nature, qui complètent le package salarial. Cette structuration vise à concilier sécurité financière et incitations à la performance (Barabel & Meier, 2014, p. 97).

Par ailleurs, la personnalisation de la rémunération permet de répondre aux attentes spécifiques des salariés, par exemple à travers des primes ou des avantages adaptés. Toutefois, cette personnalisation doit s'accompagner d'un souci d'équité, tant interne qu'externe, afin d'éviter les tensions sociales et de garantir la cohérence des pratiques salariales au sein de l'organisation (Savall & Zardet, 2004, p. 112).

Enfin, les enjeux contemporains de la rémunération intègrent désormais des dimensions liées à la responsabilité sociale de l'entreprise. Il s'agit notamment de promouvoir la transparence salariale, de lutter contre les écarts injustifiés et de prendre en compte des critères environnementaux et sociaux, ce qui contribue à renforcer la légitimité et l'attractivité de l'entreprise (Peretti, 2021, p. 20).

1.3.3. La politique de formation et de développement des compétences : un investissement stratégique

La formation représente un pilier fondamental de la gestion des ressources humaines, en tant qu'outil permettant d'adapter les compétences des salariés aux évolutions technologiques, organisationnelles et stratégiques.

Elle poursuit plusieurs objectifs essentiels. D'une part, elle vise à maintenir et développer les compétences des collaborateurs afin d'assurer leur employabilité et leur contribution efficace aux objectifs de l'organisation. D'autre part, la formation favorise

l'adaptabilité des salariés face aux changements, encourage l'innovation et améliore la qualité du travail (Peretti, 2010, p. 112).

Les typologies de formation sont variées. On distingue ainsi la formation initiale, qui concerne les savoirs de base nécessaires à l'entrée dans l'emploi, la formation continue qui permet le maintien et le développement des compétences tout au long de la vie professionnelle, ainsi que la formation certifiante ou diplômante. Par ailleurs, la formation informelle, souvent réalisée sur le tas, joue un rôle non négligeable dans l'acquisition de compétences pratiques. Enfin, la formation peut se dérouler en présentiel ou à distance, cette dernière modalité se développant fortement avec l'essor du digital learning (Barabel & Meier, 2014, p. 117).

Le plan de formation constitue un outil de pilotage essentiel. Il regroupe l'ensemble des actions de formation prévues sur une période donnée et doit être élaboré en concertation avec les managers et les salariés. Ce plan tient compte à la fois des besoins individuels et collectifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Le cycle de la formation dans l'organisation comprend plusieurs étapes successives : l'identification des besoins, la conception du plan de formation, la mise en œuvre des actions, l'évaluation des résultats, puis les ajustements nécessaires pour améliorer continuellement le dispositif.

Au-delà de ces aspects, la formation joue un rôle important dans la promotion de l'égalité des chances et la gestion de la diversité. Elle permet d'offrir à tous les salariés des opportunités de développement, indépendamment de leur âge, sexe ou origine, contribuant ainsi à un climat social plus juste et inclusif.

1.3.4. La politique de gestion des carrières : accompagner les parcours professionnels

La gestion des carrières représente une politique stratégique visant à accompagner les salariés dans leur développement professionnel, tout en conciliant leurs aspirations personnelles avec les besoins de l'organisation.

Elle consiste à anticiper les évolutions des emplois et des compétences, à faciliter la mobilité interne, et à prévenir les risques de stagnation ou de désengagement. Cette démarche

contribue à maintenir la motivation, à fidéliser les talents et à optimiser l'utilisation des ressources humaines (Savall & Zardet, 2004, p. 134).

Pour cela, plusieurs outils sont mobilisés, tels que les entretiens professionnels réguliers, les bilans de compétences, les plans de succession, ainsi que les dispositifs favorisant la mobilité fonctionnelle et géographique. La gestion des talents et des hauts potentiels fait également partie intégrante de cette politique.

Les défis de la gestion des carrières résident dans la nécessité d'intégrer la diversité des profils, de répondre aux aspirations individuelles tout en respectant les contraintes organisationnelles. La réussite de cette politique repose sur une communication transparente, une écoute attentive des salariés et une coordination étroite avec les autres politiques RH.

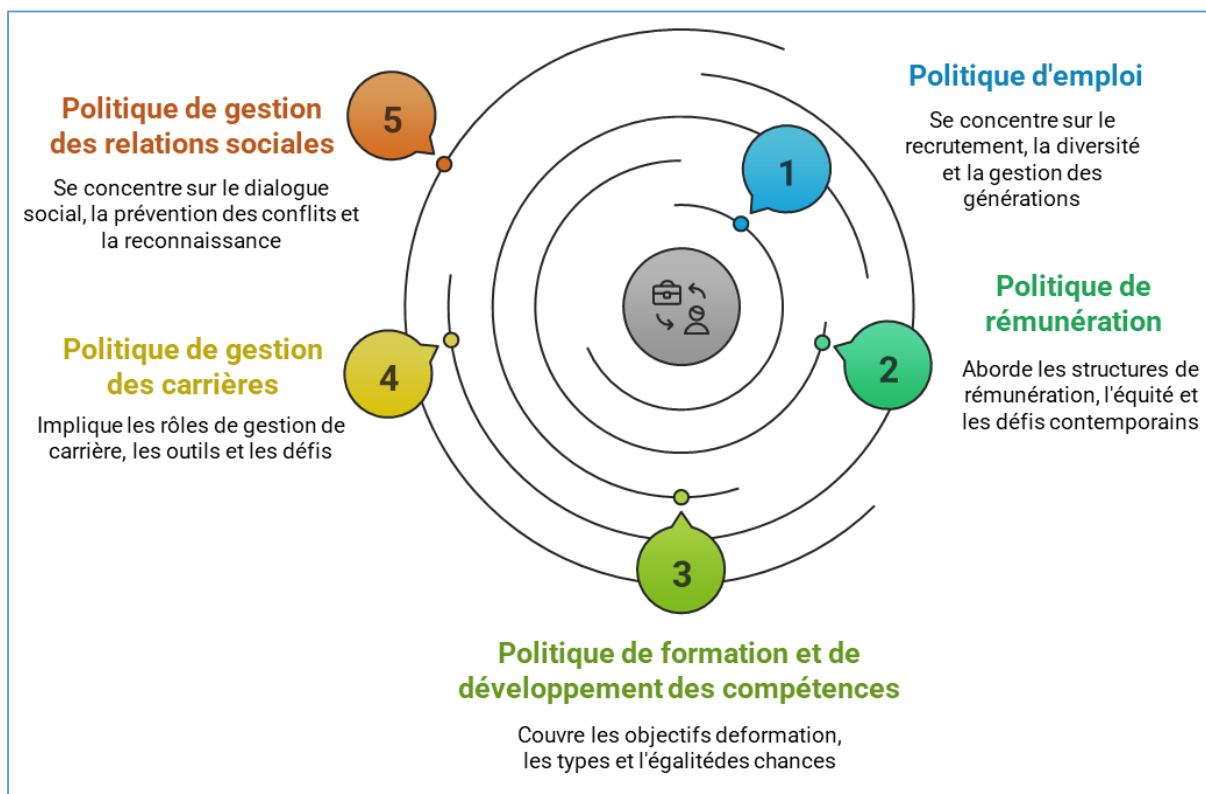
1.3.5. La politique de gestion des relations sociales : construire un climat social favorable

La gestion des relations sociales vise à instaurer un dialogue social constructif, à prévenir les conflits et à favoriser la participation des salariés à la vie de l'entreprise.

Elle repose sur des instances représentatives du personnel, telles que les comités sociaux et économiques, qui participent à la négociation d'accords collectifs et à la concertation sur les conditions de travail (Lanthier, 2018, p. 63).

La prévention et la résolution des conflits sont des enjeux majeurs, car un climat social apaisé favorise la productivité et la qualité de vie au travail. Par ailleurs, la reconnaissance, qu'elle soit formelle ou informelle, des contributions individuelles et collectives, constitue un levier important de motivation et d'engagement.

Figure N°05 : Les politiques de la gestion des ressources humaines



Source : Établi par les auteurs à partir des travaux de Lanthier (2018), Peretti (2010, 2021), Barabel et Meier (2014) et Savall et Zardet (2004).

1.4. Le développement des ressources humaines (par la formation et la gestion des carrières)

Le développement des ressources humaines est devenu un enjeu stratégique majeur pour les organisations, en particulier dans un contexte marqué par des mutations rapides et profondes des métiers et des compétences. Ce développement repose principalement sur deux piliers indissociables : la formation et la gestion des carrières.

1.4.1. La formation comme levier de développement des compétences et de la performance

La formation constitue un investissement stratégique essentiel pour toute organisation soucieuse d'adapter ses ressources humaines aux exigences actuelles et futures. Elle vise à développer les compétences des collaborateurs, à favoriser leur montée en qualification, et à améliorer la performance globale de l'entreprise (Peretti, 2010, p. 142). Elle permet

également d'accompagner les transformations technologiques et organisationnelles, en aidant les salariés à acquérir les savoir-faire nécessaires. Par ailleurs, la formation contribue à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs, en leur offrant des perspectives d'évolution et d'épanouissement professionnel.

Les modalités de formation sont multiples et doivent être adaptées aux besoins spécifiques des salariés et de l'organisation. La formation peut être formelle, avec des programmes structurés, ou informelle, reposant sur l'apprentissage sur le terrain. L'essor du digital learning ouvre de nouvelles possibilités, en offrant flexibilité, personnalisation et accessibilité.

L'évaluation des actions de formation est une étape indispensable pour mesurer leur efficacité, ajuster les contenus et améliorer continuellement les dispositifs. Cette évaluation porte à la fois sur les acquis des participants, leur satisfaction, et les impacts sur la performance individuelle et collective (Lanthier, 2018, p. 89).

1.4.2. La gestion des carrières : un processus dynamique et intégré

La gestion des carrières vise à accompagner les salariés tout au long de leur parcours professionnel, en conciliant leurs aspirations individuelles avec les besoins de l'organisation. Cette politique permet de prévenir le plafonnement, de favoriser la mobilité interne, et de valoriser les talents (Savall & Zardet, 2004, p. 134). Pour ce faire, plusieurs outils sont mobilisés, notamment les entretiens professionnels réguliers qui permettent d'échanger sur les projets et besoins de formation, les bilans de compétences qui aident à identifier les forces et axes d'amélioration, ainsi que les plans de succession qui anticipent les départs et préparent les remplacements.

La mobilité interne, qu'elle soit fonctionnelle ou géographique, constitue un levier important pour dynamiser les carrières et répondre aux évolutions des métiers. La gestion des talents, quant à elle, vise à identifier les hauts potentiels et à leur offrir des parcours adaptés.

L'articulation entre gestion des carrières et formation est essentielle. En effet, une politique de formation bien conçue permet de préparer les salariés aux évolutions de leurs fonctions, d'anticiper les besoins futurs, et de prévenir les risques d'obsolescence des compétences (Lanthier, 2018, p. 89).

1.4.3. Articulation formation – gestion des carrières

L'articulation entre la formation et la gestion des carrières est un élément fondamental pour assurer la cohérence et l'efficacité des politiques de la GRH. Elle repose d'abord sur une identification conjointe des besoins, où la formation analyse les compétences à développer tandis que la gestion des carrières prend en compte les aspirations et besoins professionnels des salariés. Cette double analyse permet d'établir un diagnostic précis qui sert de base à la planification stratégique : la formation élabore un plan de formation adapté aux besoins identifiés, alors que la gestion des carrières définit les parcours professionnels, intégrant mobilités, promotions et évolutions possibles. Cette planification coordonnée garantit que les actions de formation soutiennent effectivement les trajectoires professionnelles envisagées, favorisant ainsi l'adaptation continue des collaborateurs aux exigences organisationnelles.

La mise en œuvre concrète de cette articulation se traduit par le déploiement des actions de formation et la gestion active des évolutions de carrière, assurant un accompagnement cohérent des salariés dans leurs transitions professionnelles. Par ailleurs, le suivi et l'évaluation constituent des étapes indispensables pour mesurer l'impact des formations sur les compétences acquises et pour ajuster les parcours professionnels en fonction des résultats observés. Ce processus intégré permet d'optimiser le développement du capital humain, en alignant étroitement formation et gestion des carrières, au bénéfice à la fois des salariés et de la performance durable de l'organisation (Peretti, 2010, p. 142 ; Savall & Zardet, 2004, p. 134).

Tableau N°03 : Articulation Formation – Gestion des carrières

Étapes clés	Formation	Gestion des carrières
Identification des besoins	Analyse des compétences à développer	Analyse des aspirations et besoins
Planification	Élaboration du plan de formation	Élaboration des parcours professionnels
Mise en œuvre	Actions de formation	Mobilité, promotions, évolutions
Suivi et évaluation	Évaluation des acquis et impacts	Suivi des parcours, ajustements

Source : Compilation à partir des travaux de Peretti (2010, p. 142) et Savall & Zardet (2004, p. 134).

A l'issue de cette section, l'analyse historique de la gestion des ressources humaines met en lumière une évolution progressive, depuis une gestion administrative et mécaniste vers une fonction stratégique et intégrée.

Cette transformation a vu la reconnaissance croissante de la dimension humaine, sociale et stratégique des ressources humaines. Les politiques RH actuelles, notamment en matière de formation et de gestion des carrières, s'inscrivent dans cette dynamique, répondant aux défis contemporains de flexibilité, d'innovation et de responsabilité sociale.

Comprendre cette évolution est fondamental pour appréhender les enjeux actuels et futurs de la GRH dans les organisations.

Section 2 : La formation des ressources humaines comme levier de gestion de carrières

La gestion des carrières est un processus fondamental dans la gestion des ressources humaines, visant à accompagner les salariés dans leur évolution professionnelle tout en répondant aux besoins stratégiques de l'organisation.

Dans ce contexte, la formation joue un rôle essentiel en tant que levier de développement des compétences et de soutien à la mobilité interne et externe.

Cette section propose une analyse du concept de gestion des carrières, de ses évolutions, de son importance, ainsi que des outils et leviers qui la composent. Par la suite, elle explore les fondements de la formation, ses objectifs et ses typologies, avant d'examiner la place stratégique qu'elle occupe dans la gestion des ressources humaines. Enfin, la relation étroite entre formation et gestion des carrières sera développée, mettant en lumière les pratiques et enjeux liés à cette articulation.

2.1. Le concept de la gestion des carrières

La gestion des carrières constitue un pilier essentiel de la GRH, visant à concilier les aspirations individuelles et les objectifs organisationnels. Nous explorons dans ce qui suit les définitions, l'évolution, l'importance et les leviers de la gestion des carrières.

2.1.1. Définitions de la gestion des carrières

La gestion des carrières constitue un processus stratégique visant à concilier développement professionnel individuel et besoins organisationnels. Cette notion complexe peut être appréhendée selon trois perspectives complémentaires :

D'un point de vue individuel, la carrière représente le parcours professionnel d'une personne tout au long de sa vie active. Ambert (1999) la définit comme "l'ensemble des cheminements professionnels de l'individu", tandis que Gutteridge et al. (1993, p.97) y voient "une suite de fonctions et d'activités liées au travail". Cette approche met l'accent sur l'évolution personnelle et les expériences accumulées.

Au niveau organisationnel, Peretti (2005, p.219) insiste sur le rôle structurant de l'entreprise, définissant la gestion des carrières comme "le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié". Cette dimension souligne l'importance des mécanismes formels mis en place par l'organisation pour gérer les parcours professionnels.

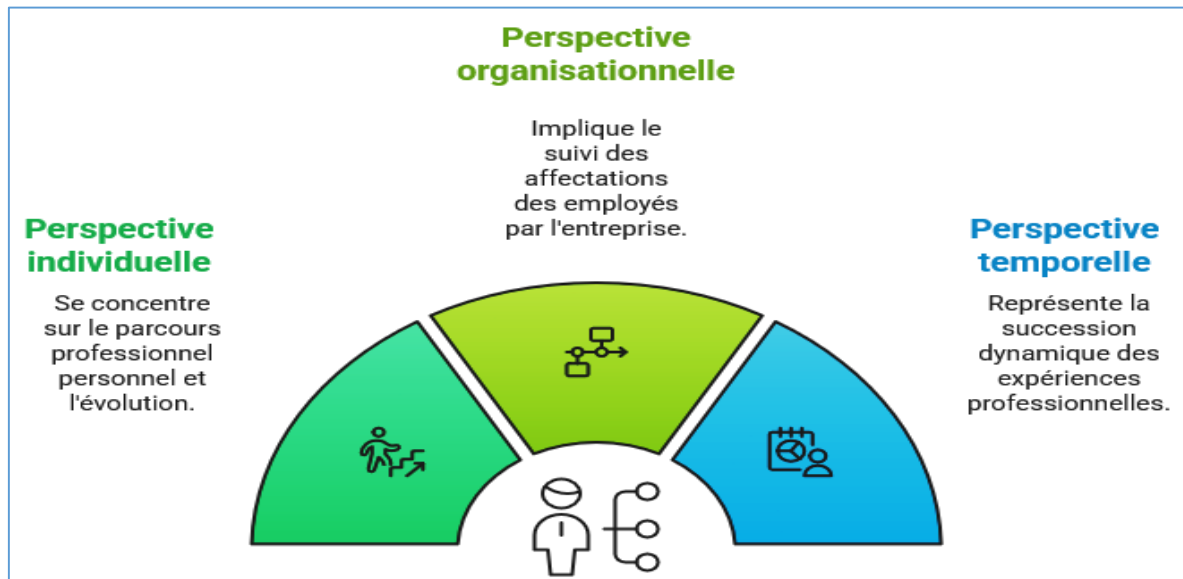
Enfin, la dimension temporelle apparaît centrale. Arthur et al. (1989, cité par Culie, 2006, p.3) conceptualisent la carrière comme "la succession dans le temps des expériences professionnelles", mettant en lumière son caractère évolutif et dynamique. Cette perspective longitudinale permet d'appréhender les carrières comme des processus continus plutôt que comme des étapes disjointes.

Concrètement, la gestion des carrières se traduit par des actions opérationnelles. Peretti (2001, p.118) la présente comme "l'ensemble d'actions conduites par une organisation pour assurer le cheminement interne", tandis que Sekiou et al. (1993, p.365) y voient des "activités pour introduire, orienter et suivre le cheminement professionnel".

Ces définitions pratiques soulignent le caractère appliqué de cette fonction RH. L'évolution récente montre une complexification de ce concept.

Comme le note Hennequin (2006, p.2), la multiplication des études sur les carrières reflète leur importance croissante dans les organisations contemporaines, où les parcours professionnels tendent à devenir plus flexibles et individualisés.

Figure N°06 : Les dimensions de la définition de la gestion des carrières



Source : Adaptée des travaux de Gutteridge et al. (1993), Ambert (1999), Peretti (2005) et Arthur et al. (1989)

2.1.2. Évolution de la gestion des carrières

L'évolution de la gestion des carrières reflète les transformations économiques, sociales et organisationnelles des dernières décennies. Initialement, le terme « carrière » désignait simplement la durée pendant laquelle une personne exerçait un emploi pour un employeur donné, chaque salarié étant responsable de son propre parcours (Sekiou et al., 2007, p. 2225). Jusqu'aux années 1960, la gestion des ressources humaines avait un rôle limité, les employeurs recrutant principalement à l'extérieur sans planification interne des carrières.

Durant les années 1960 et 1970, la croissance économique et la demande accrue pour les postes hiérarchiques ont conduit à une planification plus rigoureuse des carrières, souvent perçue comme une succession d'étapes fixes à suivre (Sekiou et al., 2007, p. 2225). Cette période marque l'émergence d'une gestion formalisée des carrières, centrée sur la progression verticale.

Depuis les années 1980, la mondialisation, les avancées technologiques et la complexification des organisations ont profondément modifié les attentes des salariés et les pratiques des employeurs. La gestion des carrières est devenue plus flexible, intégrant la

mobilité horizontale, la polyvalence et la gestion des fins de carrière. Les salariés sont désormais acteurs de leur parcours, tandis que les organisations mettent en place des dispositifs pour accompagner ces évolutions (Sekiou et al., 2007, p. 2225).

2.1.3. Importance de la gestion des carrières

La gestion des carrières revêt une grande importance tant pour les individus que pour les organisations. Pour les salariés, elle constitue un moyen de sécuriser leur emploi, de développer leurs compétences, de s'intégrer pleinement dans l'organisation et de satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (Guerrin & Wills, 1993, p. 27) . Elle offre également la possibilité de se réaliser professionnellement en valorisant leur potentiel.

Pour l'organisation, la gestion des carrières permet d'exploiter et de développer efficacement le capital humain, d'améliorer la flexibilité organisationnelle, de préparer la relève et de renforcer la culture d'entreprise. Elle contribue à mobiliser les salariés vers les objectifs stratégiques et à renforcer leur engagement (Guerrin & Wills, 1993, p. 27).

Cette double perspective est illustrée dans la figure suivante, qui met en évidence la double signification de la carrière, à la fois subjective pour l'individu et objective pour l'organisation.

Figure N°07 : Double signification de la carrière



Source : Adaptée de (Jean-Luc Cerdin, 2000, p. 26).

2.1.4. Le développement de la carrière

Le cycle de carrière est un modèle qui permet de comprendre les différentes phases que traverse un individu au cours de sa vie professionnelle. Selon Hall (1976), ce cycle

Chapitre I : Revue de littérature sur la formation et la gestion des carrières

comprend cinq étapes principales : la préparation au marché du travail, l'entrée sur le marché, les mutations, la carrière à mi-chemin, et la fin de carrière (Hall, 1976, p. 256) .

La première étape, la préparation, correspond à la période durant laquelle l'individu acquiert des compétences et des orientations professionnelles par la scolarité et les premières expériences.

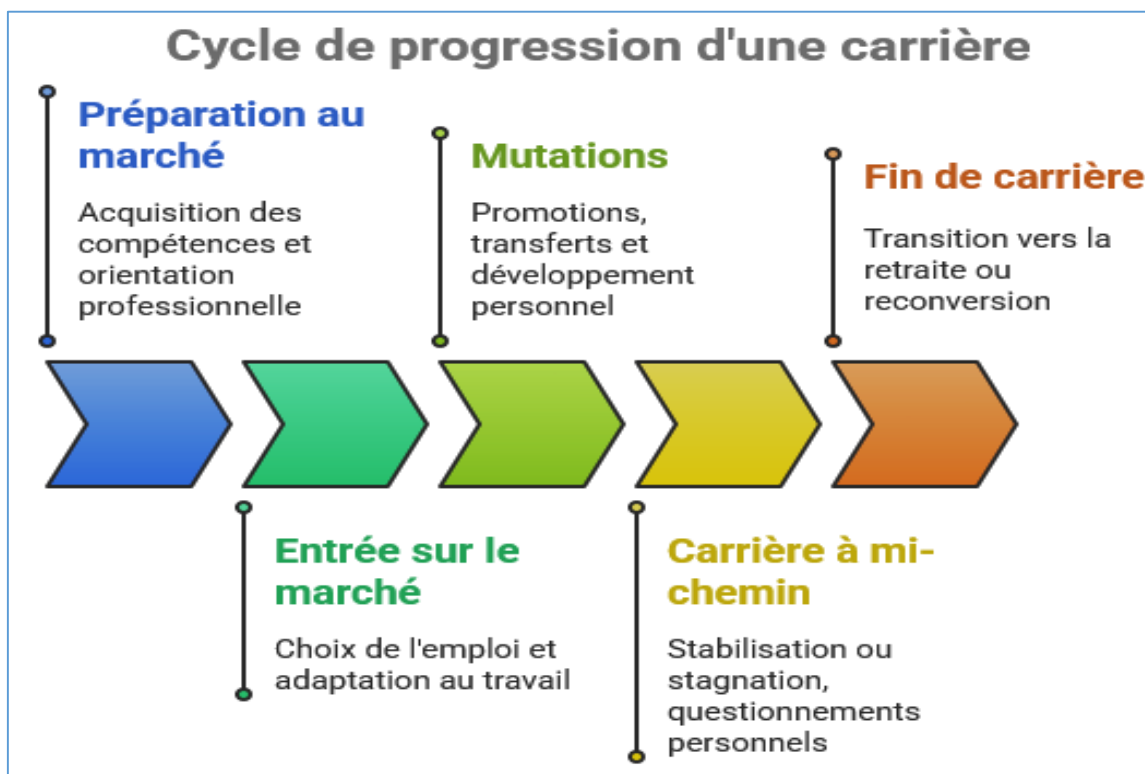
L'entrée sur le marché du travail est caractérisée par le choix d'un emploi et l'adaptation aux réalités professionnelles, souvent marquée par un « choc des réalités ».

La phase des mutations regroupe les promotions, transferts et autres évolutions qui permettent au salarié de progresser et d'accroître ses responsabilités.

La carrière à mi-chemin peut être une période de croissance continue ou de stagnation, où l'individu doit gérer ses questionnements personnels.

Enfin, la fin de carrière est une phase de transition vers la retraite ou une reconversion, nécessitant un accompagnement spécifique.

Figure N°08 : Cycle de progression d'une carrière



Source : Adaptée de (Hall, 1976, p. 256).

2.1.5. Les leviers de la gestion des carrières

La gestion des carrières s'appuie sur plusieurs leviers essentiels, chacun jouant un rôle spécifique dans l'accompagnement des salariés.

- **L'évaluation des performances** est un levier fondamental, permettant de mesurer les résultats obtenus et d'identifier les axes de développement (Peretti, 2010, p. 90). Elle sert de base aux décisions d'évolution.
- **Les entretiens professionnels** constituent un moment privilégié d'échange entre le salarié et son manager, pour faire le point sur les aspirations, les compétences et les besoins en formation.
- **Les bilans de compétences** permettent d'analyser les savoir-faire, savoir-être et motivations, afin de construire un projet professionnel cohérent.
- **La formation** est un levier majeur pour développer les compétences nécessaires à l'évolution.
- **La mobilité interne**, qu'elle soit fonctionnelle, géographique ou hiérarchique, favorise la diversification des expériences et l'adaptation.
- **La planification des successions** prépare la relève des postes clés, assurant la continuité des compétences au sein de l'organisation.

2.2. Notion de la formation et ses fondements

Après avoir analysé la gestion des carrières, nous nous intéressons à la formation, cette dernière étant considérée en tant que l'un des leviers essentiels de la gestion des carrières et de son déploiement.

Ainsi, la partie qui suit sera consacrée aux fondements théoriques et conceptuels de la formation, en présentant successivement sa définition, ses objectifs et ses typologies.

2.2.1. Définition et dimensions de la formation

La formation constitue un investissement stratégique majeur pour les organisations, car elle conjugue le développement individuel des collaborateurs et la performance collective de l'entreprise.

En effet, elle se définit comme un processus structuré et délibéré visant à l'acquisition, au maintien et au perfectionnement des compétences professionnelles nécessaires à l'exercice

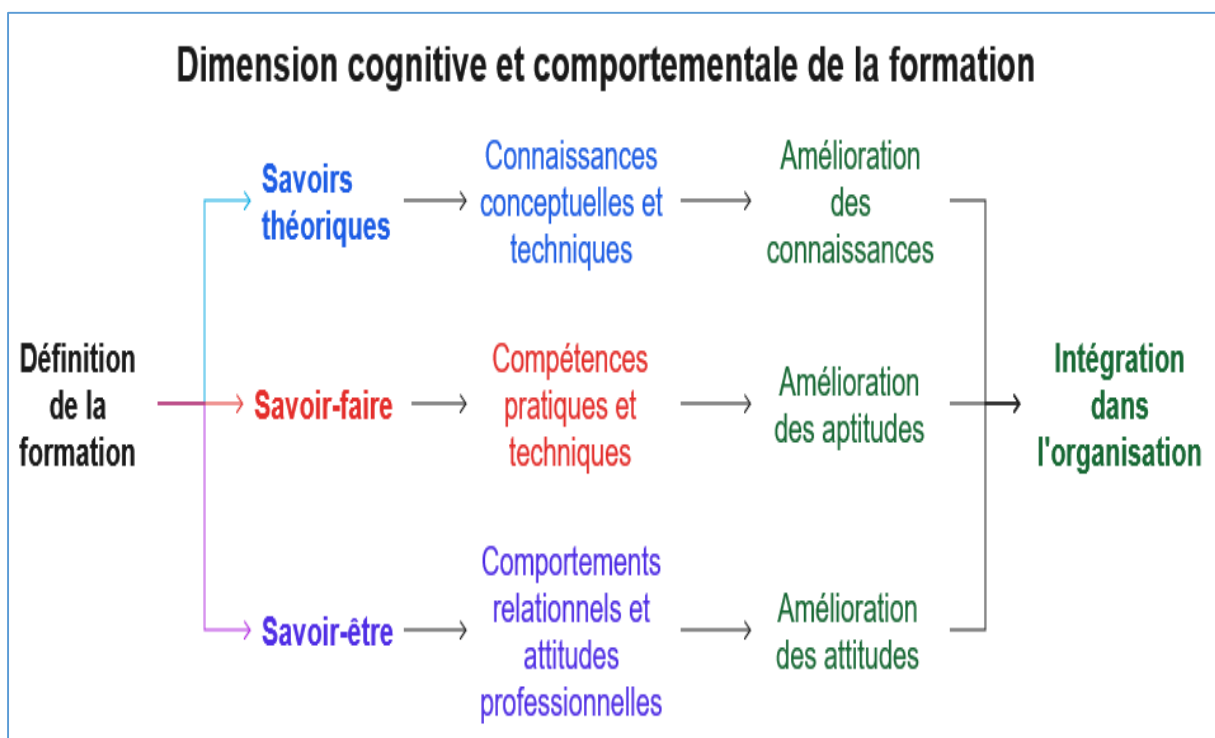
efficace des activités. Cette définition générale se décline en plusieurs dimensions fondamentales, qui ont été largement étudiées dans la littérature académique.

2.2.1.1. Dimension cognitive et comportementale

La première dimension met l'accent sur l'aspect cognitif et comportemental de la formation. Selon Candau (1987), « la formation englobe toute activité visant délibérément à améliorer les connaissances, aptitudes et attitudes d'un individu dans son travail » (Candau, 1987, p. 333). Cette définition souligne la triple finalité de la formation qui vise à développer :

- **Les savoirs théoriques**, c'est-à-dire les connaissances conceptuelles et techniques ;
- **Les savoir-faire**, correspondant aux compétences pratiques et techniques ;
- **Les savoir-être**, qui regroupent les comportements relationnels et les attitudes professionnelles.

Figure N°09 : La dimension cognitive et comportementale de la formation



Source : Adaptée de Candau (1987, p. 333).

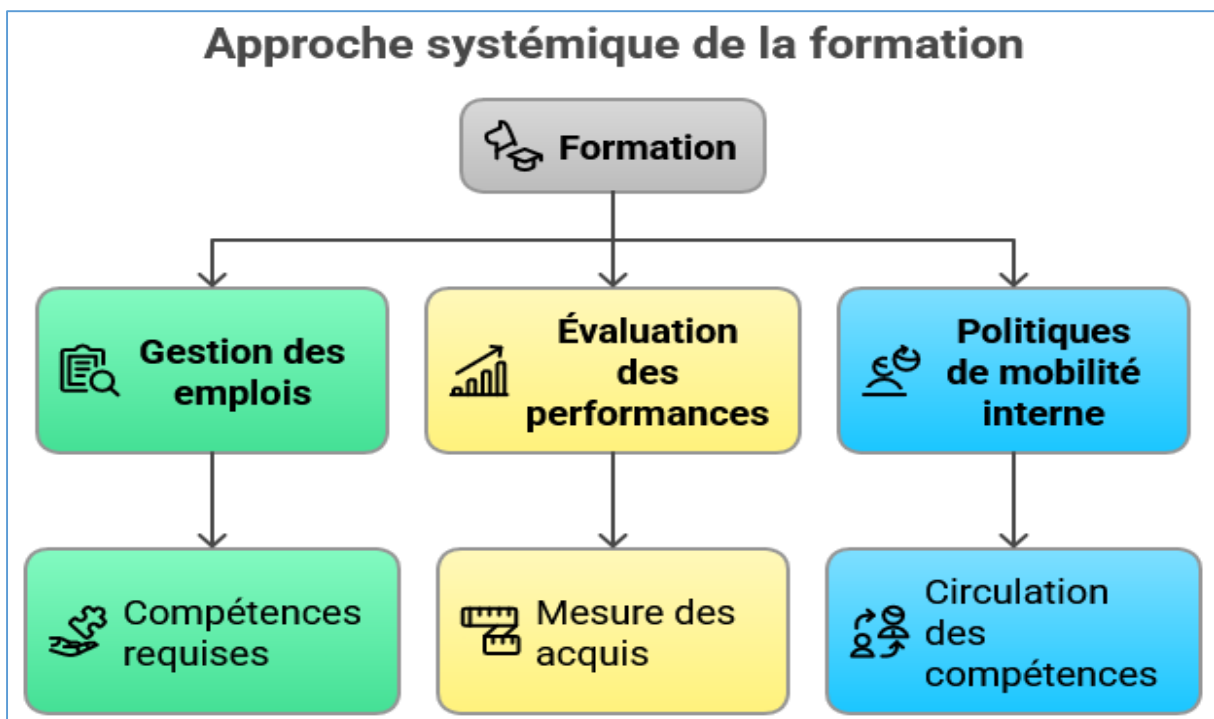
Cette approche globale permet de comprendre que la formation ne se limite pas à la transmission de connaissances, mais intègre aussi le développement des comportements adaptés aux exigences organisationnelles.

2.2.1.2. Approche systémique de la formation

Au-delà de la dimension individuelle, la formation doit être envisagée dans une perspective systémique. Le Boterf, Barzuchetti et Vincent (2014) définissent la formation comme « l'un des moyens de production des compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles évolutives » (Le Boterf, Barzuchetti & Vincent, 2014, p. 45). Cette définition insiste sur la nécessité d'articuler la formation avec d'autres pratiques de gestion des ressources humaines, notamment :

- La gestion des emplois, qui identifie les compétences requises ;
- L'évaluation des performances, qui permet de mesurer les acquis ;
- Les politiques de mobilité interne, qui favorisent la circulation des compétences.

Figure N°10 : Approche systémique de la formation



Source : Adaptée des travaux de Le Boterf, Barzuchetti et Vincent (2014, p. 45).

Cette articulation garantit la cohérence et l'efficacité du système de développement des compétences au sein de l'organisation.

2.2.1.3. Double finalité de la formation

Par ailleurs, la formation poursuit une double finalité, à la fois individuelle et organisationnelle. Peretti (1991) précise que « par la formation, on désigne les moyens pédagogiques permettant aux salariés de développer leurs comportements au travail tout en s'adaptant aux exigences organisationnelles » (Peretti, 1991, p. 28). Ainsi, la formation vise à la fois l'épanouissement professionnel des individus et la performance collective, en assurant l'adéquation entre compétences et besoins stratégiques.

2.2.1.4. Typologie des actions de formation

Les actions de formation peuvent être classées en plusieurs catégories, chacune ciblant des objectifs et publics spécifiques. Le tableau suivant synthétise cette typologie, en s'appuyant sur des références académiques reconnues.

Tableau N°04 : Classification des principales modalités de formation

Catégorie	Objectif principal	Public cible	Référence
Formation initiale	Acquisition des compétences de base	Nouveaux entrants	(Suleman, 2003, p. 45)
Formation continue	Adaptation aux évolutions des métiers	Salariés en poste	(Vatier, 2005, p. 90)
Perfectionnement	Approfondissement des expertises	Profils expérimentés	(Meignant, 2006, p. 19)
Recyclage	Actualisation des connaissances	Tout public	(Sekiou, 2001, p. 336)

Source : Compilation à partir des informations issues de la littérature.

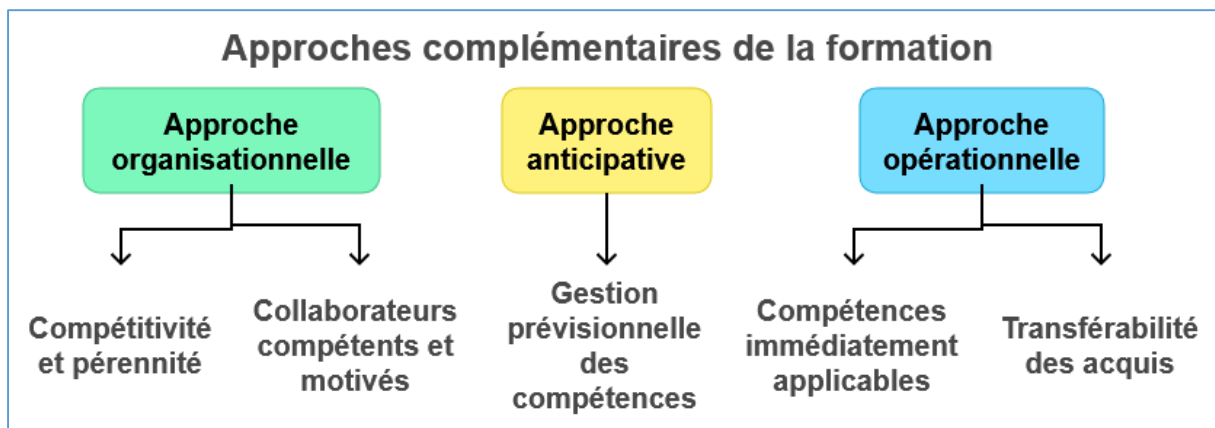
Cette classification illustre la diversité des besoins auxquels la formation répond, depuis l'intégration des nouveaux collaborateurs jusqu'à la mise à jour régulière des compétences des salariés expérimentés.

2.2.1.5. Approches complémentaires de la formation

Pour mieux comprendre la portée de la formation, il est utile d'examiner plusieurs approches complémentaires qui en éclairent les objectifs et modalités.

- **Approche organisationnelle** : Meignant (2006) souligne que « la formation permet de disposer en permanence de collaborateurs compétents et motivés, assurant un niveau optimal de performance » (Meignant, 2006, p. 19). Cette approche insiste sur la contribution de la formation à la compétitivité et à la pérennité des organisations.
- **Approche anticipative** : Selon Soyer (2012), « la formation est un ensemble d'actions planifiées préparant les individus à leurs tâches futures pour garantir la pérennité organisationnelle » (Soyer, 2012, p. 38). Elle est donc un outil de gestion prévisionnelle des compétences.
- **Approche opérationnelle** : Louart (1994) indique que « la formation vise à développer des compétences immédiatement applicables dans le contexte professionnel » (Louart, 1994, p. 130). Cette dimension pragmatique souligne l'importance de la transférabilité des acquis.

Figure N°11 : Approches complémentaires de la formation



Source : Adaptée des travaux de Meignant (2006, p. 19), Soyer (2012, p. 38) et Louart (1994, p. 130).

2.2.2. Les objectifs et les enjeux de la formation

La formation poursuit plusieurs objectifs essentiels avec une double finalité, à la fois individuelle et organisationnelle, constituant ainsi un levier stratégique pour les entreprises et les salariés.

Pour les salariés, la formation répond à trois objectifs principaux :

- **L'adaptation immédiate** au poste de travail, particulièrement importante pour les nouvelles recrues durant leur phase d'intégration (Ardouin, 2010, p.10) ;
- **Le développement des compétences**, permettant aux individus d'élever leurs standards de qualité et d'élargir leurs horizons professionnels (Meignant, 2006, p.19) ;
- **La création de réseaux**, favorisée par les formations interentreprises qui stimulent les échanges d'expériences et les relations transversales (Bunetaux, 2007, p.100).

Pour les organisations, la formation remplit quatre fonctions stratégiques :

- **L'alignement des compétences** avec les besoins opérationnels, identifiés notamment lors des entretiens d'évaluation (Peretti, 2010, p.112) ;
- **La préparation des évolutions**, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- **La cohésion collective**, servant de vecteur de communication sociale et de mobilisation autour des projets d'entreprise ;
- **La gestion des conflits**, en améliorant les interfaces entre les différents niveaux hiérarchiques.

Les enjeux dépassent ainsi la simple acquisition de connaissances : la formation modifie durablement les comportements professionnels tout en créant une dynamique vertueuse entre performance individuelle et collective. Comme le souligne Peretti (2010), elle constitue à la fois un outil d'adaptation aux changements technologiques et un facteur clé de motivation et de fidélisation du personnel (p.112).

2.2.3. Les typologies de la formation

Les formations peuvent être classées selon plusieurs critères :

- **La formation initiale** prépare les individus à leur premier emploi, en leur fournissant les bases nécessaires à l'exercice d'un métier.
- **La formation continue** permet aux salariés d'actualiser et de développer leurs compétences tout au long de leur vie professionnelle.
- **La formation certifiante** vise à obtenir des diplômes ou certifications reconnues, valorisant les compétences acquises.

- **La formation en alternance** combine enseignement théorique et pratique en entreprise, facilitant l'insertion professionnelle.
- **La formation informelle** correspond aux apprentissages réalisés sur le terrain, par l'expérience et l'échange.

Avec l'essor des technologies numériques, les modalités d'apprentissage se diversifient, intégrant le e-learning, les MOOC et les formations hybrides, offrant ainsi plus de flexibilité et de personnalisation (Barabel & Meier, 2014, p. 120).

2.3. La place de la formation dans la gestion des ressources humaines

La formation occupe désormais une position centrale au sein des politiques de gestion des ressources humaines, s'inscrivant dans une logique à la fois stratégique et systémique. Comme le souligne Lanthier (2018), cette évolution traduit une reconnaissance croissante de son rôle dans le développement simultané des compétences individuelles et de la performance organisationnelle. Nous analyserons successivement quatre dimensions fondamentales de cette intégration.

2.3.1. La politique de formation

La politique de formation constitue le cadre stratégique qui oriente l'ensemble des actions de développement des compétences. Selon Meignant (2006, p.53), elle représente "un élément d'une politique d'ensemble visant à assurer durablement la rentabilité, la satisfaction client et l'implication du personnel".

Pour être efficace, cette politique doit s'articuler autour de trois caractéristiques principales. Premièrement, elle se doit d'être clairement alignée sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Deuxièmement, elle doit intégrer une dimension anticipative pour répondre aux évolutions des métiers et des technologies. Enfin, comme le précise Soyer (2002, p.48-49), sa formalisation écrite est essentielle pour en garantir la cohérence et la mise en œuvre effective.

2.3.2. La formation et la gestion des ressources humaines

La fonction formation entretient des relations étroites avec l'ensemble des processus RH. Tout d'abord, elle complète le recrutement en permettant l'adaptation des compétences des nouveaux entrants aux spécificités organisationnelles (Boost'RH, 2024).

Par ailleurs, elle répond aux écarts de compétences identifiés lors des évaluations individuelles, comme le note Peretti (2010, p.115).

Enfin, son articulation avec la politique de rémunération, par la valorisation des acquis de formation, contribue à la motivation et à la fidélisation des collaborateurs (Barabel & Meier, 2014).

2.3.3. Le plan de formation

Le plan de formation représente la traduction opérationnelle de la politique globale. Comme l'explique Soyer (2002, p.162), ce document doit idéalement s'inscrire dans une perspective pluriannuelle (3 à 5 ans) plutôt qu'annuelle, permettant ainsi une véritable gestion prévisionnelle des compétences.

Sa construction nécessite de prendre en compte plusieurs éléments déterminants : les objectifs stratégiques, les populations cibles, le calendrier des actions et l'enveloppe budgétaire disponible (Centre Inffo, 2019, p.45).

Par ailleurs, sa flexibilité constitue un atout majeur pour s'adapter aux besoins émergents tout au long de sa période de validité.

2.3.4. La relation de la formation avec les autres politiques de la GRH

L'analyse des interactions entre la formation et les autres politiques RH révèle son caractère transversal.

D'une part, elle sert de levier pour faciliter les mobilités internes et préparer les salariés à de nouvelles fonctions (Savall & Zardet, 2004, p.140).

D'autre part, en répondant aux aspirations de développement professionnel, elle contribue significativement à la fidélisation des talents (Guerin & Wills, 1993).

Enfin, son alignement avec la stratégie globale de l'entreprise en fait un facteur clé de performance organisationnelle (Meignant, 2006).

2.4. La relation entre la formation et la gestion de carrière

L'articulation entre formation et gestion des carrières constitue aujourd'hui un élément central pour les organisations qui cherchent à développer leur capital humain. Nous abordons alors dans cette partie les outils opérationnels qui relient ces deux dimensions, l'impact de la formation sur l'évolution professionnelle, ainsi que les conséquences d'une insuffisance de cette synergie.

2.4.1. Les outils de la gestion des carrières

Les outils majeurs de la gestion des carrières comprennent plusieurs dispositifs complémentaires. L'entretien professionnel est un moment d'échange privilégié permettant d'identifier les souhaits d'évolution et les besoins en formation. Le bilan de compétences offre une analyse des aptitudes et motivations, facilitant la construction d'un projet professionnel. Le plan de succession anticipe les départs et prépare la relève des postes clés. Enfin, les dispositifs de mobilité interne favorisent la diversification des expériences et l'adaptation aux mutations organisationnelles (Factorial, 2025).

2.4.2. La gestion de carrière par la formation

La formation joue un rôle déterminant dans l'évolution des carrières à plusieurs niveaux. Elle permet tout d'abord l'acquisition de compétences transversales nécessaires aux mobilités (Barabel & Meier, 2014, p.123). Elle facilite ensuite l'adaptation aux transformations organisationnelles et technologiques. Enfin, elle prépare les salariés à assumer de nouvelles responsabilités dans le cadre de promotions internes.

2.4.3. L'absence de formation et ses conséquences

L'insuffisance ou l'absence de formation génère des risques majeurs pour les organisations. On observe notamment une obsolescence progressive des compétences, susceptible de compromettre la performance collective. Comme l'ont montré Savall et Zardet (2004, p.145), cette situation conduit fréquemment à un désengagement des salariés. À plus long terme, elle peut entraîner une rigidité organisationnelle préjudiciable à l'adaptabilité de l'entreprise.

2.4.4. L'appréciation, la mobilité et le plafonnement

L'évaluation régulière des compétences constitue la base d'une gestion dynamique des carrières. Comme le souligne Lanthier (2018, p.110), elle permet d'identifier les besoins de formation et les opportunités de mobilité. Cette dernière représente d'ailleurs un puissant levier de développement professionnel.

À l'inverse, le plafonnement de carrière, lorsqu'il n'est pas anticipé, peut freiner la progression des salariés et affecter leur motivation.

2.4.5. La gestion de la fin de carrière

La phase de fin de carrière requiert une attention particulière en matière de formation. Celle-ci prend alors plusieurs formes : préparation à la reconversion, transmission des savoirs expérientiels, ou encore accompagnement vers la retraite. Comme le note Peretti (2010, p.130), ces actions contribuent à valoriser l'expérience des seniors tout en facilitant les transitions professionnelles.

A la fin de cette section, il paraît évident que la formation des ressources humaines constitue un levier stratégique incontournable dans la gestion des carrières. Elle permet d'adapter les compétences aux évolutions organisationnelles et technologiques, d'accompagner les salariés dans leurs parcours professionnels, et de favoriser leur mobilité et leur promotion. La gestion des carrières, soutenue par une politique de formation cohérente et dynamique, contribue ainsi à la performance durable des organisations et à l'épanouissement des collaborateurs. La synergie entre formation et gestion des carrières constitue un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent relever les défis contemporains du management des ressources humaines.

Section 3 : La gestion des carrières RH comme levier de valorisation des talents

Dans un environnement économique et organisationnel en perpétuelle mutation, la gestion des carrières s'impose comme un levier stratégique incontournable pour valoriser les talents et optimiser les compétences au sein des entreprises.

En effet, la capacité d'une organisation à accompagner ses collaborateurs dans leur développement professionnel contribue non seulement à leur épanouissement personnel, mais aussi à la performance globale et à la pérennité de l'entreprise.

Cette section se propose d'abord de clarifier la notion de compétence, en retraçant son évolution conceptuelle et ses dimensions fondamentales. Elle abordera ensuite les mécanismes de gestion et de valorisation des compétences, avant d'analyser les effets concrets de la gestion des carrières sur la valorisation des talents.

Enfin, les spécificités de la gestion des carrières dans le secteur public seront examinées, avant une conclusion synthétique.

3.1. La notion de compétence et son évolution

Avant d'aborder la gestion des carrières, il est essentiel de s'attarder sur la notion de compétence, concept clé qui a profondément évolué au fil du temps. Cette évolution a influencé les pratiques de gestion des ressources humaines et la manière dont les organisations valorisent leurs collaborateurs.

3.1.1. Définitions classiques et contemporaines de la compétence

La notion de compétence a longtemps été assimilée à la qualification professionnelle, définie comme un ensemble de savoir-faire techniques nécessaires à l'exécution d'une tâche spécifique. Cette conception, centrée sur l'aspect technique, a cependant été largement enrichie par des approches plus holistiques.

Le Boterf (1994) propose une définition dynamique et contextualisée en affirmant que la compétence est « la capacité d'un individu à agir efficacement dans un contexte donné, en mobilisant un ensemble de ressources personnelles et environnementales » (Le Boterf, 1994,

p. 23). Cette définition met en lumière l'importance de l'adaptabilité, de la mobilisation des ressources et de la responsabilité individuelle dans des situations complexes.

Par ailleurs, Boyatzis (1982) élargit la notion en intégrant les dimensions comportementales et relationnelles, indispensables à la performance durable. Il définit la compétence comme « un ensemble d'habitudes, de traits de personnalité, de connaissances et d'aptitudes qui permettent à un individu d'être performant dans un rôle donné » (Boyatzis, 1982, p. 21). Cette approche souligne que la compétence dépasse la simple maîtrise technique pour englober des qualités personnelles et sociales.

D'autres auteurs, tels que Spencer et Spencer (1993), insistent sur la notion d'« ensemble intégré » de caractéristiques personnelles, incluant les motivations, valeurs et traits de personnalité, qui influencent la performance au travail (Spencer & Spencer, 1993, p. 9).

3.1.2. L'évolution conceptuelle : de la qualification à la compétence intégrée

L'évolution du concept de compétence reflète les transformations profondes du monde du travail. Alors que la qualification se concentrait sur la maîtrise technique, la compétence intègre désormais des dimensions transversales telles que la capacité à apprendre, à innover, à collaborer et à gérer des situations inédites (Peretti, 2010, p. 55). Cette évolution a conduit les organisations à repenser leurs pratiques RH, en mettant l'accent sur le développement global des compétences, au-delà des seules qualifications formelles.

Cette transition s'accompagne également d'une prise en compte accrue des compétences dites « comportementales » ou « soft skills », qui sont devenues des facteurs déterminants de la réussite individuelle et collective (Goleman, 1995, p. 34). Ces compétences incluent la communication, la gestion du stress, la créativité, et la capacité à travailler en équipe.

3.2. La gestion et la valorisation des compétences

Après avoir clarifié la notion de compétence, il convient d'examiner comment les organisations gèrent et valorisent ces compétences, afin d'en tirer le meilleur parti.

3.2.1. Identification et cartographie des compétences

La gestion des compétences débute par une identification précise des compétences nécessaires à l'organisation ainsi que celles détenues par les salariés. Cette étape importante implique la réalisation de cartographies des compétences, qui permettent de visualiser les forces, les lacunes et les potentiels de développement (Savall & Zardet, 2004, p. 78). Ces outils facilitent la prise de décision stratégique en matière de formation, de recrutement et de mobilité.

La cartographie des compétences est souvent associée à des référentiels métiers, qui décrivent les compétences clés attendues pour chaque poste. Cette démarche systématique permet d'anticiper les besoins futurs et d'orienter les plans de développement.

3.2.2. Développement des compétences par la formation

Le développement des compétences repose principalement sur la formation, qui doit être adaptée aux besoins individuels et organisationnels. La formation continue joue un rôle clé pour maintenir l'employabilité des salariés et accompagner les évolutions technologiques et organisationnelles (Peretti, 2010, p. 112). Elle peut prendre différentes formes, allant de la formation en présentiel aux dispositifs numériques tels que l'e-learning. Par ailleurs, la formation est aussi un vecteur de changement culturel et organisationnel, favorisant l'adoption de nouvelles pratiques et l'innovation. Elle contribue à renforcer la capacité d'adaptation des salariés face à un environnement en mutation rapide.

3.2.3. Valorisation et reconnaissance des compétences

La valorisation des compétences s'effectue à travers des dispositifs formels, tels que l'évaluation, la rémunération au mérite, et la promotion, mais aussi par des formes informelles comme la responsabilisation, la participation à des projets ou la reconnaissance sociale (Barabel & Meier, 2014, p. 65). Une valorisation efficace contribue à renforcer la motivation, la fidélisation et l'engagement des collaborateurs. Il est important de souligner que la reconnaissance des compétences ne se limite pas à la sphère financière. La valorisation symbolique, par exemple à travers des certifications internes ou des distinctions, joue un rôle majeur dans la motivation des salariés.

Tableau N°05 : Synthèse des étapes clés de la gestion des compétences

Étape	Description	Objectifs principaux
Identification	Recensement des compétences actuelles et nécessaires	Diagnostic des forces et besoins
Cartographie	Élaboration de référentiels métiers et visualisation des compétences	Pilotage stratégique des ressources
Développement	Mise en place d'actions de formation adaptées	Renforcement de l'employabilité et de la performance
Valorisation	Reconnaissance formelle et informelle des compétences acquises	Motivation, fidélisation, engagement

Source : Compilation à partir des travaux de (Savall & Zardet, 2004, p. 78).

3.3. Les effets de la gestion des carrières sur la valorisation des talents

La gestion des carrières a un impact direct sur la valorisation des talents. Elle offre des perspectives d'évolution adaptées aux compétences et aspirations des salariés, favorisant ainsi leur engagement.

3.3.1. Mobilité et progression professionnelle

La gestion des carrières facilite la mobilité interne, la promotion et l'évolution professionnelle, en proposant des parcours cohérents et motivants.

Cette dynamique permet de retenir les talents et d'optimiser l'utilisation des ressources humaines (Cerdin, 2000, p. 45).

En favorisant la mobilité, l'organisation stimule la polyvalence et l'adaptabilité, qualités indispensables dans un environnement concurrentiel.

3.3.2. Identification et développement des hauts potentiels

Un des effets majeurs de la gestion des carrières est l'identification des hauts potentiels, qui bénéficient de parcours personnalisés et d'accompagnements spécifiques pour développer leurs compétences et préparer la relève (Lanthier, 2018, p. 112).

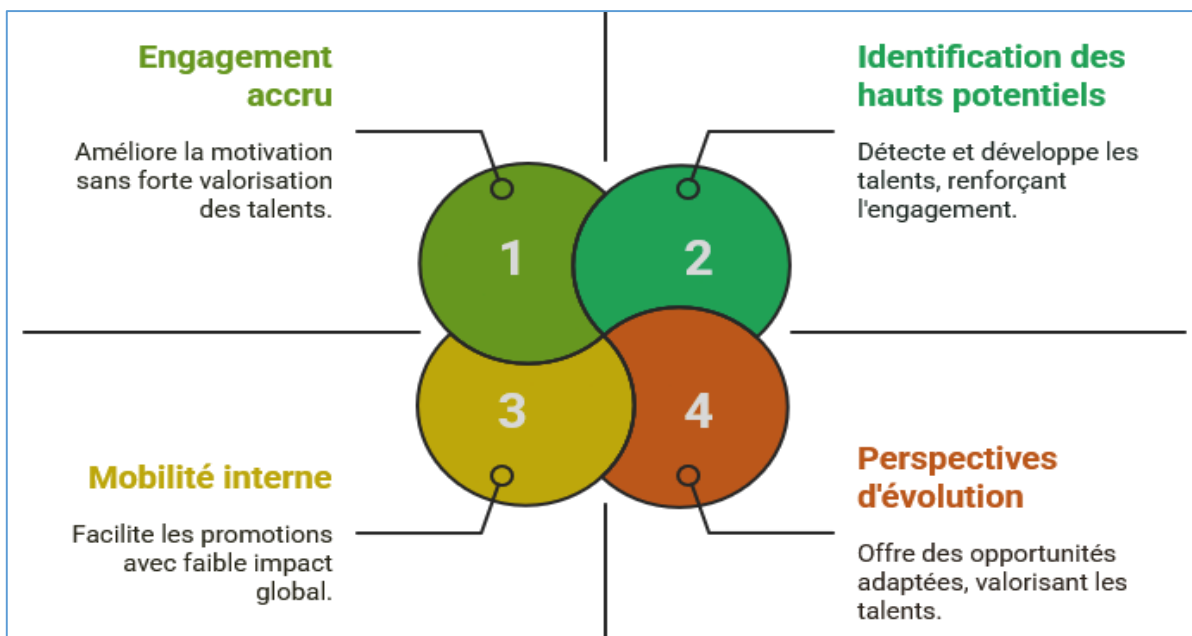
Cette démarche proactive est un facteur clé de compétitivité, permettant de sécuriser les postes stratégiques et d'assurer la continuité des savoir-faire.

3.3.3. Impact sur l'engagement et la performance

En offrant des perspectives claires et valorisantes, la gestion des carrières améliore la motivation, l'engagement et la performance, tout en réduisant le turnover (Savall & Zardet, 2004, p. 140).

Elle contribue à renforcer la confiance des salariés dans leur avenir professionnel, ce qui se traduit par une meilleure implication au travail.

Figure N°12 : Effets de la gestion des carrières sur la valorisation des talents



Source : Adapté de (Cerdin, 2000, p. 47)

Ce schéma résume comment la gestion des carrières, via la mobilité, la formation et la reconnaissance, agit positivement sur la motivation, la fidélisation et la performance des salariés.

3.4. La gestion des carrières dans la fonction publique

La gestion des carrières dans le secteur public se distingue par un cadre institutionnel et réglementaire spécifique, qui influence fortement les pratiques et les dynamiques de développement professionnel.

En raison de la nature particulière des emplois publics, caractérisés par des statuts protecteurs, des règles strictes et une forte formalisation, la gestion des carrières y présente des défis et des contraintes spécifiques.

Néanmoins, face aux exigences croissantes d'efficacité et de modernisation, les administrations publiques s'efforcent d'adapter leurs pratiques pour mieux valoriser les compétences et accompagner les parcours professionnels.

3.4.1. Cadre réglementaire et contraintes

Le cadre réglementaire dans la fonction publique est particulièrement rigide. Les carrières sont souvent régies par des règles d'ancienneté, des grilles indiciaires et des procédures formelles de promotion et de mobilité. Cette organisation vise à garantir l'égalité de traitement et la stabilité des agents, mais elle peut aussi limiter la flexibilité et la réactivité des parcours professionnels (Guerin & Wills, 1993, p. 20).

En effet, les promotions sont fréquemment basées sur l'ancienneté plutôt que sur le mérite ou les compétences, ce qui peut freiner la reconnaissance des talents et l'adaptation aux besoins changeants des services publics.

De plus, la mobilité géographique ou fonctionnelle est souvent encadrée par des règles strictes, ce qui peut restreindre les possibilités d'évolution et d'enrichissement des expériences professionnelles. Ces contraintes réglementaires, bien que nécessaires pour assurer la cohésion et la continuité des services publics, posent des défis importants pour la gestion dynamique des carrières.

3.4.2. Réformes et modernisation

Face à ces contraintes, les administrations publiques ont engagé depuis plusieurs années des réformes visant à moderniser la gestion des carrières. Ces réformes cherchent à introduire davantage de flexibilité, à valoriser les compétences et à promouvoir la mobilité interne comme levier de développement professionnel (Cerdin, 2000, p. 52). L'objectif est de concilier la stabilité propre au secteur public avec une gestion plus dynamique des ressources humaines, capable de répondre aux mutations organisationnelles et aux attentes des agents.

Parmi les pratiques innovantes, on observe le développement des entretiens professionnels, des bilans de compétences, et des plans de formation personnalisés. Ces dispositifs permettent d'identifier les besoins individuels et collectifs, et d'adapter les parcours professionnels en conséquence. De plus, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) commence à s'imposer dans certains secteurs publics, favorisant une meilleure anticipation des évolutions.

3.4.3. La gestion des talents et des hauts potentiels dans le secteur public

Un enjeu majeur pour la gestion des carrières dans la fonction publique est la détection et le développement des talents et des hauts potentiels. Ces profils, qui possèdent des compétences clés et un fort potentiel de contribution, nécessitent un accompagnement spécifique pour préparer la relève des postes stratégiques. La mise en place de programmes dédiés, combinant formation, mentorat et mobilité, permet de répondre à ce besoin (Lanthier, 2018, p. 115).

Toutefois, la gestion des talents dans le secteur public doit composer avec les contraintes réglementaires et les attentes de transparence et d'équité, ce qui demande une adaptation fine des dispositifs. L'enjeu est de réussir à conjuguer reconnaissance individuelle et respect des principes de service public.

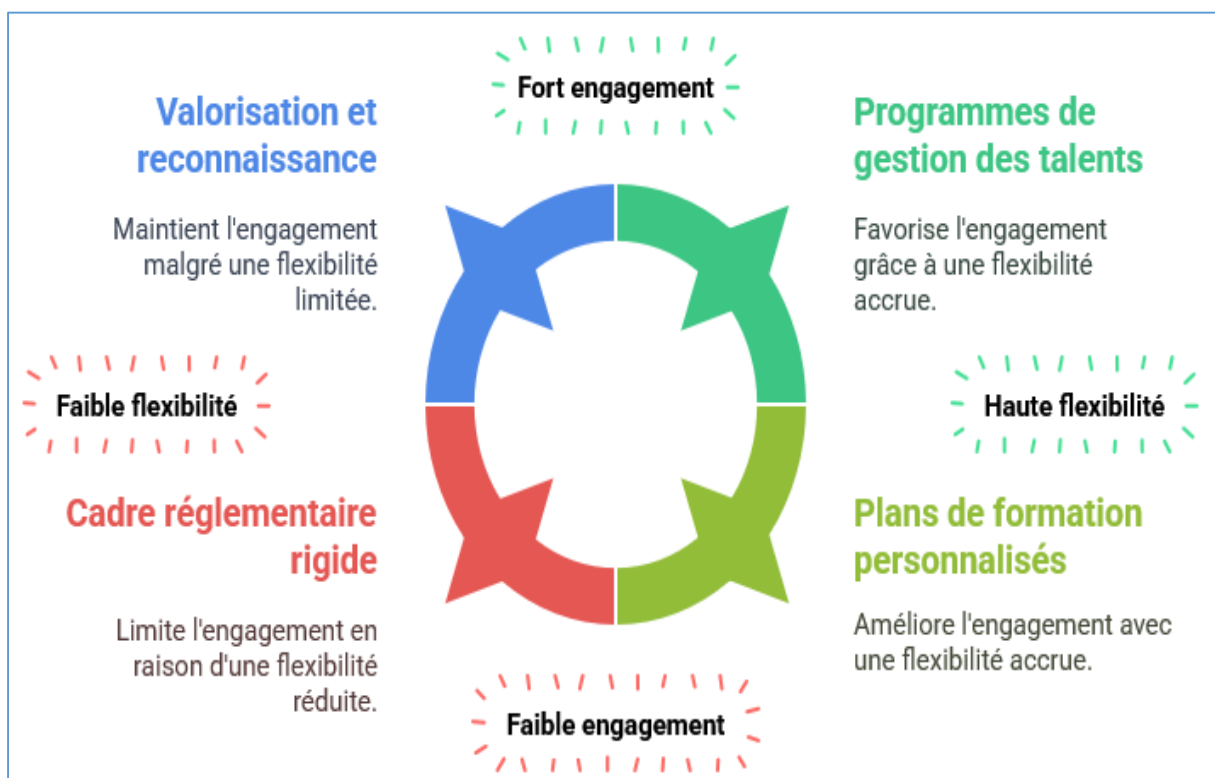
3.4.4. Les défis liés à la motivation et à l'engagement des agents publics

La gestion des carrières dans le secteur public doit également relever le défi de la motivation et de l'engagement des agents. La rigidité des parcours, le plafonnement des promotions et la faible reconnaissance peuvent générer un sentiment de frustration et un désengagement professionnel (Guerin & Wills, 1993, p. 25).

Pour pallier ces risques, les organisations publiques développent des stratégies visant à valoriser les compétences, à offrir des perspectives d'évolution diversifiées, et à renforcer la reconnaissance formelle et informelle. La formation continue et les dispositifs d'accompagnement jouent un rôle clé dans ce processus, en permettant aux agents de se sentir soutenus et valorisés.

En conclusion, la gestion des carrières est un levier essentiel pour la valorisation des talents et compétences. L'évolution conceptuelle de la compétence a conduit à une gestion intégrée, centrée sur le développement global des individus. La valorisation des compétences par la gestion des carrières favorise la motivation, la fidélisation et la performance. Dans le secteur public, cette gestion doit s'adapter aux spécificités réglementaires tout en intégrant les principes modernes de développement des ressources humaines. La synergie entre gestion des carrières et formation est un enjeu majeur pour assurer la compétitivité et la pérennité des organisations.

Figure N°13 : Défis de la gestion des carrières dans le secteur public



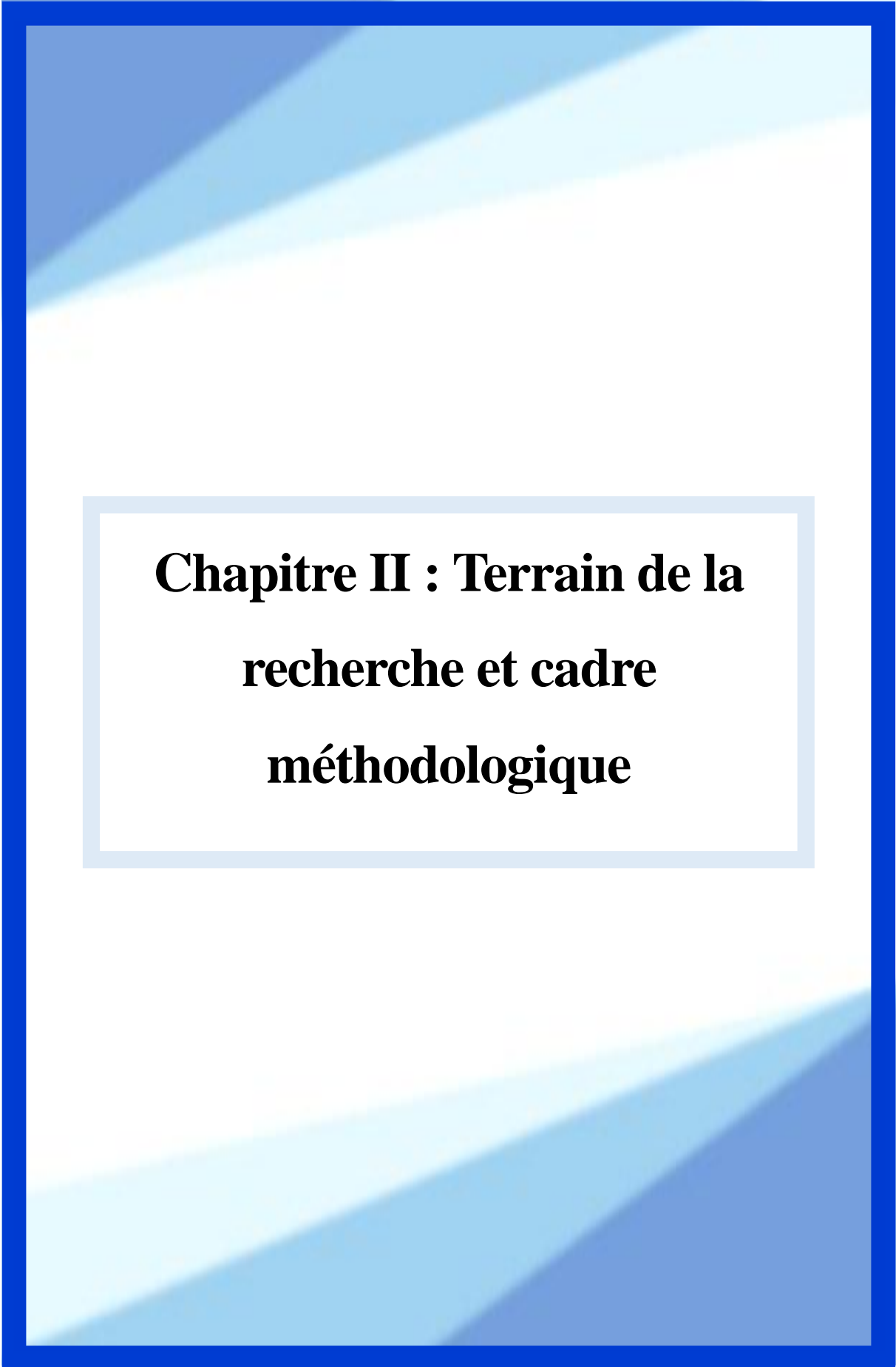
Source : Compilation faite sur la base des travaux de Guerin & Wills (1993, p. 20, 25), Cerdin (2000, p. 52), Lanthier (2018, p. 115).

Conclusion

Ce chapitre a posé les bases théoriques de la gestion des ressources humaines contemporaine, en soulignant le rôle stratégique de la formation et de la gestion des carrières. L'évolution historique montre clairement la transformation de la GRH, passant d'une fonction administrative à une approche centrée sur le capital humain.

De plus, les politiques RH, en l'occurrence : l'emploi, la rémunération, la formation, la gestion des carrières et les relations sociales, forment un système interdépendant, essentiel à la performance globale de l'organisation. La formation, en particulier, a évolué vers une logique anticipative, conciliant développement individuel et performance collective, avec le plan de formation comme outil clé.

L'analyse a également mis en évidence la synergie entre formation et gestion des carrières, qui s'enrichissent mutuellement : la formation prépare les évolutions professionnelles, tandis que la gestion des carrières donne du sens aux apprentissages. Cette articulation est un levier essentiel pour concilier performance et développement des compétences. Ces fondements théoriques ouvrent la voie à une analyse plus concrète, qui sera développée dans les chapitres suivants.



**Chapitre II : Terrain de la
recherche et cadre
méthodologique**

Introduction

Afin d'appréhender l'impact de la formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires, il est essentiel de situer l'étude dans son contexte à la fois institutionnel et organisationnel. Ce chapitre vise ainsi à présenter les caractéristiques du terrain de recherche ainsi que la démarche méthodologique adoptée.

La première section s'attache à exposer le cadre général de la fonction publique en Algérie, avec un focus sur le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Elle permet d'analyser les principales orientations en matière de gestion des ressources humaines, notamment les dispositifs de formation et les pratiques de gestion des carrières dans les établissements universitaires.

La deuxième section est consacrée à l'organisme d'accueil, l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou (UMMTO). Une présentation de sa structure, de la Sous-direction des Ressources Humaines et du service chargé de la formation et de la gestion des carrières permettra de mieux comprendre le fonctionnement interne et les mécanismes en place.

Enfin, la troisième section présente la méthodologie retenue. Elle détaille les choix scientifiques opérés, les techniques de collecte de données utilisées (entretiens et questionnaire), ainsi que les modalités d'analyse. Cette démarche vise à assurer la cohérence entre les objectifs de la recherche et les outils mobilisés.

Section 1 : La fonction publique et l'université en Algérie

L'étude de l'impact de la formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires ne peut être menée sans une compréhension du contexte institutionnel dans lequel elle s'inscrit. Ainsi, cette section vise à exposer le cadre général de la fonction publique en Algérie, en insistant sur ses fondements statutaires, organisationnels et managériaux. Cette analyse préalable est essentielle pour situer empiriquement le terrain de recherche et en éclairer les logiques internes.

Elle s'attache également à analyser les spécificités du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, en tant que composante stratégique de l'appareil étatique, à la fois producteur de savoirs et gestionnaire d'importantes ressources humaines.

Enfin, l'accent sera mis sur les mécanismes de formation continue et les pratiques de gestion des carrières des fonctionnaires au sein des établissements universitaires publics, afin de dégager les principaux enjeux liés à leur évolution professionnelle, dans un environnement fortement encadré par la norme et marqué par des mutations structurelles profondes.

1.1. La fonction publique en Algérie et la gestion des carrières des fonctionnaires en Algérie

Dans cet élément, il s'agit de clarifier le cadre institutionnel et juridique de la fonction publique en Algérie, en mettant en lumière ses caractéristiques statutaires, ses principes d'organisation, les droits et obligations des agents publics, ainsi que les spécificités de la gestion des ressources humaines dans ce secteur, afin de mieux comprendre les logiques qui sous-tendent la gestion des carrières des fonctionnaires.

1.1.1. Définition et périmètre de la fonction publique en Algérie

La fonction publique regroupe l'ensemble des agents œuvrant au sein des services publics étatiques et des collectivités territoriales. Selon l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE), elle comprend des personnes morales et organismes soumis au droit administratif, où le recrutement s'effectue selon les règles du droit public.

Cette sphère professionnelle est juridiquement structurée et encadrée par des modalités spécifiques en matière de gestion des carrières, de recrutement et de rémunération, régies par des normes statutaires rigoureuses (Dord, 2017, p. 220 ; Bartoli, 2005, pp. 52-56).

En Algérie, la fonction publique est régie par un corpus législatif fondamental, constitué notamment par le statut général de la fonction publique adopté le 2 juin 1966, modifié par l'ordonnance du 23 mars 1985, et complété par l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006.

Ce cadre normatif définit les droits et obligations des fonctionnaires, ainsi que les modalités d'organisation et de fonctionnement des administrations publiques, en particulier en matière de recrutement, d'évaluation, d'avancement et de cessation des fonctions (Maury, 2017, p. 25).

1.1.2. Caractérisation de la fonction publique de carrière

Il est important de connaître les fondements statutaires et organisationnels qui structurent la fonction publique de carrière en Algérie, en mettant en lumière ses spécificités institutionnelles et ses mécanismes d'évolution professionnelle.

1.1.2.1. Modèle de la fonction publique de carrière en Algérie

Le système algérien repose sur un modèle de fonction publique de carrière, qui distingue clairement le grade, conférant un droit statutaire à l'agent, de l'emploi, relevant de la gestion administrative. Héritier de la tradition française, ce modèle se fonde sur les principes de stabilité de l'emploi, d'égalité de traitement et de progression hiérarchique régulée par des règles strictes (Pochard, 2011, pp. 19-26 ; Bartoli, 2005, p. 55).

Ainsi, chaque fonctionnaire appartient à un corps professionnel divisé en grades successifs qu'il est amené à gravir au fil de sa carrière. Contrairement au système de l'emploi dit « spoil system », fondé sur des nominations temporaires sans vocation à la pérennité, ce système favorise l'ancrage durable des agents dans la fonction publique en dissociant la nature statutaire de l'agent et l'exercice concret d'un emploi (Bartoli, 2005, p. 55 ; Pochard, 2011).

1.1.2.2. Le déroulement de la carrière professionnelle des fonctionnaires

L'évolution de carrière constitue un droit légitime fondé sur plusieurs modalités d'accès. L'ancienneté est l'élément premier qui conditionne l'avancement, notamment par le changement d'échelon après une durée déterminée. À cela s'ajoute la participation aux examens professionnels, qui ouvre droit à une promotion au grade supérieur, ainsi que la promotion au choix, considérée comme la voie la plus lente d'évolution (Maury, 2017, p. 36).

Les promotions et avancements ont un impact positif sur la logique de promotion sociale du fonctionnaire et son évolution professionnelle. Toutefois, la formation continue, bien qu'essentielle pour enrichir les compétences, reste freinée par un statut particulier contraignant et la rareté des initiatives administratives en la matière, limitant ainsi les opportunités d'évolution effective (Maury, 2017 ; Dehane, 2014).

1.1.3. Garanties, droits et obligations du fonctionnaire

Les fonctionnaires bénéficient d'un cadre juridique précis qui assure à la fois leurs garanties fondamentales, leurs droits statutaires, ainsi que les obligations auxquelles ils sont soumis dans l'exercice de leurs fonctions.

1.1.3.1. Les garanties fondamentales accordées au fonctionnaire

Tout fonctionnaire exerce ses fonctions dans un cadre juridique protecteur qui lui garantit un espace large de liberté d'opinion et d'action, exempt de discriminations de toute nature. Parmi ces garanties, il convient de citer :

- La garantie de la liberté d'opinion ;
- La protection contre toute discrimination liée à des caractéristiques personnelles ;
- Le droit d'adhérer à un organisme syndical ou associatif sans que cela n'affecte sa carrière professionnelle ;
- La protection des opinions émises dans le cadre d'un mandat électif ;
- La protection assurée par l'État contre les menaces, outrages, injures ou diffamations subies dans l'exercice des fonctions, avec réparation des préjudices subis ;
- La couverture juridique par l'administration en cas de poursuites judiciaires liées à l'exercice des fonctions, avec prise en charge des éventuelles condamnations (Code de la Fonction Publique Algérienne, 2006 ; Dehane, 2014, p. 87).

1.1.3.2. Droits attachés à la fonction publique

Le fonctionnaire bénéficie également de droits garantissant sa dignité et son bien-être, dont :

- Une rémunération équitable en contrepartie du travail fourni ;
- La protection sociale et le droit à la retraite selon les conditions légales ;
- L'accès aux œuvres sociales spécifiques ;
- L'exercice du droit syndical et du droit de grève ;
- Des conditions de travail respectueuses de la dignité, de la santé et de l'intégrité physique et morale ;

- Le droit à la formation, au perfectionnement et à la promotion tout au long de la carrière (Code de la Fonction Publique Algérienne, 2006 ; Maury, 2017, p. 42 ; Dehane, 2014, p. 88).

1.1.3.3. Obligations et régime disciplinaire

Le fonctionnaire est tenu au respect des obligations de probité, de neutralité et de loyauté envers l'administration. Le régime disciplinaire, strictement encadré par la loi, prévoit des sanctions proportionnelles aux manquements constatés, allant de l'avertissement à la révocation, dans le respect des droits de la défense (Maury, 2017, p. 45).

1.1.4. Spécificités de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne

Cette partie concerne les particularités de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne, en insistant sur son cadre juridique, organisationnel et culturel.

1.1.4.1. Cadre juridique et organisationnel de la gestion des ressources humaines (GRH)

La GRH dans la fonction publique algérienne s'appuie sur des normes statutaires précises et un encadrement législatif rigoureux. Elle se distingue nettement du secteur privé par :

- La gestion des carrières régie par des statuts spécifiques ;
- Un recrutement par concours fondé sur la méritocratie et l'ancienneté ;
- Un système de rémunération uniforme, basé sur des grilles nationales ;
- Des mécanismes d'avancement et de promotion strictement réglementés ;
- La formation continue considérée comme un levier indispensable pour l'adaptation des compétences ;
- Une concertation sociale régulière avec les partenaires syndicaux (Dehane, 2014 ; Maury, 2017, p. 36).

1.1.4.2. Centralisation et complexité décisionnelle

La gestion RH est fortement centralisée, reliant étroitement les administrations centrales et locales. Cette centralisation peut ralentir la prise de décision, notamment dans des situations complexes nécessitant des interventions rapides et adaptées, parfois au détriment de la flexibilité (Maury, 2017, p. 50).

1.1.4.3. Spécificités organisationnelles et culturelles

L'organisation de la fonction publique algérienne suit un modèle bureaucratique classique, conformément à la typologie de Max Weber, fondée sur la rationalité légale, la hiérarchie rigoureuse, la formalisation des procédures et la spécialisation des fonctions (Laufer & Burlaud, 1980, p. 33).

Cette organisation se caractérise par :

- Un encadrement juridique strict des actes de gestion ;
- Une logique taylorienne avec division du travail et centralisation des décisions ;
- Une culture organisationnelle marquée par l'histoire administrative, les valeurs du service public et les croyances collectives (Scouarnec & Silva, 2006, p. 132).

Elle favorise la sécurité d'emploi, la formalisation des processus de recrutement, d'avancement et de rémunération, et développe une culture du dialogue social incluant les syndicats (Scouarnec & Silva, 2006).

1.1.5. Le management dans la fonction publique de carrière

Nous examinerons ici les fondements et les pratiques du management dans la fonction publique de carrière, ainsi que les limites et perspectives d'évolution de ce modèle.

1.1.5.1. Fondements organisationnels et statutaires du management public

Le management public s'inscrit dans un cadre juridique particulier où l'agent évolue dans un corps unique, régi par un statut divisé en grades successifs. Ce modèle, introduit en France dès 1834, oppose nettement le grade (droit statutaire) à la fonction administrative (poste). Ce système, maintenu en Algérie après l'indépendance, garantit la stabilité de l'emploi (Dehane, 2014).

1.1.5.2. Principes organisationnels et culturels du management

Le management vise à protéger les fonctionnaires des fluctuations politiques, assurant un exercice neutre et stable. Il repose sur :

- Un formalisme strict des procédures (recrutement, promotion, rémunération) ;
- Une sécurité d'emploi importante ;
- Un système hiérarchique rigide mais garantissant la progression selon des règles objectives ;
- Une gestion centralisée favorisant la cohérence d'ensemble (Maury, 2017 ; Bartoli, 2005).

1.1.5.3. Limites et perspectives d'évolution

Ce modèle présente des limites en termes de flexibilité, d'adaptation aux changements rapides et à l'innovation managériale. La gestion des carrières est souvent rigide, freinant la mobilité interne, et la formation reste sous-exploitée malgré son rôle stratégique reconnu (Dehane, 2014 ; Maury, 2017).

1.2. Le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie

Cette partie présente les caractéristiques structurelles et fonctionnelles du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie, en mettant en lumière ses enjeux et défis contemporains.

1.2.1. Cadre institutionnel et législatif

Le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie est placé sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), créé en 1970. Ce ministère est chargé de la mise en œuvre de la politique nationale en matière d'enseignement supérieur et de recherche scientifique, supervisant les universités, les écoles supérieures, les instituts nationaux et les centres de recherche (MESRS, 2025).

Le cadre législatif régissant ce secteur est principalement défini par la loi n° 98-11 du 22 août 1998, portant orientation et programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique, modifiée et complétée par la loi n° 08-05 du

23 février 2008. Ces textes établissent les bases de l'organisation, du fonctionnement et du financement des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (Journal Officiel de la République Algérienne, 1998 ; 2008).

1.2.2. Réseau universitaire et infrastructures

Le réseau universitaire algérien comprend :

- 50 universités réparties sur les 58 wilayas du pays.
- 13 centres universitaires implantés dans des villes à forte densité de population.
- 20 écoles nationales supérieures et 10 écoles supérieures, situées principalement dans les grandes villes.
- 11 écoles normales supérieures et 2 annexes, spécialisées dans la formation des enseignants.

Ces établissements offrent une diversité de formations couvrant l'ensemble des disciplines académiques et professionnelles, répondant ainsi aux besoins du marché du travail et aux exigences du développement national.

1.2.3. Réformes et modernisation du secteur

Depuis les années 2000, le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie a entrepris plusieurs réformes majeures visant à moderniser son fonctionnement et à améliorer la qualité de l'enseignement. Parmi ces réformes, on note :

- Adoption du système LMD (Licence-Master-Doctorat) en 2004, alignant le système algérien sur les standards internationaux.
- Mise en place de l'enseignement hybride, combinant cours en présentiel et à distance, notamment renforcé suite à la pandémie de COVID-19.
- Révision de la carte des formations universitaires, visant à adapter l'offre de formation aux besoins socio-économiques du pays (APS, 2025).

Ces réformes ont été accompagnées par des investissements significatifs dans les infrastructures, les équipements pédagogiques et les technologies de l'information.

1.2.4. Caractéristiques et défis du système universitaire

Le système universitaire algérien se caractérise par :

- Gratuité de l'enseignement, accessible à toute personne titulaire du baccalauréat.
- Massification de l'enseignement supérieur, avec plus de 1,6 million d'étudiants inscrits en 2023-2024 (Wikipedia, 2025).
- Diversification des formations, incluant des filières scientifiques, technologiques, sociales et humaines.

Cependant, le secteur fait face à plusieurs défis, tels que :

- Surcharge des infrastructures, nécessitant des efforts continus pour augmenter les capacités d'accueil.
- Besoin de renforcement de la qualité de l'enseignement, en particulier à travers la formation continue des enseignants et l'amélioration des méthodes pédagogiques.
- Insertion professionnelle des diplômés, avec la nécessité d'une meilleure adéquation entre les formations et les besoins du marché du travail.

1.2.5. La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur en Algérie

Cette partie comporte le cadre juridique et réglementaire concernant la gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur algérien.

1.2.5.1. Cadre juridique et réglementaire applicable

La gestion des ressources humaines (GRH) dans le secteur de l'enseignement supérieur algérien est régie par un ensemble de textes législatifs et réglementaires qui définissent les statuts, les droits, les obligations, ainsi que les modalités de gestion des carrières des personnels enseignants, chercheurs, administratifs, techniques et de soutien (ATS). Le texte fondamental en la matière est le décret exécutif n° 03-03 de 2024, fixant le statut particulier du corps des enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur.

Pour les personnels ATS, le décret exécutif n° 11-334 du 20 septembre 2011 précise les dispositions générales applicables à ces catégories de fonctionnaires exerçant au sein des établissements universitaires publics (JORA, 2011, p. 6). En outre, les modalités de recrutement, d'avancement, de notation, de promotion et de mobilité sont régies par les dispositions générales de la fonction publique algérienne, notamment la loi n° 06-03 du 15 juillet 2006, portant statut général de la fonction publique (JORA, 2006, p. 3).

Ces textes visent à instaurer un cadre normatif clair garantissant la transparence, l'équité et l'efficacité dans la gestion du capital humain universitaire, tout en permettant une meilleure gouvernance des institutions d'enseignement supérieur (Benrabah, 2020, p. 104).

1.2.5.2. Typologie des personnels dans l'enseignement supérieur

Le personnel actif du secteur de l'enseignement supérieur algérien est classé en deux grandes catégories :

- Les enseignants-chercheurs, qui relèvent du MESRS, et qui sont classés selon quatre grades : assistant maître de conférences (classe B), maître de conférences (classe A), professeur de l'enseignement supérieur et chercheur permanent (MESRS, 2024).
- Les personnels ATS, chargés des fonctions administratives, techniques, pédagogiques et d'intendance, occupant divers corps tels que les attachés d'administration universitaire, les techniciens de laboratoire, les bibliothécaires, etc.

Ces différentes catégories sont encadrées par des statuts spécifiques, chacun fixant les conditions de recrutement, d'évaluation, de mutation, de mobilité, et de formation continue. À titre d'illustration, les maîtres de conférences sont recrutés sur concours parmi les titulaires de doctorat et peuvent accéder au grade de professeur après évaluation par le Conseil national des universités (CNU) (MESRS, 2024).

1.2.5.3. Recrutement, évaluation et avancement

Le recrutement des enseignants est conditionné par la réussite à un concours national, sur titres et travaux scientifiques, conformément au décret n° 03-03 de 2024 précité. Le recrutement des ATS, quant à lui, est soumis aux dispositions du décret exécutif n° 95-293 du 30 septembre 1995, fixant les modalités d'organisation des concours professionnels pour l'accès à la fonction publique.

L'évaluation des enseignants est effectuée sur la base de la production scientifique, des activités pédagogiques et de l'implication institutionnelle. Elle constitue un critère déterminant pour l'avancement de grade et l'octroi de promotions, notamment dans le cadre des commissions universitaires nationales (CUN) qui se réunissent périodiquement pour statuer sur les dossiers d'accès aux grades supérieurs (MESRS, 2025).

Pour les personnels ATS, l'avancement se fait par échelons, au mérite, ou par concours interne, conformément à la loi n° 06-03 précitée. Le système de notation annuel joue également un rôle prépondérant dans les décisions de promotion et de mutation.

1.2.5.4. Formation continue et développement professionnel

Dans le secteur de l'enseignement supérieur algérien, la formation des fonctionnaires et des personnels administratifs, techniques et de service (ATS) constitue un levier stratégique majeur pour la professionnalisation des agents publics et l'optimisation de la gestion des ressources humaines (Maury, 2017, p. 41). Elle se décline en deux volets complémentaires : d'une part, la formation initiale, obligatoire avant la titularisation, qui permet d'acquérir les fondamentaux du métier et les spécificités réglementaires du service public ; d'autre part, la formation continue, conçue comme un outil d'actualisation et de perfectionnement des compétences tout au long de la carrière (Dehane, 2014, p. 67 ; MESRS, 2022, p. 54).

La formation continue repose sur des plans sectoriels annuels définis par les circulaires ministérielles. Elle vise à renforcer l'adaptation des agents aux évolutions technologiques, réglementaires et institutionnelles, tout en développant des compétences transversales telles que la maîtrise des langues étrangères (notamment le français et l'anglais), l'usage des technologies de l'information et de la communication, la gestion de projets ou encore la communication interpersonnelle. Ces programmes concernent tant les personnels enseignants (formation pédagogique, innovation didactique, recherche scientifique) que les personnels ATS (gestion administrative, informatique, organisation du travail).

Dans ce cadre, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS) a initié des dispositifs innovants, notamment la formation à distance (e-learning), afin de démocratiser l'accès à la formation continue et d'en améliorer l'efficacité. Par ailleurs, des initiatives de coopération internationale, telles que les mobilités académiques dans le cadre des programmes Erasmus+, permettent aux enseignants-chercheurs et aux personnels universitaires de bénéficier de séjours de formation ou de recherche à l'étranger, principalement en Europe, en Amérique du Nord et en Asie (MESRS, 2023 ; Bensaïd, 2018, p. 33).

Toutefois, l'impact de ces formations sur la gestion des carrières demeure conditionné à une meilleure articulation avec les outils modernes de gestion des ressources humaines. À

cet égard, la mise en œuvre effective d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au sein des établissements universitaires apparaît comme une nécessité structurelle encore insuffisamment exploitée (Bouhadi, 2021, p. 78). La consolidation de cette démarche permettrait non seulement de rationaliser les parcours professionnels, mais également de valoriser les acquis de la formation en les intégrant dans une logique de mobilité, de promotion et de reconnaissance des compétences.

1.2.5.5. Politiques de motivation et régimes indemnitaires

Afin de renforcer la motivation et la performance des agents, le secteur a mis en place des politiques indemnitaires spécifiques à chaque corps. Les enseignants bénéficient de diverses primes (prime de recherche, prime de rendement pédagogique, indemnité de responsabilité scientifique) conformément au décret exécutif n° 20-10 de 2010 (JORA, 2010, p. 9).

De même, les personnels ATS perçoivent des indemnités de rendement, de sujétion et de responsabilité technique, prévues par les statuts particuliers. Toutefois, plusieurs études ont mis en évidence l'inadéquation entre ces régimes et la réalité des charges de travail, engendrant des revendications récurrentes en matière de revalorisation salariale (Kherroubi, 2021, p. 89).

1.2.5.6. Enjeux de gouvernance et de digitalisation

La digitalisation de la GRH dans l'enseignement supérieur a connu une avancée notable avec le déploiement du système intégré "PROGRES" (Plateforme de Gestion des Ressources), initié par le MESRS. Ce système permet la gestion centralisée des dossiers administratifs, des carrières, de la mobilité, et de l'évaluation des personnels (MESRS, 2024). Il constitue un outil essentiel pour la transparence, l'efficacité, et la traçabilité des procédures.

Par ailleurs, la gouvernance universitaire repose de plus en plus sur des démarches de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC), visant à anticiper les besoins en compétences à court, moyen et long terme. Cette orientation stratégique est conforme aux recommandations du Plan National de Développement de l'Enseignement Supérieur 2020–2030 (MESRS, 2020).

1.3. L'université algérienne et la gestion de carrières des fonctionnaires universitaires

Cette partie examine le cadre institutionnel et juridique régissant les universités algériennes, ainsi que la gestion des carrières des fonctionnaires et agents techniques et de service (ATS) au sein de ces établissements publics. Elle souligne la complexité de la gestion des ressources humaines dans ce secteur, marquée par des contraintes réglementaires, l'autonomie institutionnelle, et les enjeux de professionnalisation, mobilité et valorisation des compétences dans un contexte de réforme de l'enseignement supérieur. Enfin, elle met en évidence le rôle stratégique de la gestion des carrières dans la performance organisationnelle et l'excellence académique au sein d'un environnement en pleine évolution.

1.3.1. Organisation et fonctionnement de l'université algérienne

Nous donnons dans ce qui suit le cadre réglementaire régissant l'organisation et le fonctionnement de l'université algérienne.

1.3.1.1. Cadre institutionnel et juridique des universités algériennes

L'organisation des universités en Algérie repose sur un cadre institutionnel défini principalement par la loi n° 12-05 du 2 août 2012, relative à l'organisation générale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (Journal Officiel de la République Algérienne (JORA), 2012, p. 1). Cette loi établit les principes fondamentaux garantissant l'autonomie administrative, pédagogique et financière des universités, tout en assurant leur intégration dans la politique nationale d'enseignement supérieur.

La loi 12-05 réaffirme le rôle des universités en tant qu'établissements publics à caractère scientifique et technologique, dotés de la personnalité morale et de l'autonomie de gestion, sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS). Elle précise également les compétences et missions principales des universités, notamment la formation initiale et continue, la recherche scientifique, l'ouverture sur le milieu socio-économique et la coopération internationale (Bouhadiba, 2018, p. 53).

De plus, le décret exécutif n° 13-349 du 29 septembre 2013 fixe les modalités d'application de la loi 12-05, en précisant les règles relatives à la gouvernance des universités, l'organisation des conseils universitaires, et la gestion des ressources humaines et financières

(JORA, 2013, p. 15). Ce texte réglementaire joue un rôle important dans la mise en œuvre des politiques de réforme universitaire engagées depuis le début des années 2000.

1.3.1.2. La structure administrative et organique des universités

La structure administrative des universités algériennes s'organise autour de plusieurs organes décisionnels et exécutifs qui assurent la gestion des activités pédagogiques, scientifiques, financières et administratives. Le premier organe est le Conseil d'Administration (CA), chargé de définir les orientations stratégiques, de valider les budgets et de contrôler la gestion globale de l'établissement (MESRS, 2024).

Le Président d'Université (le Recteur), nommé pour un mandat de quatre ans renouvelable, joue un rôle central en tant que chef de l'exécutif. Il est responsable de la mise en œuvre des décisions du CA, de la représentation extérieure, et de la gestion courante de l'université, y compris la coordination des départements, facultés et instituts (Bouhadiba, 2018, p. 57).

Par ailleurs, les universités sont structurées en facultés, instituts, écoles supérieures et centres de recherche, chacune étant dirigée par un directeur ou doyen responsable de la gestion pédagogique et scientifique. Ces unités disposent d'une relative autonomie pour organiser leurs cursus, gérer leur personnel et mener des activités de recherche (MESRS, 2025).

1.3.1.3. Fonctionnement pédagogique et organisation des formations

Le fonctionnement pédagogique est fondé sur la réforme du système LMD (Licence-Master-Doctorat), adoptée en Algérie à partir de 2004 dans le cadre de l'harmonisation avec les standards internationaux (Bensalem, 2021, p. 88). Cette réforme vise à améliorer la lisibilité des diplômes, favoriser la mobilité des étudiants, et renforcer l'articulation entre la formation et le marché du travail.

L'organisation des formations suit un schéma modulaire, où chaque semestre est découpé en unités d'enseignement (UE), chacune évaluée et créditée selon le système européen ECTS (European Credit Transfer System). Cette méthode facilite l'adaptation des cursus et encourage la diversification des parcours (MESRS, 2023).

En outre, le système d'enseignement supérieur intègre des dispositifs de formation continue destinés à accompagner la montée en compétences des étudiants, mais aussi des personnels enseignants et administratifs, conformément aux orientations ministérielles (Kherroubi, 2022, p. 102).

1.3.2. Gestion des ressources humaines et implications organisationnelles

La gestion des ressources humaines au sein des universités algériennes se distingue par sa complexité structurelle, en raison de la diversité des statuts professionnels et des contraintes institutionnelles spécifiques au secteur de l'enseignement supérieur. En plus des enseignants-chercheurs et des personnels administratifs, techniques et de service (ATS), les établissements universitaires font appel à des contractuels et vacataires, souvent mobilisés pour répondre à des besoins conjoncturels dans des domaines en mutation rapide, notamment ceux liés à l'innovation scientifique et technologique (MESRS, 2024).

Les procédures encadrant le recrutement, l'évaluation, la promotion et la mobilité du personnel universitaire sont régies par des textes législatifs nationaux, comme indiqué précédemment, mais également par des règlements internes propres à chaque institution. Ces derniers visent à valoriser les compétences individuelles tout en renforçant la performance organisationnelle (Bouhadiba, 2018, p. 62). Cette double logique – juridique et stratégique – nécessite une gouvernance des ressources humaines conciliant rigueur administrative et pilotage adaptatif.

Les personnels ATS, qui relèvent du statut général de la fonction publique, sont soumis à des régimes spécifiques tenant compte des missions pédagogiques et scientifiques propres aux établissements universitaires (Dord, 2017, p. 113). Leur gestion repose sur des principes classiques tels que la hiérarchie des grades, l'organisation de concours, les possibilités d'avancement et les dispositifs de mobilité. Toutefois, cette gestion demeure confrontée à des défis majeurs liés à la professionnalisation, à la motivation du personnel et à l'ajustement des compétences face aux transformations du système universitaire.

En effet, dans un contexte où les universités sont appelées à renforcer leur autonomie, leur compétitivité et leur excellence académique, la gestion des ressources humaines doit intégrer les exigences croissantes de la qualité de l'enseignement, du développement de la recherche, et de l'innovation. Cela implique une articulation entre une gestion administrative

souvent rigide et un management stratégique des talents, centré sur le développement des compétences et l'adaptation permanente des agents aux mutations institutionnelles (Bartoli, 2005, p. 63 ; Kherroubi, 2022 ; MESRS, 2021, p. 39).

1.3.2.1. La gouvernance universitaire et les mécanismes de décision

La gouvernance des universités en Algérie s'inscrit dans une logique participative, combinant les exigences de la tutelle étatique avec la volonté d'autonomie académique. Les organes délibérants principaux sont le Conseil Scientifique, chargé de superviser les activités de recherche et d'enseignement, et le Conseil des Études et de la Vie Universitaire, qui pilote les questions pédagogiques, la qualité de l'enseignement, et les affaires étudiantes (MESRS, 2023).

Ces instances sont composées de représentants des différentes catégories de personnels, des étudiants et des partenaires socio-économiques, ce qui permet une prise de décision collégiale et intégrée. Toutefois, la dynamique de cette gouvernance est parfois freinée par des lourdeurs administratives et des conflits d'intérêts internes (Bouhadiba, 2018, p. 66).

La mise en œuvre des réformes, notamment la digitalisation des procédures administratives et pédagogiques, constitue un axe prioritaire pour renforcer la réactivité et l'efficacité des universités (MESRS, 2024).

1.3.2.2. Financement et autonomie budgétaire des universités

Le financement des universités publiques algériennes est essentiellement assuré par l'État à travers des dotations budgétaires annuelles allouées par le MESRS, conformément à la loi de finances et aux orientations nationales (JORA, 2019). Cette dépendance au financement public limite souvent la marge de manœuvre des universités dans la gestion financière et dans le développement de projets innovants.

Depuis la loi 12-05, les universités disposent d'une autonomie budgétaire relative, leur permettant d'exploiter des ressources propres générées par des prestations de services, des partenariats industriels, ou des projets de recherche financés par des organismes nationaux et internationaux (Bouhadiba, 2018).

Cependant, la recherche d'un modèle économique durable, combinant autofinancement, mécénat, et appui des collectivités locales, reste un défi majeur pour garantir la pérennité des établissements et leur capacité à investir dans les infrastructures et les ressources humaines (MESRS, 2020).

1.3.3. La gestion des carrières des fonctionnaires et des ATS

Cette partie concerne la gestion des carrières des fonctionnaires et des agents techniques et de service (ATS) des ressources humaines au sein de l'université algérienne

1.3.3.1. Notion de la gestion des carrières dans le contexte universitaire algérien

La gestion des carrières dans les universités publiques algériennes, notamment celle des fonctionnaires et des agents techniques et de service (ATS), s'inscrit dans un cadre réglementaire précis, fondé sur les principes édictés par la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail dans la fonction publique, modifiée et complétée. Cette gestion, largement structurée par une logique statutaire et administrative, repose sur des parcours professionnels balisés par des grilles de grade, d'échelon et de catégorie, prenant en compte l'ancienneté, les résultats des évaluations professionnelles, la participation à des actions de formation, et la reconnaissance des compétences acquises (Peretti, 2001, p. 119 ; Pochard, 2011, p. 44).

Cependant, cette structuration rigide peut engendrer une formalisation excessive des procédures, ce qui limite parfois la capacité des établissements à valoriser réellement les compétences individuelles ou à adapter les parcours professionnels aux besoins organisationnels évolutifs (Scouarnec & Silva, 2006, p. 143 ; Boukhatem, 2020, p. 87). Dans ce contexte, la carrière des personnels administratifs, techniques et de service ne se réduit pas à une simple succession mécanique de promotions, mais implique une planification réfléchie, articulée autour d'une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), et intégrée aux objectifs de performance des établissements (Bourdoncle & Lessard, 2003, p. 198).

La mobilité professionnelle, tant géographique que fonctionnelle, constitue également un levier stratégique encouragé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS), en tant qu'outil de développement des compétences, de mutualisation des ressources humaines et de réponse aux besoins spécifiques des

établissements universitaires (MESRS, 2021, p. 44). Dans cette optique, la valorisation de la formation continue, l'alignement entre postes et profils, ainsi que la reconnaissance des parcours méritants, apparaissent comme des enjeux majeurs pour une gestion efficiente et équitable des carrières des personnels non enseignants.

La problématique de la gestion des carrières au sein de l'université algérienne se situe donc à l'intersection de plusieurs logiques : les exigences réglementaires de la fonction publique, les ambitions individuelles de développement professionnel, et les impératifs organisationnels de modernisation et de performance. Elle suppose, de ce fait, une gouvernance RH plus stratégique, fondée sur des dispositifs transparents, équitables et adaptés aux réalités du terrain universitaire.

1.3.3.2. Cadre juridique et institutionnel de gestion des carrières des fonctionnaires et ATS des universités algériennes

La gestion des carrières dans les universités publiques algériennes est régie par un ensemble de textes législatifs et réglementaires qui structurent l'organisation des ressources humaines dans la fonction publique. Les principaux textes de référence sont :

- La loi n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique (Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n°46, 2006), qui constitue le socle juridique encadrant la carrière des fonctionnaires. Cette loi définit les droits, les obligations, les conditions de recrutement, d'avancement, de mobilité et de cessation de fonctions.
- Le décret exécutif n° 08-04 du 19 janvier 2008 fixant les dispositions applicables aux fonctionnaires appartenant aux corps spécifiques de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (JORA n°04, 2008), qui établit notamment les modalités de gestion des personnels administratifs et techniques dans ce secteur.
- Le décret présidentiel n° 07-304 du 29 septembre 2007, relatif à la grille indiciaire des traitements et au régime indemnitaire applicable aux fonctionnaires, qui a introduit un nouveau système de rémunération influant directement sur la gestion des carrières (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, 2015).

Ces dispositifs visent à garantir l'équité, la transparence et l'efficacité dans la gestion des parcours professionnels, bien que leur mise en œuvre pratique rencontre plusieurs limites

liées à la centralisation des décisions, au manque de visibilité sur les opportunités de carrière et à la faiblesse des instruments de pilotage stratégique (Boulkroune, 2019, p. 87).

1.3.3.3. Caractéristiques et enjeux spécifiques de la carrière des ATS et fonctionnaires dans les services RH universitaires

Les agents ATS et les fonctionnaires des services des ressources humaines des universités algériennes occupent des fonctions essentielles dans l'organisation quotidienne de l'administration universitaire. Toutefois, leur gestion de carrière se heurte à plusieurs contraintes structurelles et fonctionnelles :

- **Rigidité des parcours** : Les carrières sont largement déterminées par les grilles statutaires et les concours internes ou externes, laissant peu de place à l'individualisation ou à l'évolution transversale des trajectoires professionnelles (Hadjadj, 2008, p. 111).
- **Manque de dispositifs de mobilité** : Malgré les orientations du décret exécutif n° 11-334 du 20 septembre 2011 relatif à la mobilité des fonctionnaires, les possibilités de mobilité interuniversitaire ou intersectorielle restent limitées, en raison de la centralisation administrative et de l'absence d'un système d'information intégré sur les postes vacants.
- **Insuffisance des formations de perfectionnement** : Le développement professionnel repose encore peu sur des plans de formation individualisés, malgré les injonctions du décret exécutif n° 20-199 du 25 juillet 2020 relatif à la formation continue dans la fonction publique (Journal officiel, n°46, 2020). Les formations sont souvent génériques, mal ciblées et faiblement articulées aux perspectives de promotion ou de reclassement.

Ces enjeux traduisent un besoin urgent de professionnalisation de la gestion des ressources humaines universitaires, notamment à travers une meilleure anticipation des besoins en compétences, une transparence accrue des processus d'évaluation et de promotion, ainsi qu'une reconnaissance plus marquée des acquis de l'expérience (Chaoui & Amrani, 2022, p. 133).

Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil (Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou)

Une compréhension du terrain de recherche constitue un préalable épistémologique important pour la suite de notre étude au sein de l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou (UMMTO), institution publique d'enseignement supérieur et de recherche scientifique.

La présente section vise à présenter de manière structurée et analytique le cadre institutionnel, organisationnel et fonctionnel de l'UMMTO, avec un éclairage particulier porté sur la Sous-direction des Ressources Humaines, le Service Formation et Gestion des carrières, ainsi que certains organes et services stratégiques.

2.1. Présentation générale de l'UMMTO

Créée en 1977, l'Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou constitue l'un des pôles majeurs de l'enseignement supérieur en Algérie. Elle porte le nom de Mouloud Mammeri, éminente figure de l'intelligentsia algérienne, dont l'œuvre scientifique et littéraire incarne l'humanisme et la défense du patrimoine amazigh (Yelles-Chaouche, 2006, p. 115). L'UMMTO est un Établissement Public à caractère Scientifique, Culturel et Professionnel (EPSCP), relevant du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRS), et régie par le décret exécutif n° 03-279 du 23 août 2003 relatif au régime administratif des EPSCP.

L'université comprend 10 facultés, 3 instituts et plusieurs annexes répartis sur divers pôles géographiques. Elle dispense des formations dans les trois cycles du système LMD (Licence – Master – Doctorat), dans un large éventail de disciplines allant des sciences exactes aux sciences humaines, en passant par la médecine, le droit, les sciences économiques et les sciences de l'ingénieur (Hasnaoui, 2020, p. 43). Son personnel se compose de plus de 2 000 enseignants et 1 500 agents administratifs et techniques, pour un effectif étudiant dépassant les 45 000 inscrits (Rapport annuel UMMTO, 2023).

Sur le plan administratif, l'UMMTO est organisée en rectorat, vice-rectorats, directions centrales, sous-directions et services. Elle dispose également d'instances de gouvernance scientifiques et pédagogiques telles que les conseils de faculté, les comités scientifiques et les commissions spécialisées.

2.2. Présentation de la Sous-direction des Personnels et de la Formation

La Sous-direction des Personnels et de la Formation, rattachée à la Direction des Ressources Humaines du Rectorat, constitue l'épine dorsale de la gestion du capital humain au sein de l'université. Son action s'inscrit dans le cadre du statut général de la fonction publique (ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006), ainsi que des textes d'application et circulaires ministérielles afférentes à la gestion des personnels administratifs, techniques et de service (Dord, 2017, p. 220).

Ses attributions couvrent un champ étendu, incluant notamment :

- La gestion administrative et statutaire du personnel (tenue des dossiers, avancements, absences, retraites, etc.) ;
- La gestion des carrières : nominations, reclassements, promotions, mutations, cessation d'activité ;
- L'organisation des concours externes et internes ;
- La centralisation des demandes de formation, en coordination avec les services bénéficiaires ;
- Le suivi des évaluations annuelles et des perspectives d'évolution professionnelle ;
- La production des rapports RH destinés aux autorités de tutelle.

Cette structure est subdivisée en plusieurs services opérationnels, dont le Service Formation et Gestion des carrières, qui fait l'objet de la partie ci-dessous.

2.3. Présentation du Service Formation et gestion des carrières

Cet élément concerne le Service Formation et Gestion des carrières, en exposant ses missions, ses plans d'action ainsi que les dispositifs RH spécifiques mis en œuvre au sein de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou, dans une perspective d'adaptation continue aux enjeux stratégiques et organisationnels contemporains.

2.3.1. Attributions du service

Le Service Formation et Gestion des carrières assure un rôle stratégique dans la professionnalisation continue du personnel, l'accompagnement des parcours professionnels, et l'adaptation des compétences aux besoins organisationnels. Ses missions sont définies

Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique

notamment par la circulaire ministérielle n° 03/2009 relative à la formation continue dans les EPSCP, et s'articulent autour des axes suivants :

- Identification des besoins en formation (individuels, collectifs, structurels) en lien avec les outils de GPEC ;
- Elaboration, suivi et évaluation du plan annuel de formation ;
- Organisation logistique des sessions de formation (internes et externes) ;
- Gestion des dossiers relatifs aux formations diplômantes, qualifiantes et de perfectionnement ;
- Accompagnement des parcours professionnels (préparation aux concours, reclassement, reconversion) ;
- Evaluation de l'impact des actions de formation sur la performance et la motivation (Peretti, 2013, p. 127).

2.3.2. Plans d'action et dispositifs existants

Le plan annuel de formation est validé par le Rectorat, financé par le budget de fonctionnement et mis en œuvre en collaboration avec des prestataires agréés. Il couvre notamment des thématiques telles que :

- Les outils bureautiques et la numérisation des procédures administratives ;
- La réglementation universitaire, les finances publiques et les marchés publics ;
- Les techniques de communication, l'accueil du public et la médiation ;
- L'anglais fonctionnel, dans le cadre de l'internationalisation croissante des activités universitaires.

Par ailleurs, le service encourage la mobilité interne, la promotion des agents, et le développement d'une culture de l'évaluation et de la performance. Toutefois, la mise en œuvre d'outils de gestion numériques, tels que la plateforme SIGRH, reste encore limitée, malgré les efforts engagés dans le cadre de la stratégie nationale de numérisation (MESRS, 2023).

2.3.3. Les aspects de la gestion des ressources humaines de l'UMMTO

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue un levier stratégique pour l'efficacité organisationnelle des établissements d'enseignement supérieur, en particulier dans le contexte algérien marqué par des mutations structurelles, réglementaires et pédagogiques.

Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique

À l'instar des universités algériennes, l'UMMTO s'est engagée dans un processus de modernisation de sa GRH, en alignant ses pratiques sur les exigences de la fonction publique et les orientations nationales en matière d'amélioration de la performance et de valorisation du capital humain.

L'approche de la GRH au sein de l'UMMTO repose sur une combinaison de pratiques réglementées et d'initiatives locales visant à améliorer la gestion administrative, la performance, la formation et le développement de carrière du personnel, tant administratif que technique. Elle est structurée autour de plusieurs axes fondamentaux : la gestion prévisionnelle des effectifs, la planification des formations, l'évaluation périodique du personnel, ainsi que la promotion et la motivation à travers les avancements et la reconnaissance des compétences.

L'UMMTO met en œuvre les textes réglementaires encadrant la gestion du personnel, notamment l'ordonnance n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique, qui constitue le fondement juridique de la GRH dans les institutions publiques algériennes.

À ce titre, chaque fonctionnaire dispose d'un dossier administratif individuel, soigneusement documenté et mis à jour, utilisé exclusivement pour la gestion de sa carrière (Ordonnance n° 06-03, art. 93).

Concernant le recrutement, les concours sur épreuves et sur titres sont les principaux mécanismes adoptés. Ces procédures sont encadrées par le décret exécutif n° 12-194 du 25 avril 2012, qui définit les conditions de déroulement, les délais de finalisation, les critères de réussite et les modalités de publication des résultats (Décret exécutif n° 12-194, art. 17, 24-26).

En matière de formation, l'UMMTO s'emploie à organiser régulièrement des cycles de perfectionnement destinés à l'adaptation continue des compétences aux exigences des postes, conformément à l'article 104 de l'ordonnance n° 06-03, qui rend la formation continue obligatoire dans les administrations publiques (Ordonnance n° 06-03, art. 104).

Cette politique s'inscrit également dans les orientations stratégiques du ministère de l'Enseignement supérieur, notamment en ce qui concerne l'introduction de l'anglais dans l'administration universitaire et la mobilité du personnel vers l'international.

Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique

Le dispositif d'évaluation est également un pilier essentiel de la GRH à l'UMMTO. Il permet d'apprécier objectivement les performances, les compétences, le comportement professionnel et l'atteinte des objectifs fixés. L'évaluation, qui repose sur une fiche chiffrée, est effectuée annuellement et conditionne l'avancement de carrière (Ordonnance n° 06-03, art. 98).

Par ailleurs, l'UMMTO applique une politique de promotion qui repose sur trois modalités principales : l'ancienneté, les examens professionnels et les promotions sur titre.

Ces dispositifs permettent d'assurer une évolution de carrière équitable et fondée sur le mérite, conformément à l'article 107 du statut général de la fonction publique (Ordonnance n° 06-03, art. 107).

La prévision des effectifs constitue une dimension essentielle de la gestion stratégique. Un plan de gestion des ressources humaines est élaboré périodiquement, permettant d'identifier les postes vacants, de programmer les recrutements, de gérer les départs à la retraite et d'anticiper les besoins en formation.

Cette approche permet d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins structurels de l'institution et les ressources disponibles.

Enfin, la discipline, la rémunération et la gestion des mobilités (mise en disponibilité, détachement) sont encadrées par des dispositifs stricts visant à garantir l'équité, la transparence et la régularité dans la gestion du personnel.

Ainsi, la GRH à l'UMMTO reflète une volonté de professionnalisation et de modernisation, bien qu'elle demeure confrontée à des défis liés notamment à la bureaucratie administrative, à l'insuffisance des moyens numériques, et aux contraintes budgétaires.

Des marges de progression subsistent, notamment dans la mise en œuvre d'une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), la digitalisation des processus RH et le renforcement de l'autonomie des établissements dans le recrutement et la formation du personnel.

2.4. Autres services et organes de gouvernance pertinents

Cette partie présente les services et organes de gouvernance complémentaires qui jouent un rôle essentiel dans l'appui pédagogique, scientifique et décisionnel au sein des facultés universitaires.

2.4.1. La bibliothèque de l'université

La bibliothèque constitue un service central d'appui pédagogique et scientifique. Elle est chargée de :

- Proposer des programmes d'acquisition de ressources documentaires ;
- Organiser, entretenir et classer le fonds documentaire selon des méthodes modernes ;
- Mettre en œuvre des conditions d'accès adaptées pour les enseignants et les étudiants ;
- Fournir une assistance à la recherche bibliographique (arrêté interministériel du 24 août, art. 31).

Elle est structurée autour de deux services spécifiques : le service de gestion du fonds documentaire et le service d'orientation et de recherche bibliographique.

2.4.2. Le conseil de l'université

Le conseil de faculté est une instance délibérative regroupant :

- Le doyen ;
- Les chefs de départements ;
- Les directeurs de laboratoires, le cas échéant ;
- Des représentants élus des enseignants (par grade), des étudiants et du personnel administratif.

Il émet des recommandations sur les orientations stratégiques de la faculté, la programmation des formations, les actions de recherche, la coopération nationale et internationale, ainsi que la formation continue (Arrêtés n° 37 et 38).

A l'issue de cette section, nous pouvons dire que L'Université Mouloud MAMMERY de Tizi-Ouzou se positionne comme un acteur central du développement scientifique et administratif régional. À travers sa Sous-direction des Ressources Humaines, son Service Formation et Gestion des carrières, ainsi que ses services académiques et instances de

gouvernance, elle reflète les dynamiques de modernisation engagées dans le secteur public algérien.

Néanmoins, ces dynamiques demeurent confrontées à des défis d'ordre structurel, managérial et technologique, que le présent travail se propose d'examiner dans le chapitre empirique à venir.

Section 3 : Méthodologie de la recherche

La méthodologie de la recherche constitue une étape fondamentale dans le cadre de toute étude scientifique. Elle permet de définir le cadre conceptuel et opérationnel qui oriente la collecte, l'analyse et l'interprétation des données, en garantissant la rigueur et la fiabilité des résultats.

Cette section présente de manière détaillée l'approche méthodologique adoptée dans cette recherche, centrée sur l'impact de la formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires au sein du Rectorat de l'Université Mouloud MAMMERRI Tizi-Ouzou (UMMTO).

Nous exposerons tout d'abord le choix de l'approche théorique, puis les méthodes et outils utilisés pour recueillir les données, avant de présenter les deux volets complémentaires de notre investigation : une étude qualitative à travers un guide d'entretien semi-directif, et une étude quantitative basée sur un questionnaire structuré.

3.1. Méthode de recherche

La méthodologie adoptée pour cette recherche combine des approches qualitatives et quantitatives afin d'assurer une analyse exhaustive et multidimensionnelle de la problématique étudiée. Cette triangulation méthodologique vise à conjuguer la profondeur analytique et la représentativité statistique, renforçant ainsi la validité interne et externe des résultats.

3.1.1 Choix de l'approche hypothético-déductive

L'approche hypothético-déductive constitue la base de notre démarche scientifique. Cette démarche consiste à formuler des hypothèses à partir d'un cadre théorique préexistant, puis à les confronter empiriquement aux données recueillies afin de les valider ou de les

invalider. Ce choix permet une articulation rigoureuse entre théorie et pratique, en assurant un ancrage conceptuel solide tout en répondant à une problématique concrète. Cette approche favorise également une posture réflexive et critique vis-à-vis des résultats obtenus.

3.1.2 Méthodes et outils de collecte des données

Dans cette optique, nous avons retenu deux méthodes principales de collecte des données. La première est qualitative, basée sur des entretiens semi-directifs destinés à recueillir des informations riches et nuancées sur les pratiques internes à l'UMMTO. La seconde est quantitative, reposant sur un questionnaire structuré, administré à un échantillon représentatif des fonctionnaires, permettant une analyse statistique des tendances et perceptions dominantes. Ces outils complémentaires permettent ainsi de croiser les points de vue et de renforcer la validité de nos conclusions.

3.2. Etude qualitative et structure du guide d'entretien

L'étude qualitative s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à appréhender les mécanismes internes liés à la formation et à la gestion des carrières. Cette approche permet de recueillir des données contextuelles, détaillées et parfois inédites, indispensables pour comprendre la complexité des phénomènes étudiés.

3.2.1. Informations du répondant

Chaque entretien débute par la collecte des informations de base concernant le répondant, notamment son poste actuel, son ancienneté, son département d'appartenance, ainsi que son expérience professionnelle globale.

Ces données d'identification sont essentielles pour situer le contexte individuel et analyser les réponses en tenant compte des profils spécifiques des fonctionnaires interrogés.

3.2.2. Structure du guide d'entretien semi-directif

Le guide d'entretien a été élaboré pour recueillir des informations détaillées sur les pratiques de formation et leur lien avec la gestion des carrières à l'UMMTO. Il s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à comprendre les mécanismes internes de développement professionnel des fonctionnaires.

Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique

La structuration du guide repose sur une organisation rigoureuse autour de cinq axes fondamentaux, chacun abordant un aspect essentiel de la gestion des formations et des carrières dans les organisations publiques et universitaires.

Cette architecture vise à assurer une couverture analytique complète, tant sur le plan opérationnel que stratégique, de la formation continue et de son impact sur les trajectoires professionnelles.

Axe 1 : Évaluation globale des activités de formation

Ce premier axe procède à un inventaire des types de formations dispensées et dresse un bilan général de leur mise en œuvre.

Il repose sur des critères d'évaluation précis permettant d'en apprécier l'efficacité, tout en mettant en exergue la stratégie globale adoptée en matière de formation et en esquissant les projets futurs susceptibles de répondre aux besoins évolutifs des personnels et des institutions.

Axe 2 : Modalités de sélection des dispositifs de formation et de mobilité

Cet axe analyse les critères retenus pour orienter les choix de formation, en assurant leur cohérence avec les politiques de mobilité professionnelle.

L'accent est mis sur les opportunités d'évolution offertes, la logique d'attribution des formations, ainsi que sur les procédures encadrant le choix des prestataires, garantissant ainsi équité, transparence et efficacité.

Axe 3 : Liens entre politique de formation, gestion des carrières et transparence institutionnelle

Il s'agit ici d'interroger l'impact concret des formations sur les parcours professionnels, en particulier sur les perspectives de progression hiérarchique, le budget alloué, la mobilité interne, ainsi que l'autonomisation dans la gestion du développement professionnel.

Axe 4 : Adaptation aux transformations numériques

Cet axe met en lumière l'adaptation des structures aux technologies émergentes via les formations à distance et les outils numériques, évaluant leur impact sur la productivité et la satisfaction des employés.

Axe 5 : Évolution et perspectives d'amélioration des dispositifs de gestion de carrière

Ce dernier axe interroge le rôle de l'ancienneté, la valorisation de l'expérience, les limites du système actuel, et ouvre une réflexion sur les réformes et leviers à mobiliser pour une gestion des carrières plus dynamique et équitable.

3.3. Etude quantitative et structure du questionnaire

L'étude quantitative constitue le second volet méthodologique fondamental de cette recherche. Elle vise à recueillir des données empiriques objectives permettant d'appréhender de manière représentative les perceptions, opinions et expériences des fonctionnaires de l'Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou (UMMTO) quant à la formation professionnelle et son influence sur leur gestion de carrière. Cette démarche quantitative, complémentaire à l'analyse qualitative, offre une perspective globale et mesurable de l'impact des dispositifs de formation au sein de l'organisation, en assurant une meilleure généralisation des résultats et une validité externe accrue.

3.3.1. Population cible et stratégie d'échantillonnage

La population cible de cette étude est constituée de l'ensemble des fonctionnaires en activité au sein de l'Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou (UMMTO), regroupant un large éventail de profils professionnels, hiérarchiques et fonctionnels. Afin de garantir une représentativité statistique robuste et d'éviter tout biais de sélection, une stratégie d'échantillonnage aléatoire stratifié a été rigoureusement mise en œuvre. Ce choix méthodologique a permis de prendre en considération les différentes directions, départements, grades et catégories socio-professionnelles des agents, assurant ainsi une diversité suffisante et un échantillon équilibré.

Dans le cadre de cette démarche, plus de deux cent cinquante (250) questionnaires ont été distribués auprès des fonctionnaires, en ciblant une large couverture géographique et fonctionnelle. Cette diffusion extensive visait à maximiser le taux de retour et à favoriser une

Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique

analyse statistique fiable et représentative des différentes strates organisationnelles. L'ampleur de la distribution reflète l'importance accordée à la robustesse de la collecte des données et à la qualité de l'échantillonnage.

3.3.2. Caractéristiques de l'échantillon

Sur les deux cent cinquante questionnaires distribués, cinquante (50) ont été correctement remplis et validés pour l'analyse. Cet échantillon final, bien que relativement modeste, a été constitué de manière à représenter fidèlement la diversité des profils présents au sein de l'UMMTO. Il inclut des fonctionnaires de différentes tranches d'âge, genres, niveaux d'ancienneté et postes occupés. Cette diversité garantit que les résultats de l'étude ne sont pas biaisés par une homogénéité excessive, mais reflètent plutôt la pluralité des expériences et des perceptions existantes au sein de l'organisation.

Par ailleurs, cette composition variée de l'échantillon favorise une meilleure compréhension des dynamiques internes liées à la formation et à la gestion des carrières, en tenant compte des spécificités des différentes catégories professionnelles. La représentativité relative de cet échantillon offre ainsi une assise solide pour l'interprétation des résultats et la formulation de recommandations pertinentes.

3.3.3. Structure du questionnaire

L'étude quantitative a été réalisée auprès des fonctionnaires de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou afin d'évaluer leur expérience et leur satisfaction vis-à-vis des formations proposées et leur impact sur leur carrière. Cette démarche s'appuie sur la collecte systématique de données à travers un questionnaire structuré, garantissant ainsi l'anonymat des répondants et la confidentialité des informations recueillies.

Le questionnaire utilisé dans cette recherche est composé de plusieurs axes thématiques destinés à couvrir exhaustivement la relation entre formation et gestion des carrières.

Il débute par une fiche signalétique recueillant des informations sociodémographiques et professionnelles telles que le poste occupé, le diplôme, l'ancienneté, l'âge, le genre et la direction d'appartenance.

Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique

Ensuite, il aborde l'identification des types de formation suivis, leur nombre ainsi que la satisfaction générale vis-à-vis de ces formations.

La deuxième partie traite de la durée et organisation des formations ainsi que la participation à d'autres dispositifs tels que les séminaires et conférences.

Le troisième axe explore plus spécifiquement la manière dont la formation influence l'évolution de carrière, incluant la satisfaction générale, l'impact des formations sur la promotion et le changement de fonction.

Le quatrième volet s'intéresse à la mobilité interne et externe liée à la formation et aux enjeux perçus du poste actuel.

Enfin, le questionnaire s'achève sur une série de questions relatives à la gestion de carrière proprement dite, notamment la clarté des processus, l'évaluation annuelle, l'accessibilité des promotions, et le partage des compétences acquises au sein des services.

Le questionnaire se conclut par une section ouverte invitant les participants à faire part de leurs remarques, recommandations ou suggestions pour améliorer l'enquête elle-même.

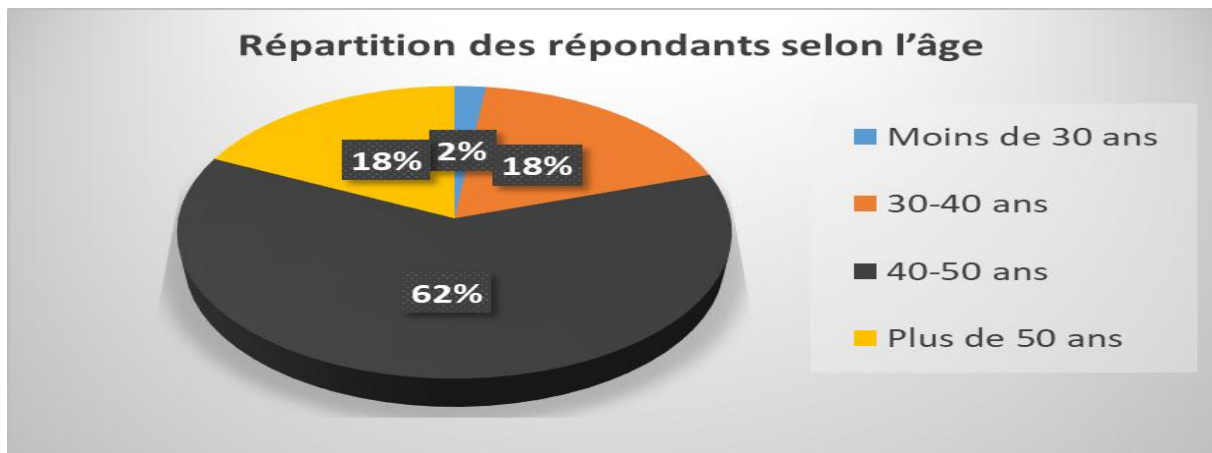
3.3.4. Analyse sociodémographique de l'échantillon

Pour mieux comprendre le profil des répondants, nous présentons ci-dessous une analyse détaillée des caractéristiques sociodémographiques les plus pertinentes.

3.3.4.1. Répartition des répondants selon l'âge

Le graphe ci-dessous illustre la distribution des répondants en fonction de leur tranche d'âge, un facteur important pour comprendre les différentes perspectives liées à l'expérience et aux attentes vis-à-vis de la formation.

Graphe N°01 : Répartition des répondants selon l'âge



Source : Etabli par nous-même sur la base des données de l'enquête.

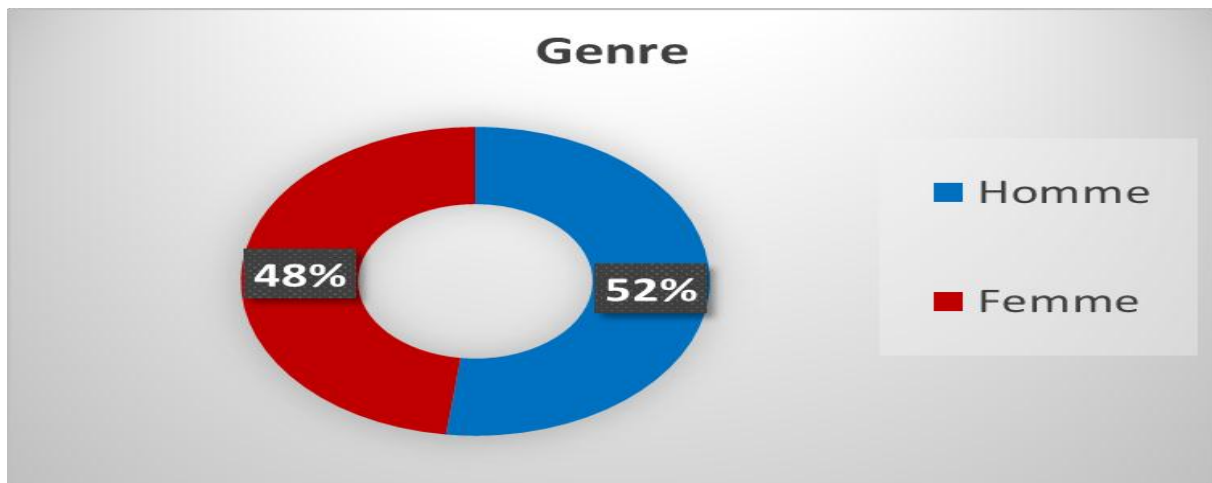
L'analyse du Graphe N°01 révèle que la majorité des répondants, soit 62 %, appartient à la tranche d'âge 40-50 ans. Les tranches 30-40 ans et plus de 50 ans se partagent chacune 18 % des répondants, tandis que les moins de 30 ans représentent une proportion marginale de 2 %. Ce constat montre une prédominance des fonctionnaires d'âge mûr au sein de l'échantillon interrogé, avec une faible représentation des jeunes adultes.

La forte concentration des répondants dans la tranche d'âge 40-50 ans traduit une population professionnelle expérimentée, potentiellement bien établie dans leur carrière au sein de l'UMMTO. Cette distribution pourrait influencer positivement la pertinence des réponses obtenues, ces fonctionnaires étant susceptibles d'avoir accumulé une expérience significative en matière de formation continue et de gestion de carrière. L'âge majoritaire des répondants est donc un indicateur pertinent pour évaluer l'impact de la formation sur l'évolution professionnelle, car ces fonctionnaires ont généralement connu plusieurs dispositifs de formation au cours de leur parcours.

3.3.4.2. Répartition des répondants selon le genre

Afin de garantir une représentativité équilibrée, la répartition par genre est un élément clé, comme le montre le graphe suivant, ce qui contribue à une analyse plus nuancée des perceptions.

Graphe N°02 : Répartition des répondants selon le genre



Source : Etabli par nous-même sur la base des données de l'enquête.

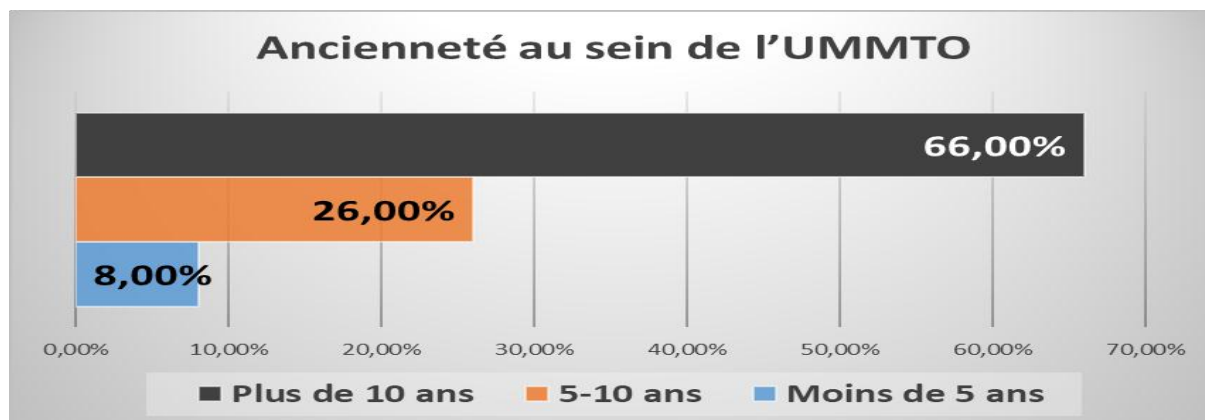
Le Graphe N°02 met en évidence une répartition relativement équilibrée entre les sexes : 52 % des répondants sont des hommes, contre 48 % de femmes. La légère prédominance masculine reste toutefois modérée.

La quasi-parité observée dans la répartition des genres garantit une diversité de points de vue dans l'échantillon, ce qui est particulièrement important dans l'analyse de l'impact de la formation sur la carrière. Cette représentativité équilibrée renforce la crédibilité des résultats et permet d'envisager des analyses croisées ultérieures, notamment pour détecter d'éventuelles différences perçues entre hommes et femmes dans l'accès aux dispositifs de formation et leur effet sur la progression professionnelle.

3.3.4.3. Répartition des répondants selon l'ancienneté au sein de l'UMMTO

L'ancienneté professionnelle constitue un indicateur majeur pour apprécier la profondeur de l'expérience des agents vis-à-vis des dispositifs de formation, comme détaillé dans le graphe ci-après.

Graphe N°03 : Répartition des répondants selon l'ancienneté au sein de l'UMMTO



Source : Etabli par nos soins sur la base des données de l'enquête.

D'après le Graphe N°03, 66 % des répondants justifient d'une ancienneté supérieure à 10 ans au sein de l'UMMTO. Les répondants ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté représentent 26 %, tandis que ceux ayant moins de 5 ans d'ancienneté ne sont que 8 %.

La forte majorité de personnels ayant une ancienneté de plus de 10 ans témoigne d'une stabilité professionnelle notable à l'UMMTO. Cette ancienneté prolongée suggère que les répondants ont eu l'opportunité de bénéficier de plusieurs programmes de formation, ce qui est essentiel pour juger de l'efficacité de ces dispositifs sur leur trajectoire de carrière. De surcroît, l'expérience acquise sur une longue durée permet une appréciation plus mature et critique de la gestion des carrières.

Au terme de cette section, nous pouvons dire que la méthodologie adoptée, combinant une approche hypothético-déductive en s'appuyant sur deux méthodes : qualitative et quantitative, permet d'aborder de manière exhaustive la problématique de la formation et de la gestion des carrières au sein de l'UMMTO. La structure claire des outils d'enquête et la représentativité de l'échantillon fournissent un socle robuste pour la validité des analyses effectuées et présentées dans le chapitre suivant.

Conclusion

Le présent chapitre a permis de situer clairement le contexte organisationnel et institutionnel dans lequel s'inscrit cette recherche, tout en explicitant la démarche méthodologique adoptée pour sa réalisation. En premier lieu, le terrain de la recherche a été précisément défini à travers une analyse de la fonction publique en Algérie, puis du secteur

Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique

spécifique de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, mettant en exergue les enjeux particuliers relatifs à la formation des fonctionnaires et à la gestion des carrières au sein des universités algériennes. Cette contextualisation a permis de saisir les spécificités du cadre administratif et institutionnel, tout en soulignant les contraintes et les opportunités inhérentes à ce secteur public.

Par la suite, une présentation détaillée de l'organisme d'accueil, à savoir l'Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou (UMMTO), a offert une compréhension claire de sa structure organisationnelle, en insistant particulièrement sur la Sous-direction des Ressources Humaines ainsi que sur le service Formation et Gestion des carrières. Cette description précise des dispositifs et des pratiques internes a constitué une base essentielle pour l'analyse empirique qui suivra.

Enfin, la section méthodologique a exposé le cadre rigoureux adopté pour la conduite de l'étude, en privilégiant une approche hypothético-déductive combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. Le recours à des entretiens semi-directifs et à une enquête par questionnaire a permis de collecter des données diversifiées et complémentaires, garantissant ainsi la richesse et la fiabilité des informations recueillies. La définition claire de la population cible, la stratégie d'échantillonnage et la structuration des outils de collecte ont renforcé la validité scientifique de cette recherche.

Ainsi, ce chapitre a posé les fondements indispensables à la compréhension et à l'analyse ultérieure des résultats, en conjuguant rigueur méthodologique et pertinence contextuelle, éléments clés pour répondre aux questions de recherche posées.



Chapitre III : Résultats de la recherche

Introduction

Ce chapitre présente les résultats de l'enquête menée auprès des fonctionnaires et des responsables de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Il vise à analyser concrètement l'impact de la formation sur la gestion des carrières, en lien avec les pratiques observées et les perceptions des fonctionnaires.

Dans un premier temps, les données issues du questionnaire permettent de cerner les attentes, les niveaux de satisfaction et les difficultés rencontrées par les fonctionnaires en matière de formation. Dans un second temps, les entretiens menés avec les responsables des ressources humaines offrent un éclairage complémentaire sur les logiques institutionnelles et les critères de décision en matière de gestion des parcours professionnels.

L'approche croisée des deux volets permet ainsi de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre, d'identifier les points de convergence et de divergence entre les perceptions des fonctionnaires et celles de l'administration, et d'évaluer dans quelle mesure les formations influencent réellement les trajectoires de carrière au sein de l'Université.

Ce chapitre permet donc de répondre directement à la problématique posée, en confrontant les données empiriques aux hypothèses formulées, tout en apportant des éléments concrets de diagnostic et de réflexion.

Section 1 : Résultats de l'enquête auprès des fonctionnaires salariés

L'objectif principal de cette section est de présenter les résultats d'une enquête quantitative menée auprès des fonctionnaires salariés de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou. Cette étude vise à comprendre l'importance et l'impact de la formation dans la gestion des carrières au sein de cette institution. À travers l'analyse des réponses collectées, cette section permettra de dégager une vision claire des perceptions des fonctionnaires concernant les dispositifs de formation ainsi que leur influence sur leur évolution professionnelle.

1.1. Résultats de l'étude quantitative

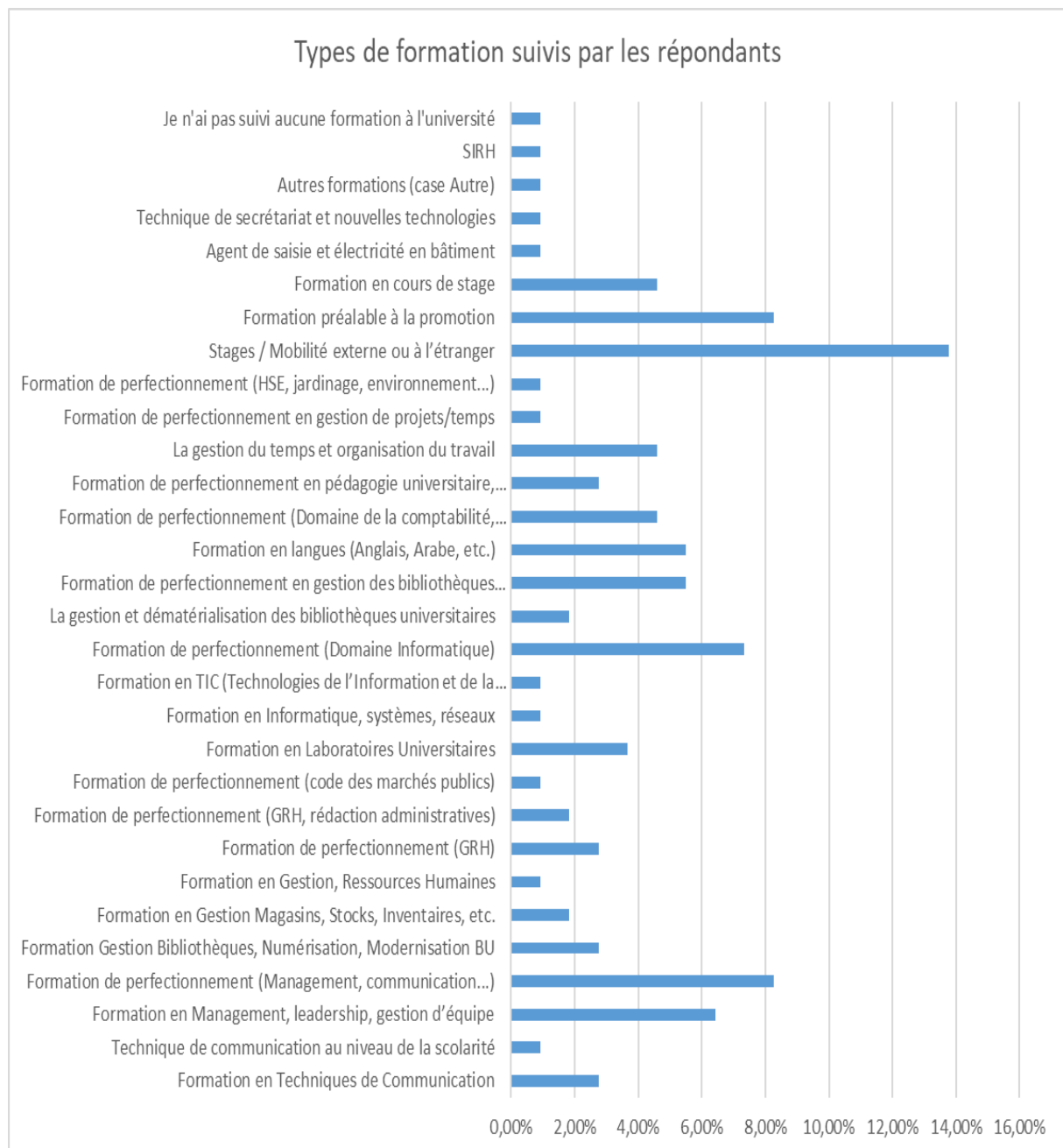
Cette partie présente une synthèse des principaux résultats issus de l'analyse des réponses collectées auprès des fonctionnaires de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi-Ouzou. Elle met en lumière les perceptions des fonctionnaires concernant les formations

Chapitre III : Résultats de la recherche

suivies, leur adéquation avec les besoins professionnels ainsi que leur impact sur la gestion des carrières au sein de l'institution. Cette analyse permet ainsi de comprendre les forces et les éventuelles lacunes du dispositif de formation en place au sein de l'université Mouloud MAMMERI Tizi Ouzou.

1.1.1. Axe 1 : Types de formation et leur impact

Graphe N°04 : Types de formation suivis par les répondants



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

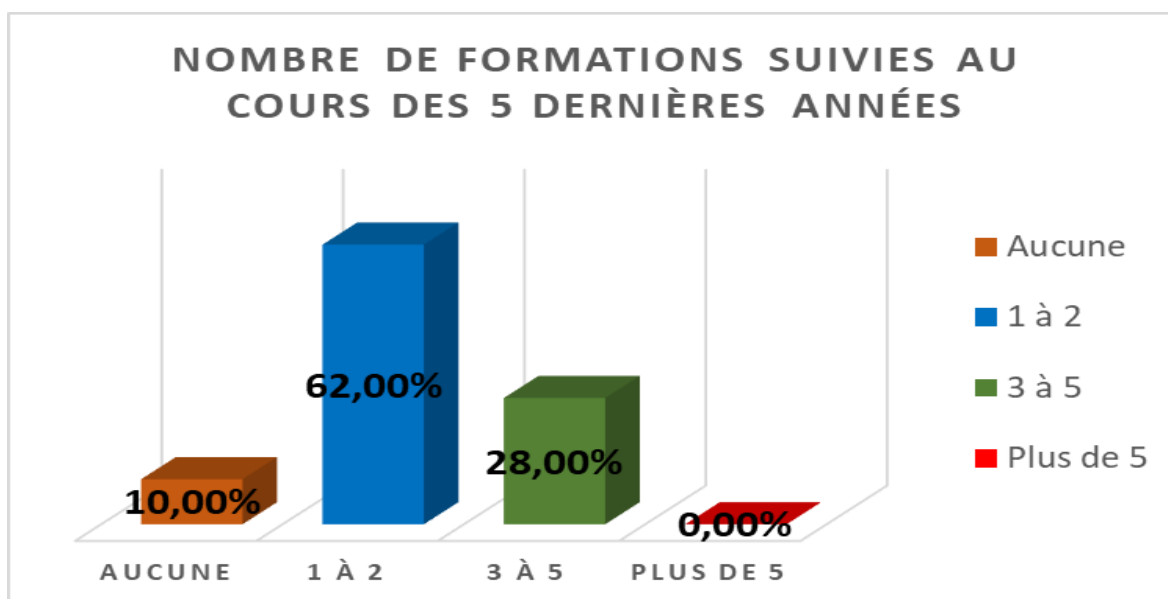
Commentaire :

L'analyse du Graphe N°04 met en lumière une diversité notable des types de formation suivis par les répondants. Les formations les plus fréquentes concernent la mobilité externe et les stages à l'étranger (13,76 %), suivies des formations de perfectionnement en management et communication (8,26 %) et des formations préalables à la promotion (8,26 %). D'autres domaines émergent également, tels que l'informatique (7,34 %), le management et le leadership (6,42 %), ainsi que les langues et la gestion documentaire (5,50 % chacun). Enfin, les formations touchant à la comptabilité, la pédagogie universitaire, l'organisation du travail, et les stages de formation en cours occupent une part non négligeable.

Interprétation :

Cette variété démontre que l'UMMTO propose des dispositifs de formation couvrant des compétences transversales et techniques, en lien avec l'évolution des besoins institutionnels. L'importance accordée aux stages et mobilités à l'étranger souligne une volonté manifeste d'ouverture à l'international et de renforcement de la compétitivité des compétences internes. La forte présence des formations en management et en perfectionnement illustre, quant à elle, l'orientation stratégique de l'université vers une modernisation des pratiques managériales et administratives.

Graphe N°05 : Nombre de formations suivies au cours des cinq dernières années



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

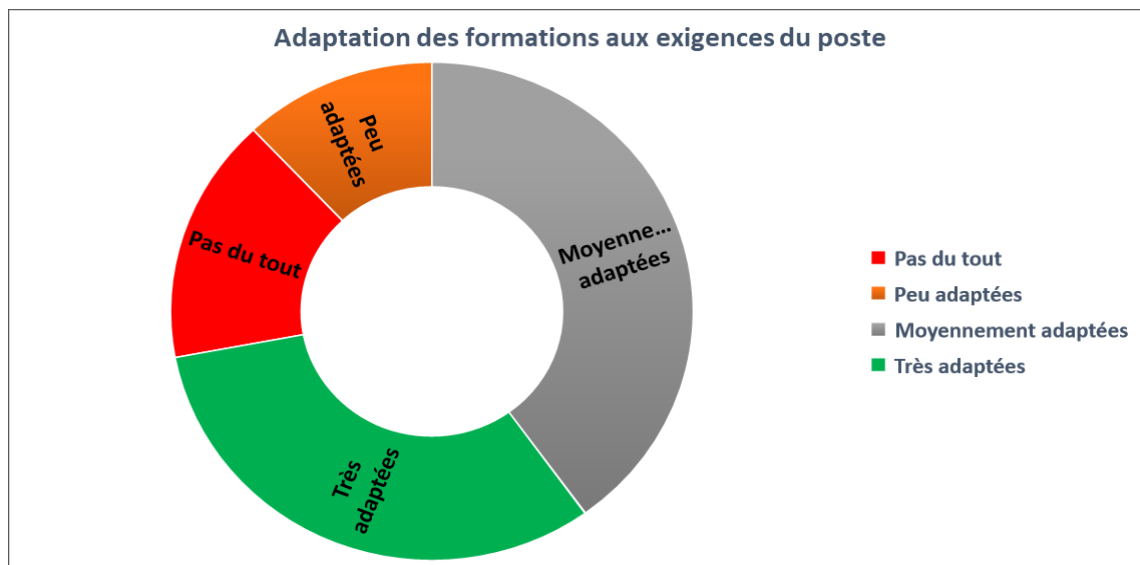
Commentaire :

Selon le Graphe N°05, 62 % des répondants déclarent avoir suivi entre une et deux formations au cours des cinq dernières années. 28 % en ont suivi entre trois et cinq, tandis que 10 % n'ont suivi aucune formation. Aucun répondant n'a indiqué avoir bénéficié de plus de cinq formations.

Interprétation :

Ces résultats témoignent d'une dynamique de formation modérée, où une majorité des répondants sont impliqués, mais avec une intensité relativement faible. L'absence de participants ayant suivi plus de cinq formations sur une période de cinq ans peut traduire soit une limitation des offres de formation, soit des contraintes institutionnelles ou personnelles entravant un accès plus fréquent. Ce constat pourrait inciter l'université à élargir ses programmes de développement professionnel et à encourager la participation continue de son personnel.

Graphe N°06 : Adaptation des formations aux exigences du poste



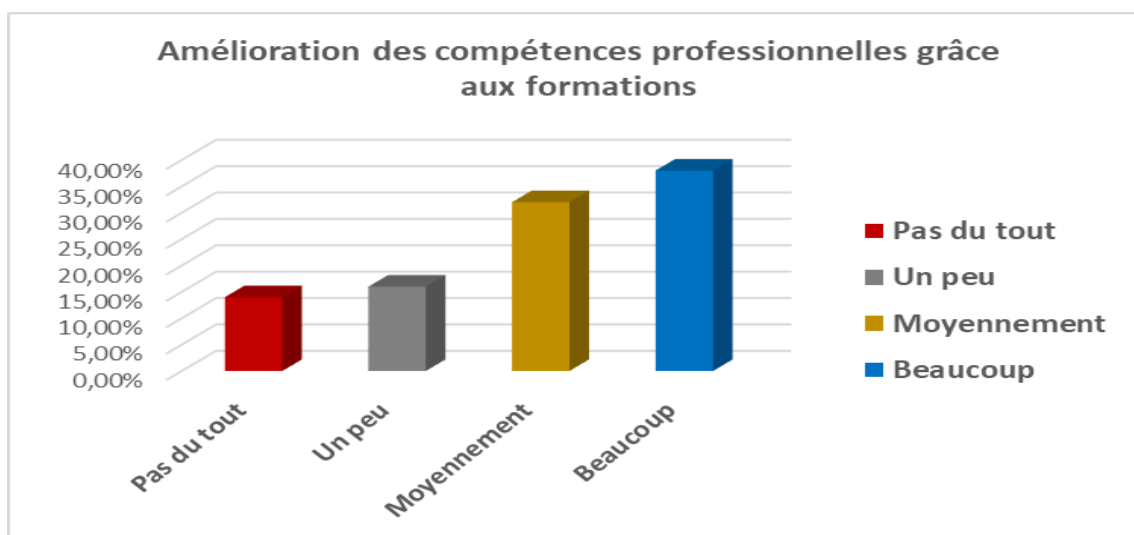
Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire : Le Graphe N°06 révèle que 40 % des répondants considèrent que les formations sont moyennement adaptées aux exigences de leur poste, tandis que 32 % estiment qu'elles sont très adaptées. En revanche, 16 % jugent qu'elles ne sont pas du tout adaptées, et 12 % qu'elles sont peu adaptées.

Interprétation :

Ces résultats traduisent une appréciation globalement favorable de l'adéquation des formations aux postes occupés, bien qu'un besoin d'amélioration demeure perceptible. Une proportion significative de 28 % (addition des réponses « pas du tout » et « peu adaptées ») révèle l'existence d'écarts entre les contenus de formation dispensés et les réalités opérationnelles. Il serait donc pertinent de renforcer l'analyse des besoins en compétences avant la planification des programmes de formation, afin d'assurer une meilleure correspondance entre la formation et les missions professionnelles.

Graphe N°07 : Amélioration des compétences professionnelles grâce aux formations



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

À la lecture du Graphe N°07, 38 % des répondants déclarent que les formations ont beaucoup contribué à l'amélioration de leurs compétences professionnelles. 32 % estiment une amélioration moyenne, 16 % jugent que l'impact est faible, et 14 % estiment qu'il n'y a pas eu d'amélioration.

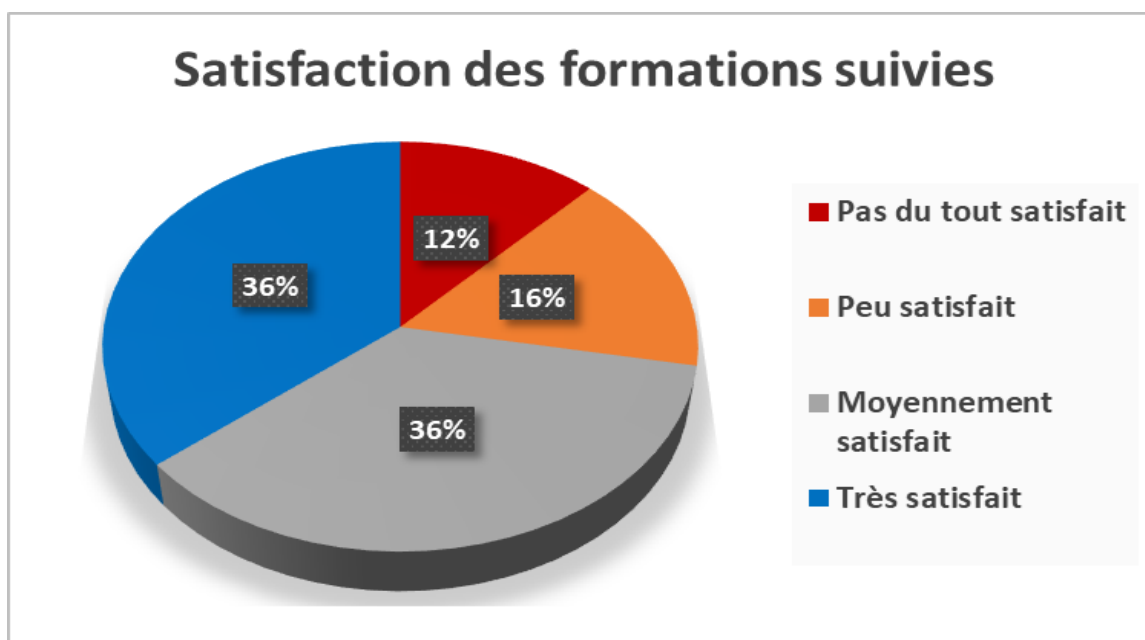
Interprétation :

Ce constat montre un impact globalement positif des formations sur le développement des compétences professionnelles.

Chapitre III : Résultats de la recherche

Toutefois, la présence de 30 % de répondants (addition de « pas du tout » et « un peu ») exprimant une amélioration limitée invite à réfléchir à la qualité pédagogique des formations, à la pertinence des thématiques abordées, ainsi qu'à la mise en œuvre d'une meilleure évaluation ex ante et ex post des actions de formation.

Graphe N°08 : Satisfaction des formations suivies



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

Concernant la satisfaction générale exprimée dans le Graphe N°08, 36 % des répondants se déclarent très satisfaits, un autre 36 % se disent moyennement satisfaits, 16 % sont peu satisfaits, tandis que 12 % ne sont pas du tout satisfaits.

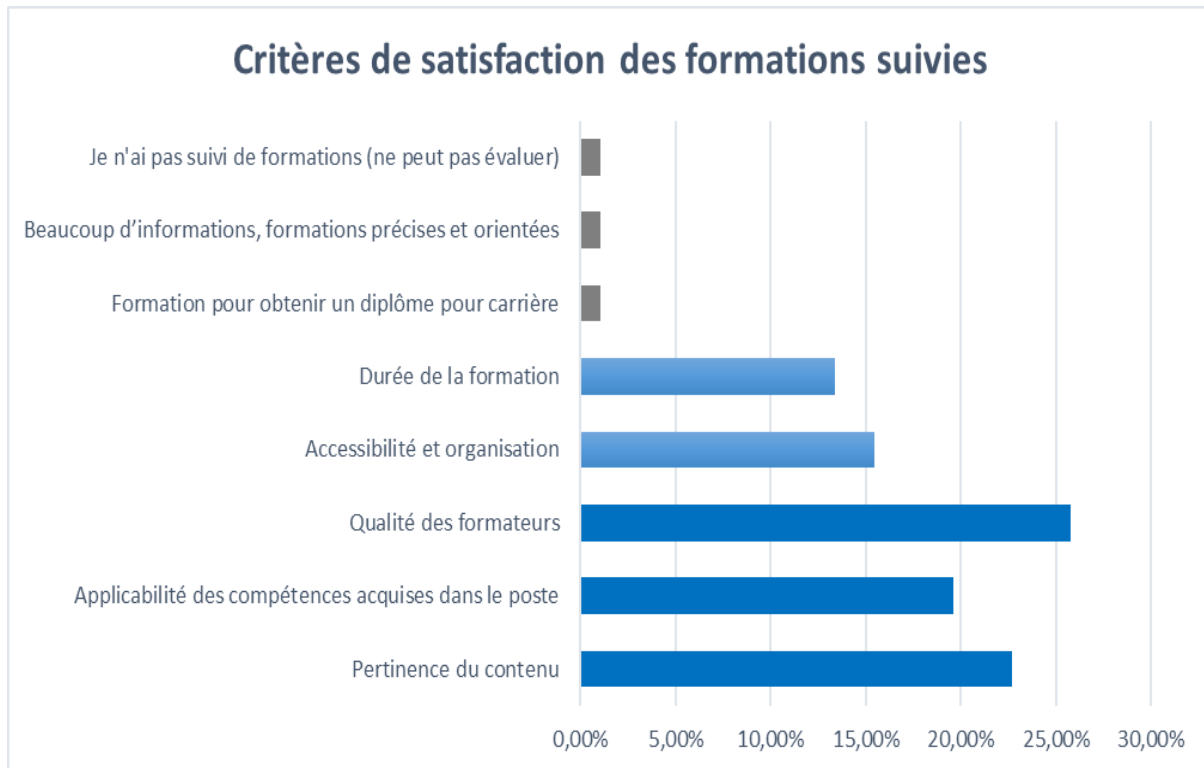
Interprétation :

La satisfaction majoritaire (72 % combinant « très satisfaits » et « moyennement satisfaits ») atteste de la relative efficacité des dispositifs de formation au sein de l'université.

Néanmoins, les 28 % de niveaux faibles ou inexistant de satisfaction doivent être pris en compte pour repenser certaines dimensions de l'offre : qualité des formateurs, méthodologies pédagogiques, contenu des modules, modalités d'évaluation, etc.

1.1.2. Axe 2 : Durée et organisation des formations

Graphe N°09 : Critères de satisfaction des formations suivies



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

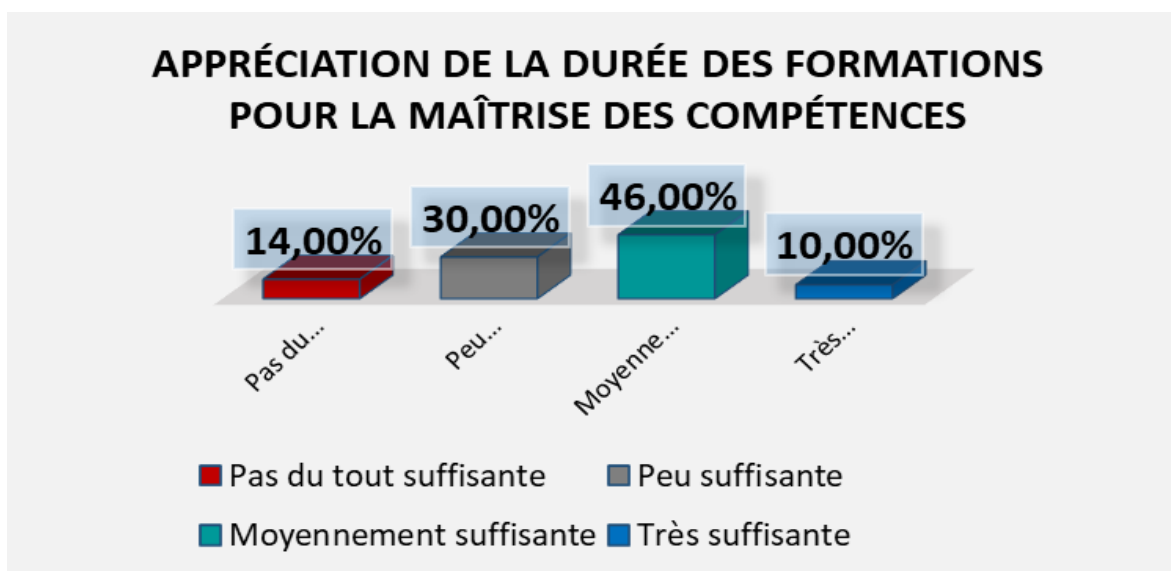
L'analyse des critères de satisfaction met en évidence une prédominance des aspects liés à la qualité pédagogique des formations suivies. La qualité des formateurs (25,77 %), la pertinence du contenu (22,68 %) et l'applicabilité des compétences au poste (19,59 %) constituent les éléments les plus fréquemment cités, traduisant une reconnaissance des apports qualitatifs.

En revanche, les aspects organisationnels (15,46 %) et la durée des formations (13,40 %) apparaissent comme des critères secondaires. Les réponses marginales (1,03 %) indiquent soit des cas particuliers, soit une absence de participation à des dispositifs formatifs.

Interprétation :

Ces résultats laissent entendre que les formations dispensées sont globalement bien perçues sur le plan du contenu et de la transmission, mais que des efforts restent nécessaires pour optimiser leur durée et leur organisation. L'importance accordée à la qualité des formateurs souligne également une attente forte en matière d'expertise pédagogique, ce qui implique de consolider les compétences des intervenants pour renforcer l'impact des dispositifs sur la performance professionnelle des agents.

Graphe N°10 : Appréciation de la durée des formations pour la maîtrise des compétences



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

La majorité des répondants considère la durée des formations comme moyennement suffisante (46 %), tandis qu'une proportion non négligeable l'estime peu suffisante (30 %). Seuls 10 % des participants jugent la durée très suffisante, tandis que 14 % la trouvent pas du tout suffisante.

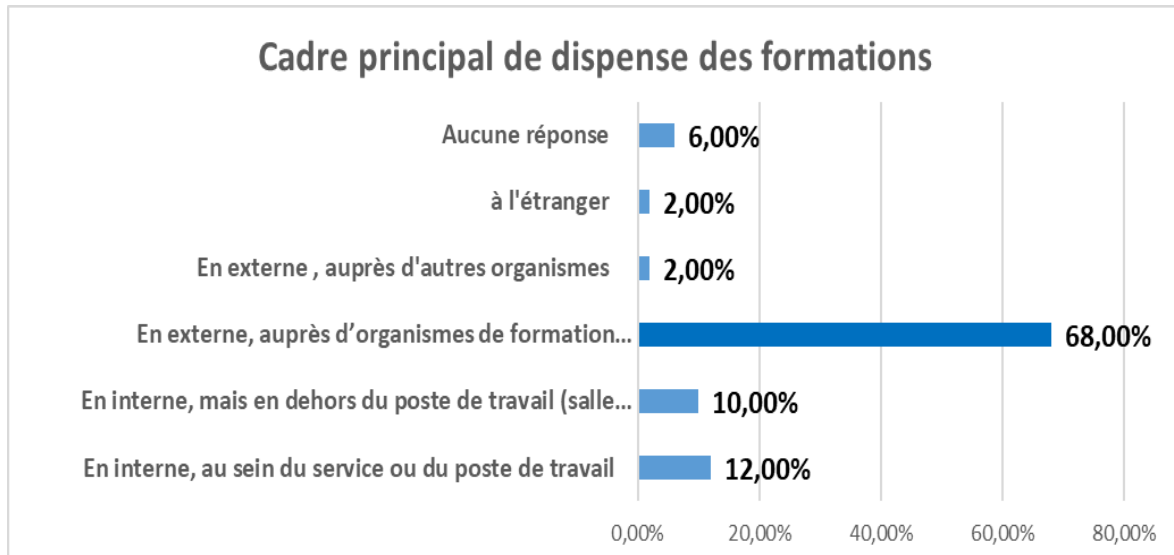
Interprétation :

Ces résultats traduisent une perception mitigée de la durée des formations. La prédominance du jugement « moyennement suffisant » suggère que, bien que les formations apportent un certain niveau de maîtrise, leur durée pourrait être prolongée pour garantir une

Chapitre III : Résultats de la recherche

acquisition plus approfondie des compétences. Cela indique une piste d'amélioration pour les services de formation : calibrer la durée des sessions en fonction de la complexité des compétences visées.

Graph N°11 : Cadre principal de dispense des formations



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

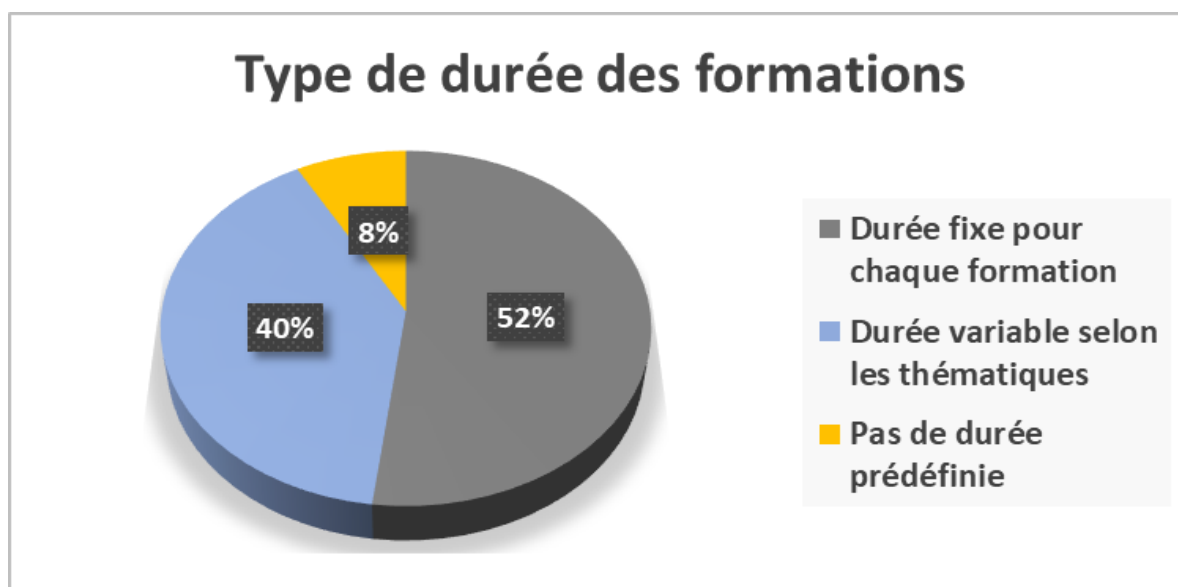
La grande majorité des formations ont été dispensées en externe, auprès d'organismes partenaires ou spécialisés (68 %), loin devant les formations en interne au sein du service ou hors du poste de travail (respectivement 12 % et 10 %). Les formations à l'étranger (2 %) et auprès d'autres organismes (2 %) restent marginales.

Interprétation :

Le recours massif à des prestataires externes traduit une volonté d'externaliser la formation vers des structures disposant d'une expertise spécialisée.

Toutefois, cette tendance peut poser la question de l'intégration effective de ces formations dans la stratégie de développement interne des compétences. Il pourrait être judicieux d'augmenter la part des formations internes pour renforcer la cohésion organisationnelle et mieux contextualiser les savoirs acquis.

Graphe N°12 : Type de durée des formations



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

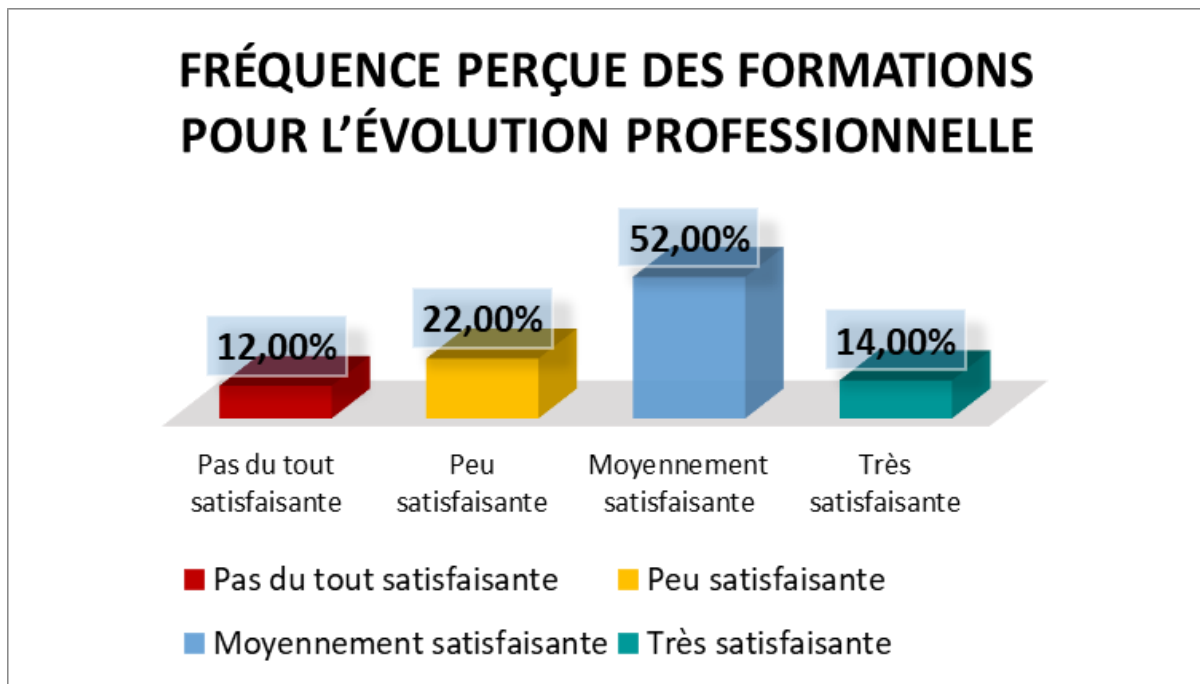
52 % des répondants indiquent que les formations suivies étaient caractérisées par une durée fixe, tandis que 40 % relèvent une durée variable selon les thématiques abordées. Seuls 8 % mentionnent l'absence d'une durée prédéfinie.

Interprétation :

La prédominance de durées fixes traduit une structuration relativement standardisée des programmes de formation. Toutefois, la proportion non négligeable de durées variables montre une certaine flexibilité adaptée à la diversité des contenus.

Une politique de formation optimale pourrait combiner ces deux approches en fonction des compétences visées : privilégier une durée fixe pour les compétences fondamentales et une durée adaptable pour les compétences spécifiques ou évolutives.

Graphe N°13 : Fréquence perçue des formations pour l'évolution professionnelle



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

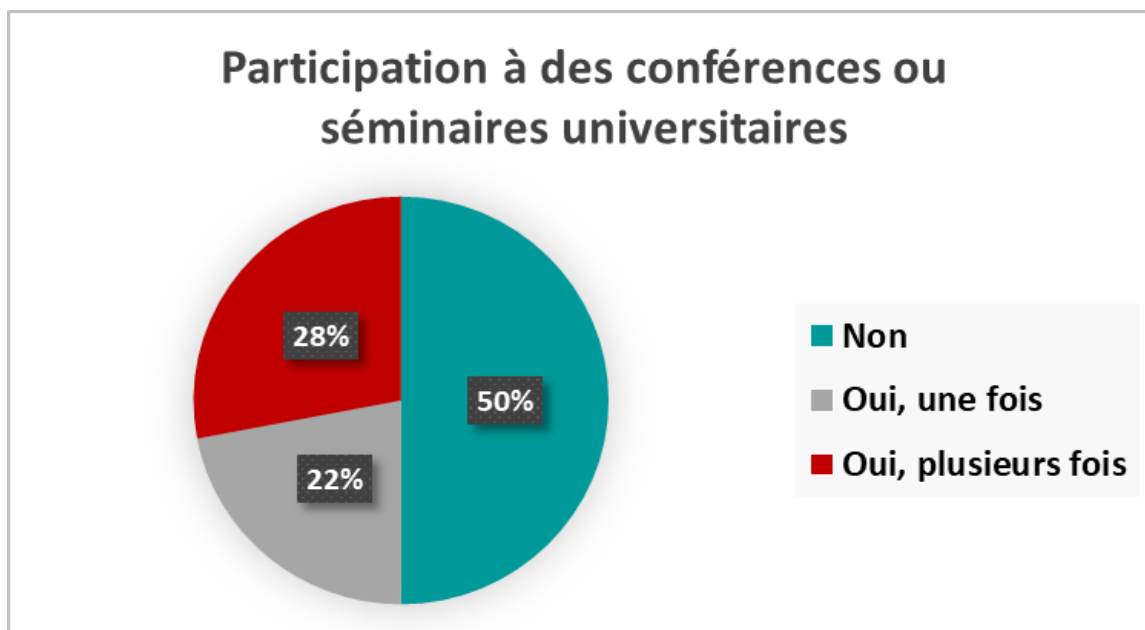
52 % des répondants jugent la fréquence des formations comme moyennement satisfaisante, tandis que 22 % la perçoivent comme peu satisfaisante. 14 % estiment cette fréquence très satisfaisante, et 12 % la considèrent pas du tout satisfaisante.

Interprétation :

La fréquence des formations semble globalement insuffisante pour répondre aux attentes en matière d'évolution professionnelle.

Cette perception met en lumière un besoin manifeste d'intensification de l'offre de formation pour accompagner de manière continue la progression des carrières, notamment dans un contexte universitaire où les mutations pédagogiques, technologiques et administratives sont fréquentes.

Graphe N°14 : Participation à des conférences ou séminaires universitaires



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

La moitié des répondants (50 %) déclarent n'avoir jamais participé à des conférences ou séminaires universitaires. 22 % y ont participé une seule fois et 28 % à plusieurs reprises.

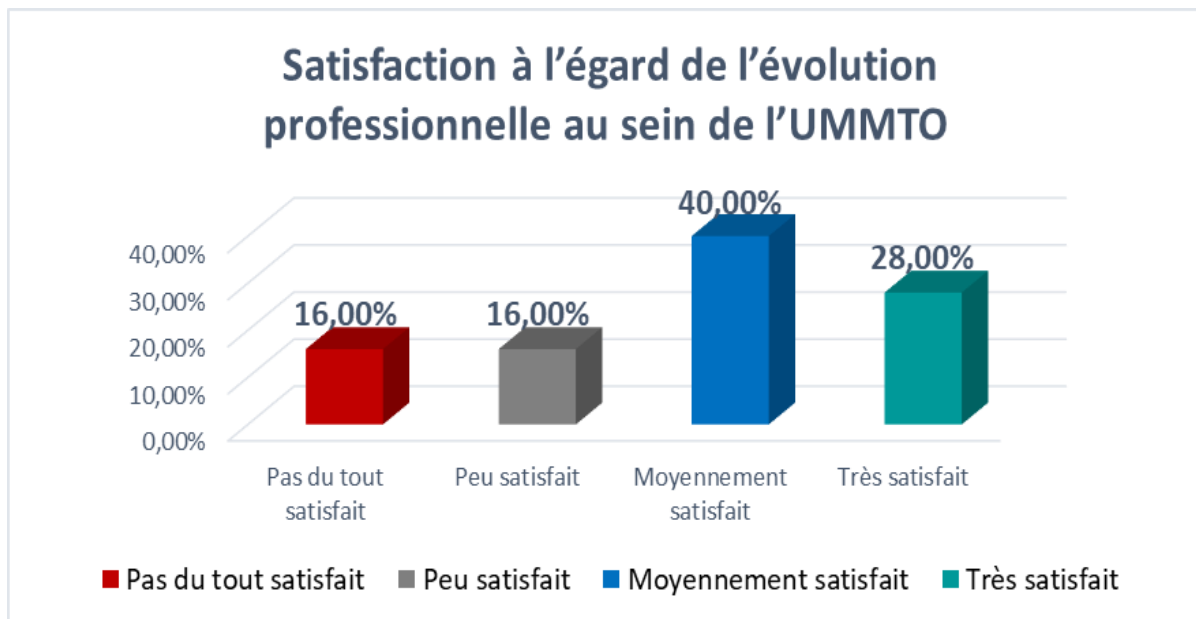
Interprétation :

Ce faible taux de participation constitue un indicateur préoccupant dans un environnement académique où la formation continue par l'échange scientifique et le réseautage est essentielle.

Il serait opportun de promouvoir davantage la participation aux conférences et séminaires, non seulement comme vecteur de développement des compétences mais aussi comme levier de dynamisation des carrières universitaires.

1.1.3. Axe 3 : Formation et évolution de carrière (Gestion de carrière)

Graphe N°15 : Satisfaction à l'égard de l'évolution professionnelle au sein de l'UMMTO



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

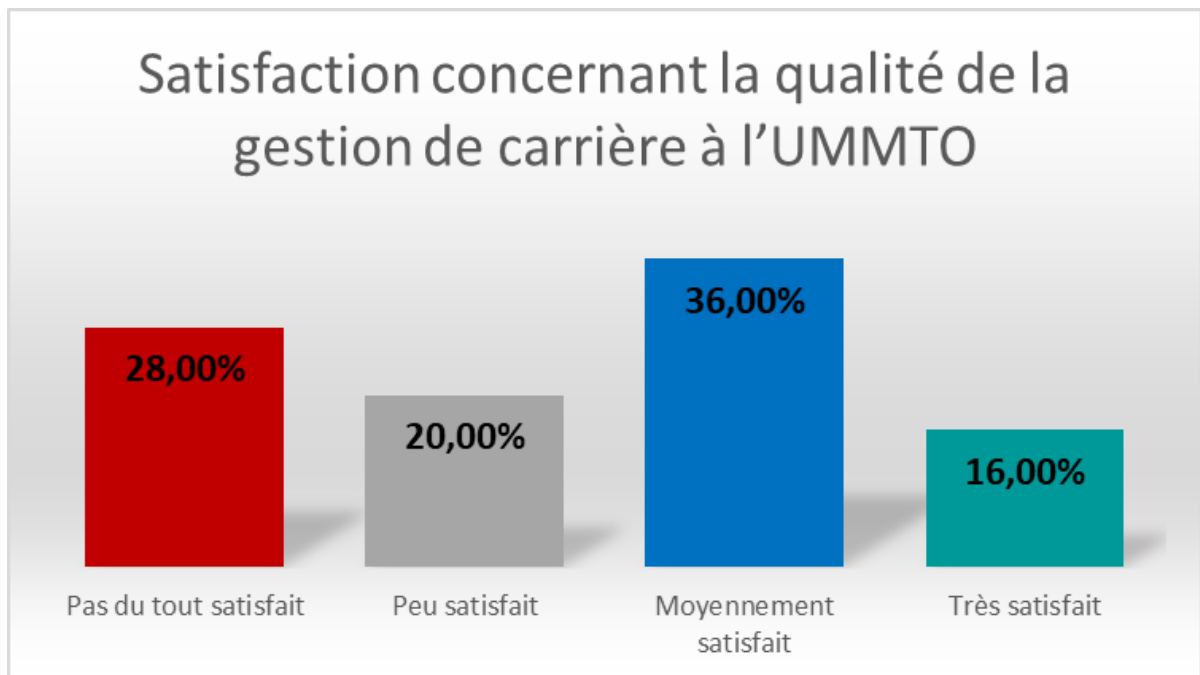
La majorité des répondants se déclarent moyennement satisfaits de leur évolution professionnelle (40 %), tandis que 28 % se disent très satisfaits. Toutefois, une proportion significative se révèle insatisfaite (32 % cumulant "pas du tout satisfait" et "peu satisfait").

Interprétation :

Ce résultat suggère que, si une partie non négligeable des employés perçoit positivement son évolution professionnelle, une insatisfaction latente persiste pour près d'un tiers d'entre eux.

Il conviendrait, pour les responsables RH de l'UMMTO, de diagnostiquer les freins à cette évolution (manque de perspectives claires, absences d'opportunités internes, etc.) afin de proposer des plans de carrière mieux individualisés.

Graphes N°16 : Satisfaction concernant la qualité de la gestion de carrière à l'UMMTO



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

36 % des répondants déclarent être moyennement satisfaits de la gestion de leur carrière, contre 28 % pas du tout satisfaits et 20 % peu satisfaits. Seuls 16 % se disent très satisfaits.

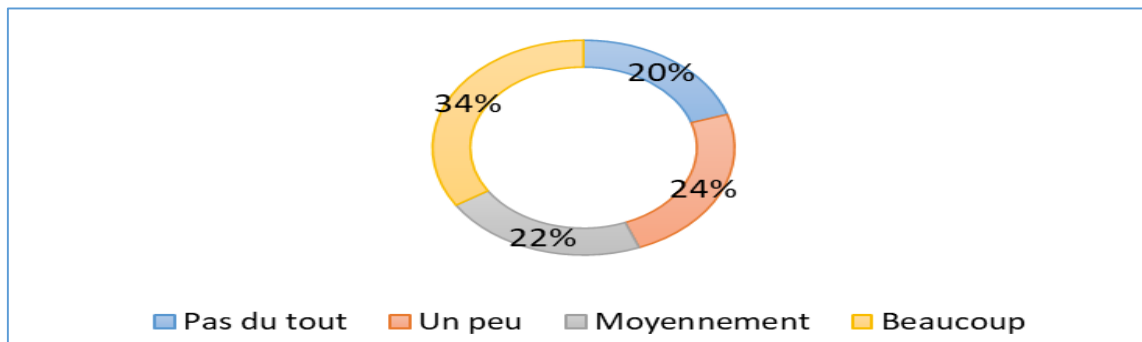
Interprétation :

Ces chiffres traduisent une perception globalement critique de la gestion de carrière au sein de l'UMMTO.

L'insatisfaction exprimée par près de la moitié des répondants (48 %) révèle l'existence d'importantes marges d'amélioration, notamment en matière d'accompagnement personnalisé, de reconnaissance des compétences et de promotion interne.

Une politique plus proactive et transparente de gestion des carrières s'avère nécessaire.

Graphe N°17 : Influence perçue des formations sur l'évolution de carrière



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

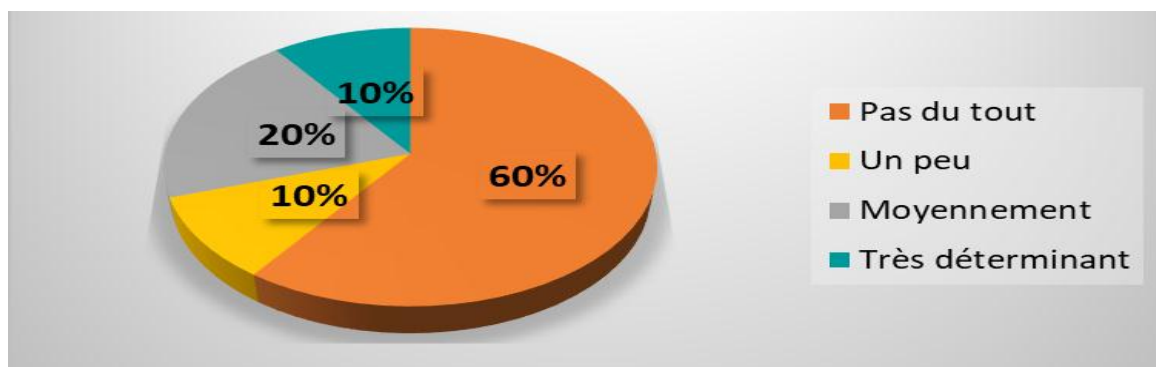
34 % des employés estiment que les formations ont beaucoup influencé leur carrière, contre 24 % qui considèrent cette influence comme faible et 22 % comme moyenne. Toutefois, 20 % n'observent aucune influence.

Interprétation :

Une majorité relative perçoit un impact positif des formations sur l'évolution professionnelle, ce qui confirme la pertinence des dispositifs mis en place.

Toutefois, l'existence d'une proportion significative d'employés ne constatant que peu ou pas d'impact (44 %) appelle à renforcer l'alignement entre les contenus des formations et les possibilités concrètes d'avancement dans la hiérarchie professionnelle.

Graphe N°18 : Caractère déterminant des formations pour la promotion ou l'augmentation de grade



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

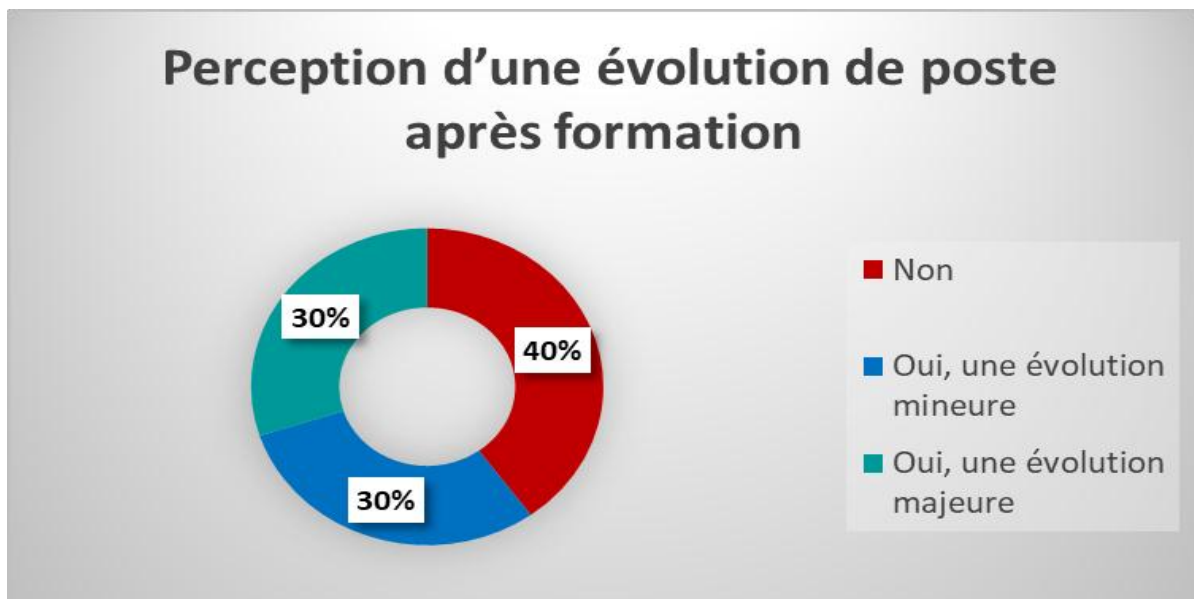
Une écrasante majorité (60 %) estime que les formations ne sont pas du tout déterminantes pour l'obtention d'une promotion ou l'augmentation de grade. Seuls 10 % les jugent très déterminantes, tandis que 30 % reconnaissent une influence partielle.

Interprétation :

Ce constat est préoccupant : il traduit une déconnexion entre la politique de formation et les mécanismes de progression de carrière. Idéalement, les formations devraient constituer un levier stratégique d'évolution professionnelle.

L'UMMTO gagnerait donc à instituer un système de valorisation plus direct et transparent des compétences acquises par la formation dans ses procédures d'avancement et de promotion.

Graphe N°19 : Perception d'une évolution de poste après formation



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

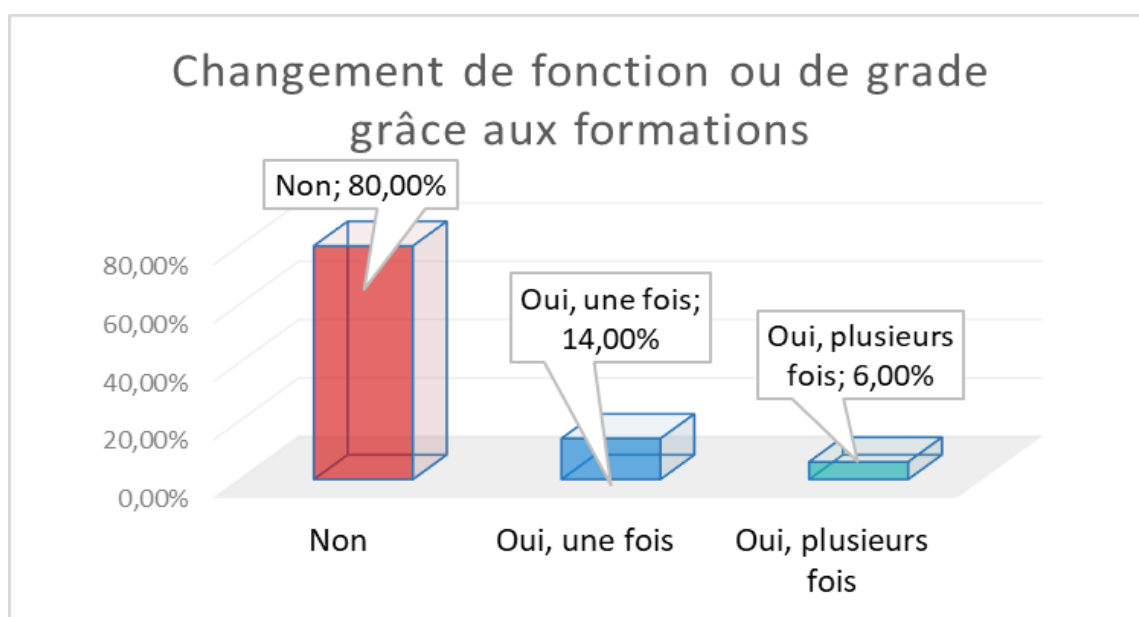
Commentaire :

40 % des répondants n'ont pas constaté d'évolution de poste après formation. Toutefois, 30 % rapportent une évolution mineure et 30 % une évolution majeure.

Interprétation :

Bien que la moitié des participants (60 %) observent une évolution professionnelle post-formation (mineure ou majeure), le taux relativement élevé de stagnation perçue (40 %) souligne la nécessité de renforcer la politique de reconnaissance professionnelle suivant les formations. La clarification de parcours professionnels post-formation pourrait constituer un levier de motivation important.

Graphe N°20 : Changement de fonction ou de grade grâce aux formations



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

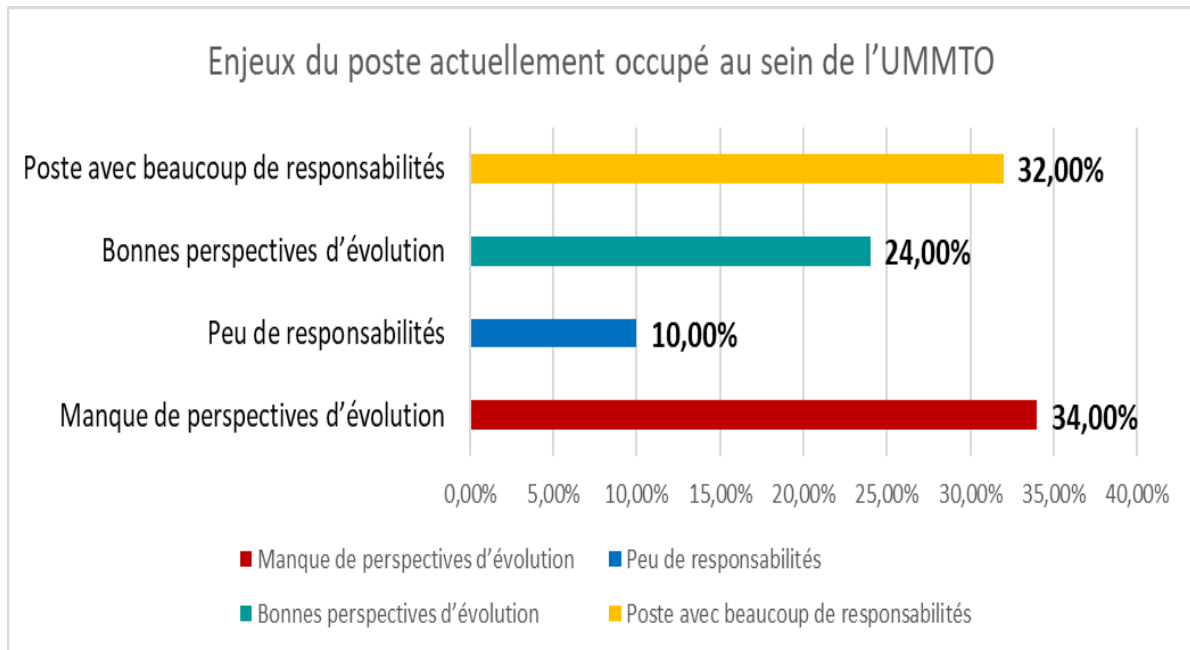
Une écrasante majorité (80 %) déclare n'avoir connu aucun changement de fonction ou de grade à la suite d'une formation. Seuls 14 % mentionnent un changement unique et 6 % plusieurs changements.

Interprétation :

Ce résultat corrobore les précédentes observations sur la faible connexion entre formation et progression de carrière. L'absence d'un mécanisme formel de reconnaissance et de valorisation des formations dans la politique de gestion des ressources humaines apparaît clairement comme un frein majeur à l'efficacité des dispositifs de formation en matière de carrière.

1.1.4. Axe 4 : Formation, carrière et mobilité

Graphes N°21 : Enjeux du poste actuellement occupé au sein de l'UMMTO



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

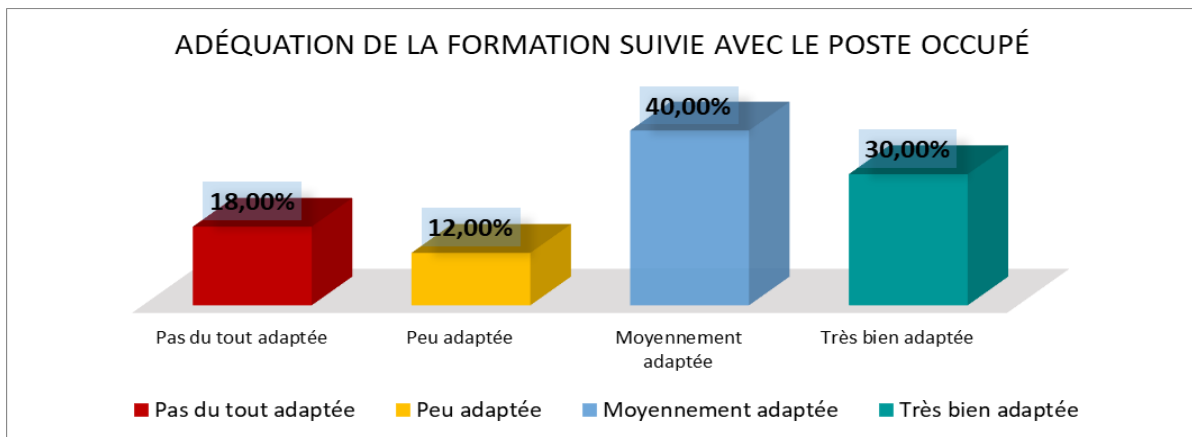
Parmi les répondants, 34 % estiment que leur poste présente un manque de perspectives d'évolution, tandis que 32 % considèrent occuper un poste avec beaucoup de responsabilités. Seuls 24 % perçoivent de bonnes perspectives d'évolution, et 10 % évoquent un poste avec peu de responsabilités.

Interprétation :

Ces résultats mettent en évidence une situation ambivalente. D'un côté, une proportion non négligeable des postes occupés est perçue comme responsabilisante ; de l'autre, une part importante déplore l'absence de perspectives d'évolution.

Ce décalage révèle l'importance d'une gestion plus proactive des carrières, capable d'accompagner les fonctionnaires vers des trajectoires de développement professionnel, y compris pour ceux occupant déjà des postes à responsabilités.

Graphe N°22 : Adéquation de la formation suivie avec le poste occupé



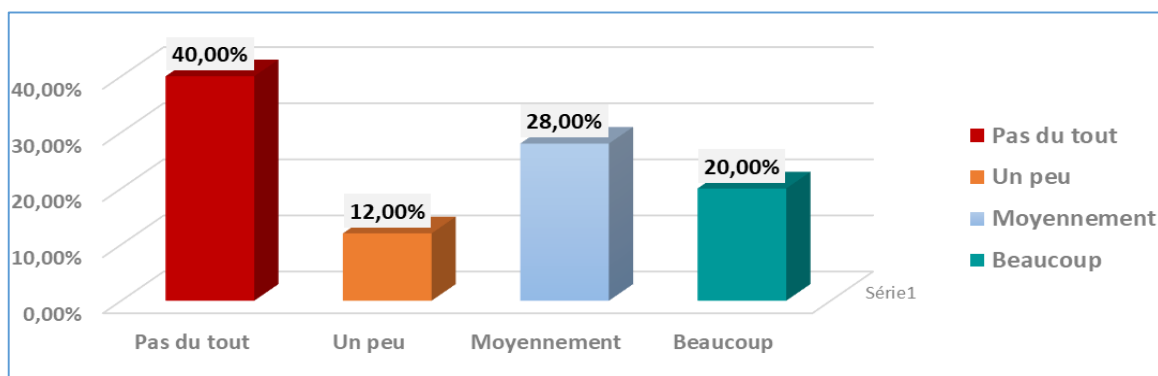
Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

40 % des participants estiment que leur formation est moyennement adaptée à leur poste actuel, tandis que 30 % considèrent qu'elle est très bien adaptée. En revanche, 18 % la jugent pas du tout adaptée et 12 % peu adaptée.

Interprétation :

Une majorité relative trouve une certaine correspondance entre la formation suivie et le poste occupé. Toutefois, près d'un tiers (30 %) déplore une inadéquation partielle ou totale. Cela souligne la nécessité d'une meilleure planification des parcours de formation, en veillant à leur alignement stratégique avec les besoins réels des postes et des filières professionnelles de l'UMMTO.

Graphe N°23 : Impact de la formation sur la mobilité ou l'évolution de carrière au sein de l'Université



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

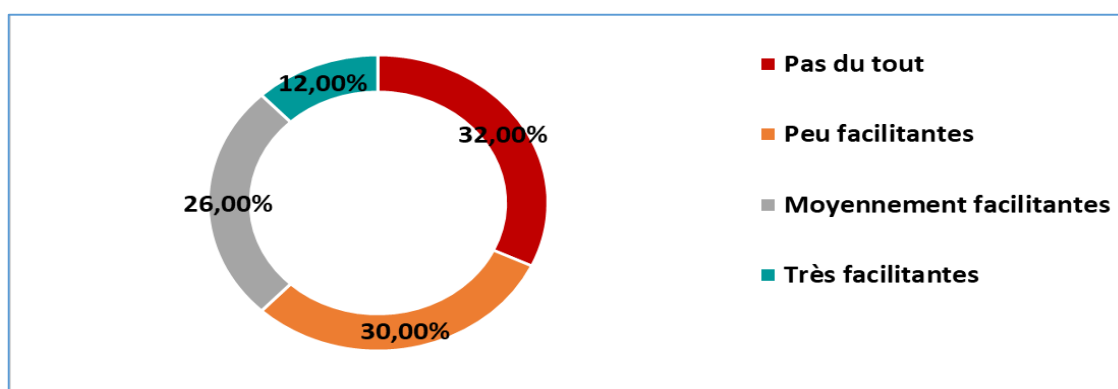
Commentaire :

40 % des répondants estiment que la formation n'a eu aucun impact sur leur mobilité ou leur évolution de carrière, contre 20 % qui en perçoivent un impact important, et 28 % qui évaluent cet impact comme moyen.

Interprétation :

Ce résultat révèle une faible corrélation entre formation et mobilité interne ou évolution de carrière. La formation, censée être un levier de mobilité, semble ainsi sous-utilisée ou insuffisamment valorisée. Il conviendrait de mieux intégrer les acquis de formation dans les mécanismes de promotion et de mobilité pour rendre ces dispositifs plus efficaces.

Graphique N°24 : Degré de facilitation de la mobilité interne par les formations de perfectionnement



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

32 % des participants estiment que les formations n'ont pas du tout facilité leur mobilité interne, 30 % jugent cet effet peu significatif, 26 % moyennement facilitant, et seulement 12 % considèrent les formations comme très facilitantes.

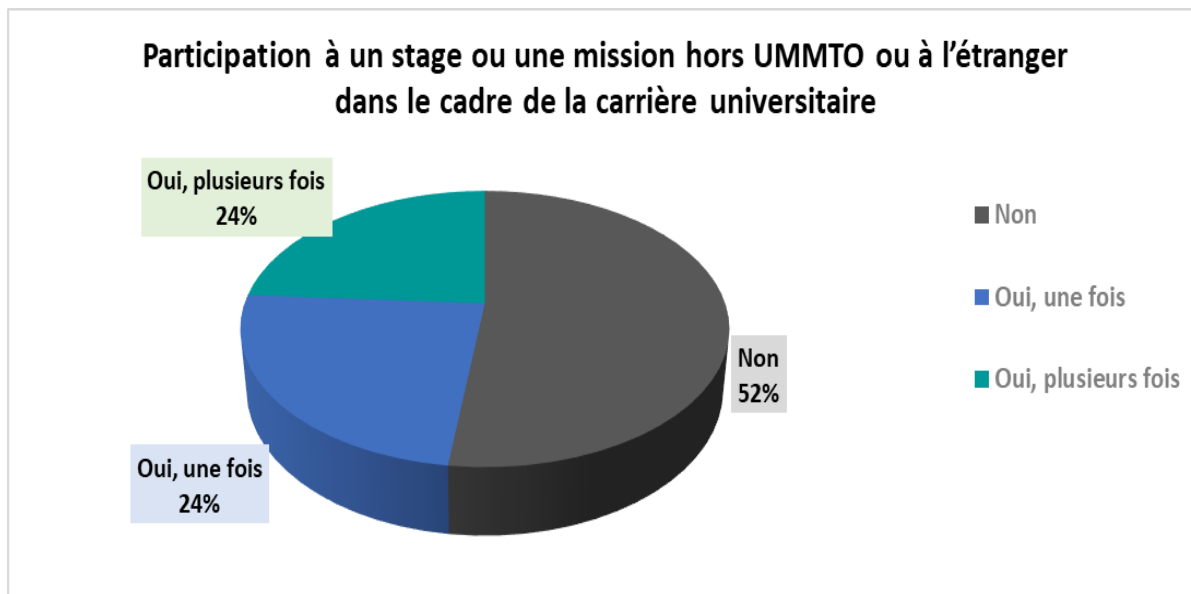
Interprétation :

Ce constat confirme le diagnostic précédent : les dispositifs de formation ne remplissent pas pleinement leur rôle de moteur de mobilité professionnelle. Cela peut s'expliquer par un manque de reconnaissance formelle des formations, une absence de

Chapitre III : Résultats de la recherche

dispositifs de mobilité interne attractifs, ou encore une planification peu coordonnée entre formation et évolution professionnelle.

Graphe N°25 : Participation à un stage ou une mission hors UMMTO ou à l'étranger dans le cadre de la carrière universitaire



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

Une majorité relative (52 %) des fonctionnaires interrogés n'a jamais participé à un stage ou une mission hors de l'UMMTO ou à l'étranger, contre 48 % qui en ont bénéficié au moins une fois (dont 24 % plusieurs fois).

Interprétation :

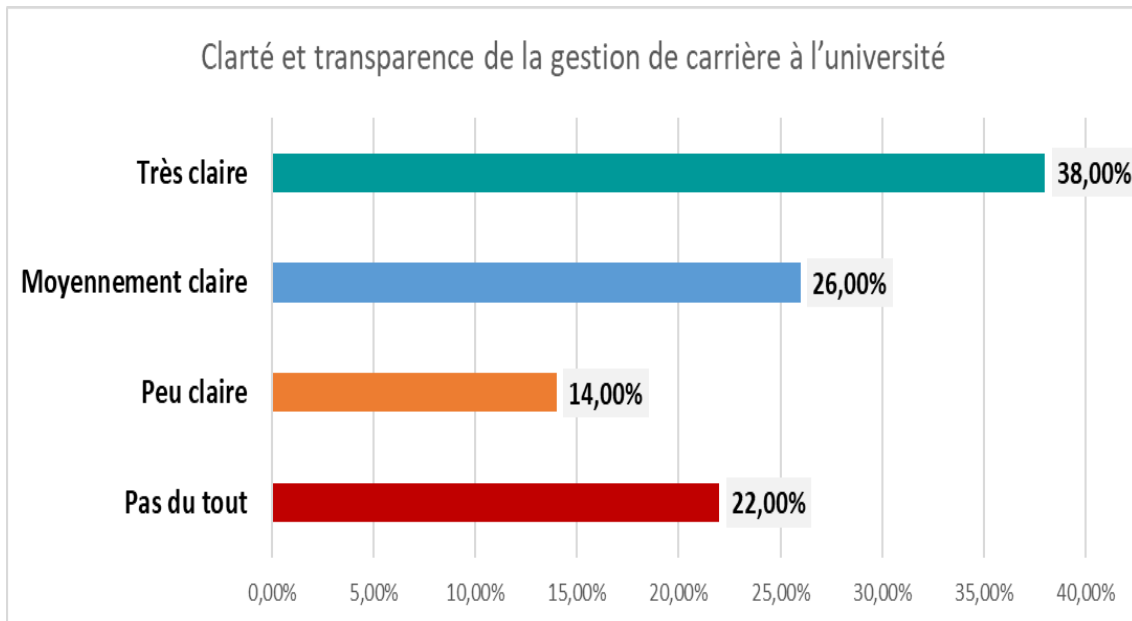
Ce résultat est mitigé : s'il existe des opportunités d'ouverture externe pour une part importante du personnel, la majorité reste toutefois confinée à l'environnement interne.

L'accès aux missions hors établissement représente un levier essentiel d'enrichissement des compétences et d'élargissement des perspectives professionnelles.

Le développement de tels programmes, leur démocratisation, ainsi que leur valorisation effective dans les carrières doivent donc constituer une priorité pour l'UMMTO.

1.1.5. Axe 5 : La gestion de carrière et la transparence des processus

Graphique N°26 : Clarté et transparence de la gestion de carrière à l'Université



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

38 % des répondants jugent que la gestion de carrière à l'UMMTO est très claire, tandis que 26 % la considèrent comme moyennement claire. En revanche, 22 % l'estiment pas du tout claire, et 14 % la trouvent peu claire.

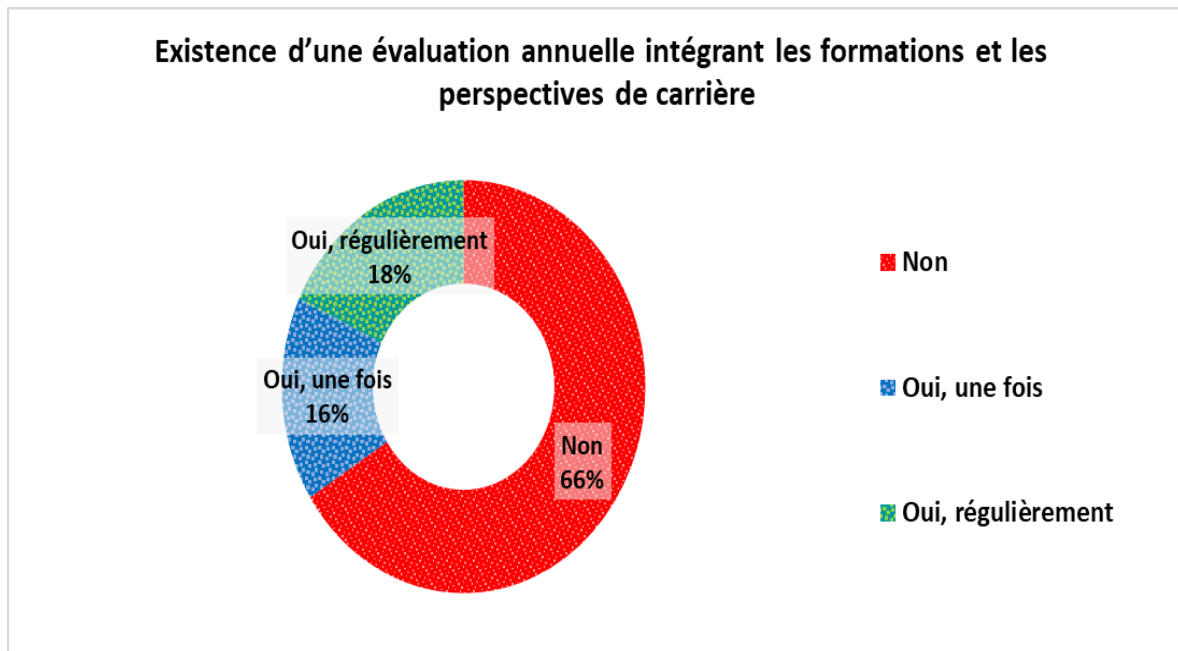
Interprétation :

Bien que plus de la moitié des répondants trouvent la gestion de carrière relativement claire, près d'un quart perçoit un manque de transparence.

Cela suggère la nécessité de renforcer la communication interne sur les politiques de gestion de carrière afin d'accroître la confiance et la clarté sur les processus décisionnels et de promotion.

Des efforts doivent être faits pour rendre ces processus plus transparents et mieux compris par l'ensemble du personnel.

Graphe N°27 : Existence d'une évaluation annuelle intégrant les formations et les perspectives de carrière



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

66 % des participants affirment qu'il n'existe pas d'évaluation annuelle intégrant les formations et les perspectives de carrière. 18 % ont indiqué qu'elle se faisait régulièrement, et 16 % seulement affirment qu'elle se fait une fois par an.

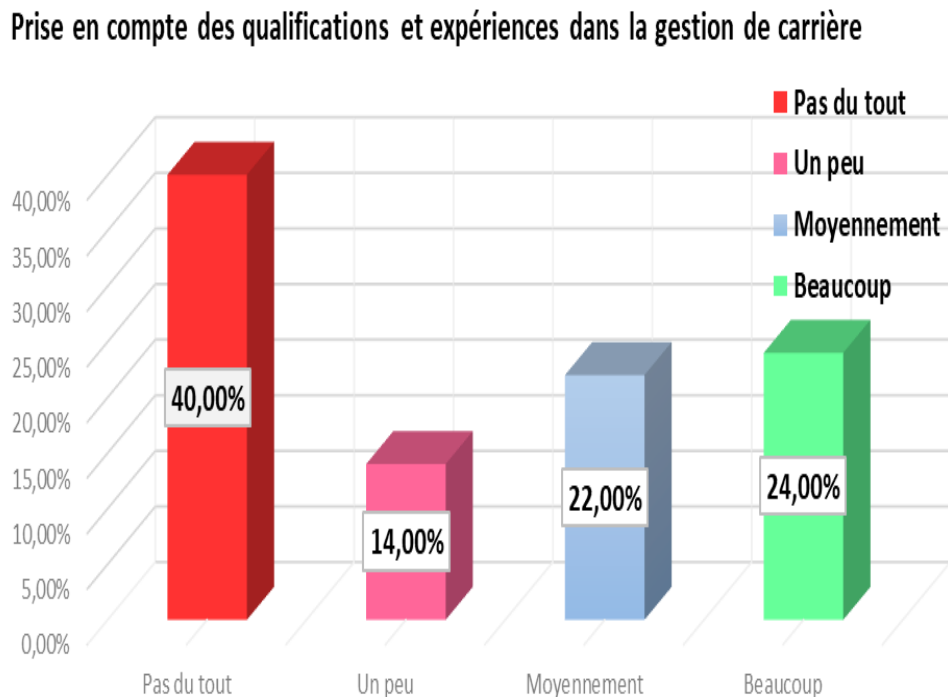
Interprétation :

L'absence d'une évaluation annuelle intégrée de manière systématique révèle une lacune importante dans la gestion de carrière à l'UMMTO.

L'évaluation annuelle pourrait jouer un rôle important dans la planification des formations et dans la gestion des trajectoires professionnelles des fonctionnaires.

Il devient impératif d'instaurer une telle évaluation pour mieux connecter les formations aux perspectives de carrière et favoriser le développement continu des collaborateurs.

Graphe N°28 : Prise en compte des qualifications et expériences dans la gestion de carrière



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

40 % des répondants estiment que leurs qualifications et expériences ne sont pas du tout prises en compte dans la gestion de leur carrière. 24 % considèrent qu'elles sont beaucoup prises en compte, et 22 % les jugent moyennement prises en compte.

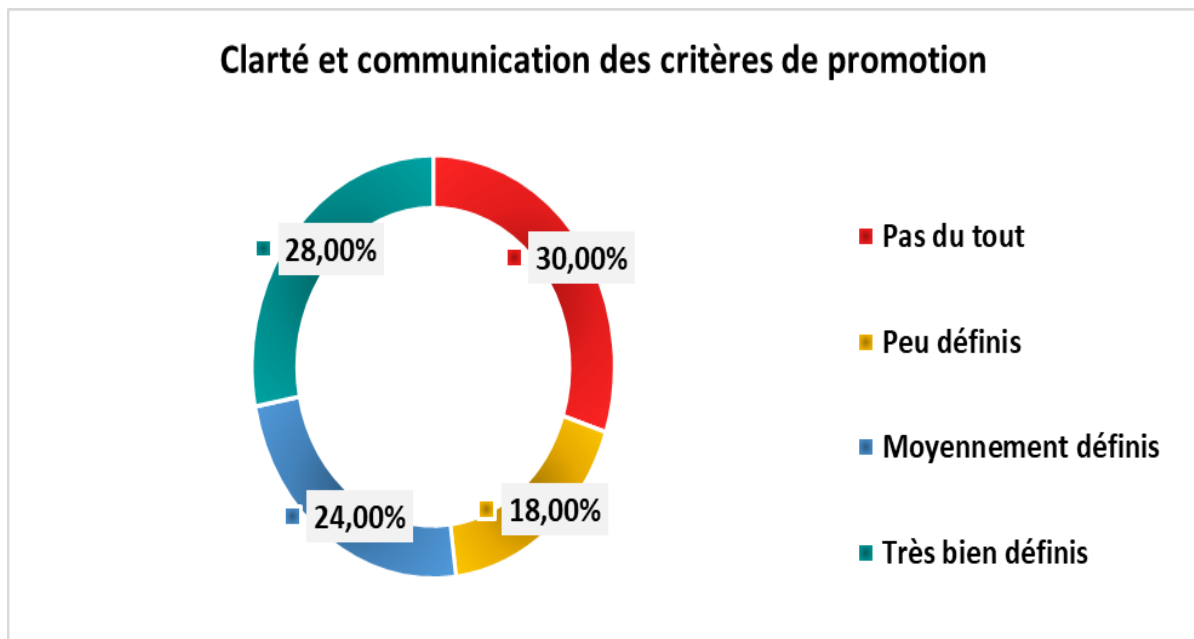
Interprétation :

Le fait que 40 % des répondants ressentent que leurs qualifications et expériences ne sont pas prises en compte suggère un déséquilibre dans la gestion des carrières.

Une plus grande reconnaissance des compétences acquises, qu'elles soient formelles ou informelles, pourrait renforcer la motivation et l'engagement des collaborateurs.

Cela nécessite une révision des critères de gestion de carrière afin d'intégrer de manière plus efficace les qualifications et les expériences des employés.

Graphe N°29 : Clarté et communication des critères de promotion



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

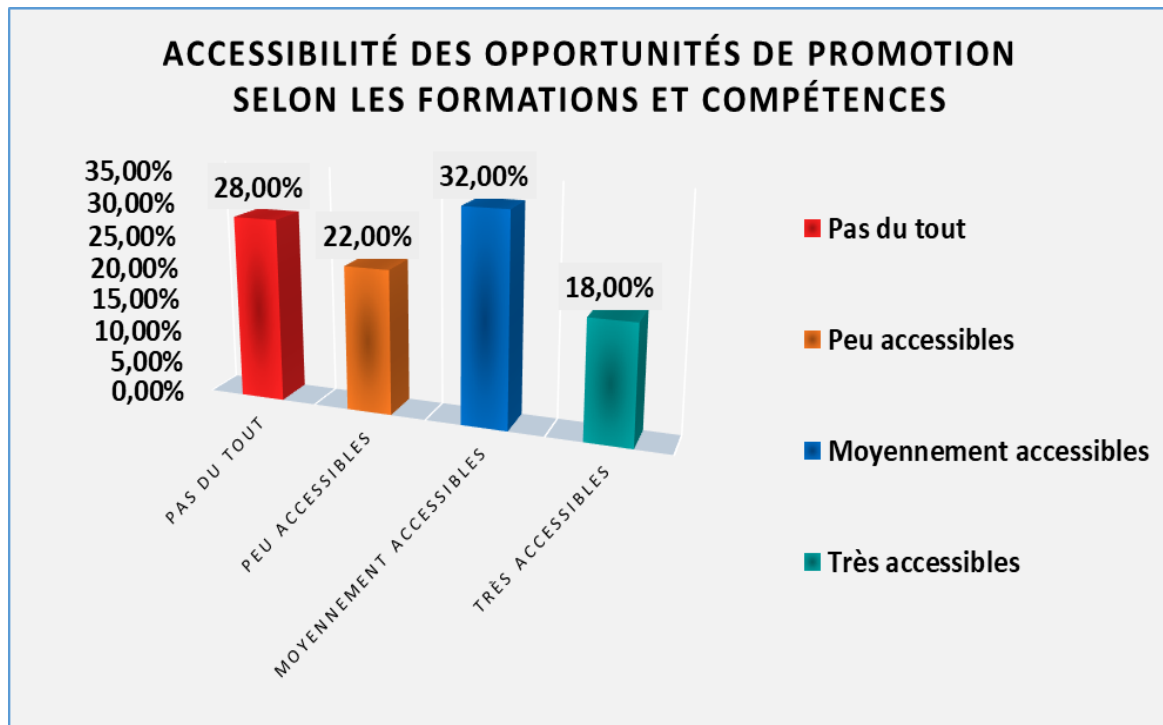
30 % des répondants considèrent que les critères de promotion sont pas du tout définis, tandis que 28 % jugent qu'ils sont très bien définis. En outre, 24 % les considèrent comme moyennement définis, et 18 % les jugent peu définis.

Interprétation :

Les résultats montrent qu'une proportion importante des répondants (30 %) trouve que les critères de promotion ne sont pas du tout définis, ce qui soulève une question majeure concernant la transparence et la communication des critères internes à l'UMMTO.

Une amélioration de la clarté des critères de promotion pourrait favoriser l'adhésion des fonctionnaires aux processus de gestion de carrière et leur engagement dans des parcours professionnels plus cohérents.

Graphes N°30 : Accessibilité des opportunités de promotion selon les formations et compétences



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

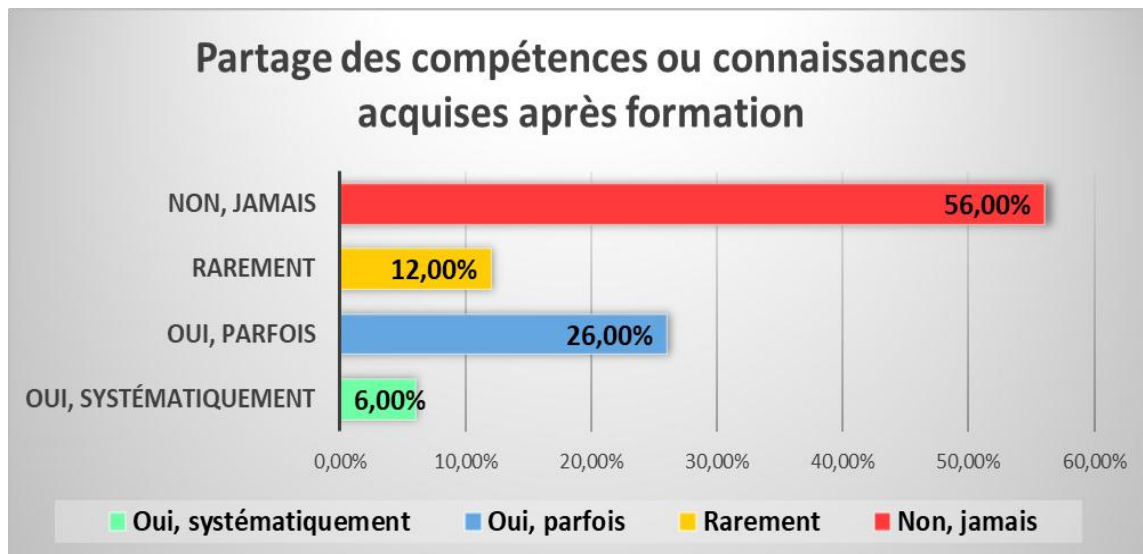
28 % des répondants estiment que les opportunités de promotion sont pas du tout accessibles, tandis que 32 % les jugent moyennement accessibles, et 22 % trouvent qu'elles sont peu accessibles. Seuls 18 % considèrent que ces opportunités sont très accessibles.

Interprétation :

Les résultats montrent une grande insatisfaction concernant l'accessibilité des opportunités de promotion. Un faible pourcentage des répondants trouve ces opportunités très accessibles.

Ce constat indique un besoin pressant de réformer les processus de promotion, en particulier en les rendant plus transparents et accessibles à tous les fonctionnaires, afin que ceux-ci puissent se projeter dans des carrières professionnelles à long terme au sein de l'UMMTO.

Graphe N°31 : Partage des compétences ou connaissances acquises après formation



Source : Etabli par les auteurs sur la base des données de l'enquête.

Commentaire :

56 % des répondants indiquent que les compétences ou connaissances acquises après formation ne sont jamais partagées, tandis que 26 % affirment que ce partage se fait parfois. Seuls 12 % des participants indiquent que le partage est rare, et 6 % le jugent systématique.

Interprétation :

Le faible taux de partage des compétences acquises après formation (56 % ne partagent jamais ces compétences) révèle un manque de culture collaborative ou un défaut d'organisation au sein de l'UMMTO. La mise en place de dispositifs de partage systématique des connaissances pourrait non seulement renforcer l'efficacité des formations, mais aussi favoriser une dynamique collective d'apprentissage et de développement au sein de l'établissement.

1.2. Analyse des résultats de l'étude quantitative

L'enquête réalisée auprès des fonctionnaires de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO) offre une perspective intégrée sur les perceptions liées à la gestion des carrières et à la formation. L'exploitation croisée des données issues des graphiques et tableaux permet d'identifier des tendances significatives, tant sur le plan sociodémographique que sur celui de l'appréciation des dispositifs de formation.

1.2.1. Profil démographique et expérience professionnelle

Les répondants se caractérisent par une majorité appartenant à la tranche d'âge de 40 à 50 ans (62 %) et par une ancienneté notable, puisque 66 % exercent depuis plus de dix ans au sein de l'université. Cette stabilité professionnelle constitue un indicateur favorable à une évaluation approfondie des dispositifs de formation, les fonctionnaires disposant du recul nécessaire pour juger de leur pertinence et de leur efficacité. La répartition par genre est relativement équilibrée (52 % d'hommes contre 48 % de femmes), ce qui permet d'éviter les biais d'analyse liés à une représentation disproportionnée selon le sexe et autorise une lecture différenciée de l'impact genré de la formation sur les trajectoires professionnelles.

1.2.2. Nature, adaptation et portée des formations

Les formations suivies relèvent principalement de domaines transversaux (management, communication, langues), techniques (informatique, comptabilité) et d'ouverture internationale (stages à l'étranger). Cette diversité témoigne d'une volonté institutionnelle de professionnaliser davantage son personnel tout en le préparant aux défis d'un environnement universitaire en mutation. Toutefois, 40 % des répondants considèrent que les contenus ne sont que partiellement adaptés à leurs exigences professionnelles, ce qui souligne un écart persistant entre l'offre de formation et les réalités du terrain.

Par ailleurs, la prépondérance des formations dispensées par des organismes externes interroge sur leur intégration effective dans la culture organisationnelle de l'UMMTO et sur la cohérence entre les compétences transmises et les attentes institutionnelles.

1.2.3. Fréquence, durée et qualité des formations

La dynamique de formation semble modérée : 62 % des répondants déclarent avoir suivi une à deux formations au cours des cinq dernières années, tandis que 10 % n'en ont bénéficié d'aucune. Cette fréquence limitée peut être perçue comme un frein à la montée en compétence continue. Quant à la durée, 46 % jugent les formations moyennement suffisantes, et 30 % les considèrent insuffisantes, traduisant une attente forte quant à l'extension des contenus pour favoriser une meilleure appropriation des savoirs.

Sur le plan de la satisfaction, 72 % des répondants se déclarent satisfaits des formations suivies. Toutefois, les 28 % restants expriment des réserves, vraisemblablement

liées à des éléments tels que la qualité des intervenants, la méthodologie pédagogique ou la pertinence thématique. En outre, la faible participation à des événements scientifiques (50 % n'ayant jamais assisté à une conférence ou un séminaire universitaire) révèle une sous-utilisation des opportunités de développement professionnel hors cadre strictement institutionnel.

1.2.4. Perception de l'impact sur l'évolution professionnelle

Bien que 70 % des répondants reconnaissent une amélioration de leurs compétences grâce aux formations suivies, 52 % jugent leur fréquence insatisfaisante. Ce constat met en lumière la nécessité d'un accompagnement plus structuré et récurrent, tenant compte des évolutions technologiques, pédagogiques et organisationnelles. Il apparaît également que l'efficacité perçue des formations demeure mitigée : 30 % des répondants estiment que leur impact reste limité, ce qui appelle à une évaluation plus rigoureuse des besoins réels en amont des dispositifs de formation.

1.2.5. Participation aux activités académiques et développement des carrières

L'analyse des données relatives à la participation à des conférences et séminaires révèle une implication faible, pourtant ces événements constituent des leviers essentiels pour le développement personnel, le réseautage professionnel et l'actualisation des connaissances. Ce déficit d'engagement dans les activités scientifiques, pourtant structurantes pour les carrières universitaires, mérite une attention particulière dans les orientations futures de la politique de formation de l'UMMTO.

1.3. Synthèse de l'étude quantitative

L'analyse globale des résultats met en évidence une politique de formation globalement appréciée mais encore perfectible. La prédominance des formations externes, bien que source d'ouverture, gagnerait à être rééquilibrée par des initiatives internes, davantage contextualisées et alignées sur les spécificités des postes. La fréquence réduite des formations et la durée jugée insuffisante par une partie importante des répondants invitent à un redimensionnement de l'offre, tant en termes quantitatifs que qualitatifs.

Par ailleurs, la faible intégration des activités académiques complémentaires dans les parcours de développement des fonctionnaires traduit un manque de valorisation de ces outils

au sein de l'université. Une meilleure articulation entre formations, conférences, séminaires et pratiques professionnelles permettrait d'insuffler une dynamique nouvelle à la gestion des carrières.

En conclusion, l'enquête met en lumière un dispositif de formation en phase avec certaines exigences contemporaines, mais qui gagnerait à être renforcé par une régularité accrue, une meilleure contextualisation des contenus et une plus grande ouverture aux dimensions académiques transversales. Un recentrage stratégique sur les besoins spécifiques des fonctionnaires et une mobilisation accrue autour des outils de développement professionnel apparaissent comme des leviers essentiels à l'amélioration de la gestion des carrières au sein de l'UMMTO.

Section 2 : Résultats de l'enquête auprès des responsables RH

Cette étude qualitative vise à explorer l'impact des dispositifs de formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires au sein de l'UMMTO. À travers un entretien semi-directif avec le responsable des formations, nous cherchons à comprendre comment les formations influencent les parcours professionnels, les critères de sélection, et les perspectives d'évolution au sein de l'université.

2.1. Résultats de l'étude qualitative

Nous présentons dans la partie qui suit les résultats issus de l'analyse et interprétation des données de l'étude qualitative menée auprès des responsables de la formation et de la gestion de carrière au sein de l'université UMMTO.

2.1.1. Axe 1 : Bilan et évaluation des activités de formation

L'UMMTO propose principalement des formations d'intégration et de perfectionnement pour les fonctionnaires nouvellement recrutés. Ces formations visent à faciliter l'adaptation aux missions institutionnelles. Le bilan général révèle un engagement soutenu en faveur du renforcement des compétences, avec une planification continue de stages répondant aux besoins identifiés. L'efficacité des formations est évaluée principalement à l'aide d'outils qualitatifs, notamment des évaluations à chaud. Une stratégie globale est en place, alignée avec la stratégie nationale du secteur de l'enseignement supérieur, visant l'accompagnement des fonctionnaires tout au long de leur carrière. Pour l'avenir, des

initiatives sont prévues pour adapter les thématiques de formation aux mutations institutionnelles et technologiques.

2.1.2. Axe 2 : Critères de sélection pour les formations et la mobilité

Les critères de sélection des fonctionnaires pour les formations reposent sur le Décret exécutif n° 20-199 du 25 juillet 2020, prenant en compte l'ancienneté, le poste occupé, l'expérience professionnelle, les besoins du service, ainsi que le nombre de formations antérieurement suivies. Les formations sont alignées avec les objectifs de mobilité et d'évolution de carrière, conformément aux statuts particuliers des corps des fonctionnaires et aux textes réglementaires. Certaines formations spécifiques constituent un préalable obligatoire à l'évolution de carrière. La programmation des formations s'effectue sur la base de la disponibilité budgétaire annuelle, de l'évaluation des besoins exprimés par les services, des mutations institutionnelles attendues, ainsi que des objectifs stratégiques de développement des compétences. Les établissements de formation externes sont choisis sur la base de leur accréditation officielle, de leur expertise, de la qualité de leurs prestations antérieures et de leur capacité à répondre aux besoins spécifiques de l'université.

2.1.3. Axe 3 : Gestion de carrière, transparence et politique de formation

La formation a un impact positif sur la carrière et l'évolution des compétences des fonctionnaires à l'UMMTO. Elle représente un levier stratégique pour l'évolution des carrières, en permettant l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de fonctions à responsabilités supérieures. Depuis 2020, le budget alloué aux formations a été multiplié par quatre, passant de trois millions à 12 millions de dinars, afin de couvrir un plus grand nombre de formations. Les formations ont directement contribué à la progression hiérarchique des fonctionnaires, se manifestant par l'obtention de promotions suite à la validation de formations réglementaires obligatoires. Le turn-over dans les postes de responsabilité demeure relativement faible, les causes principales étant liées à l'évolution naturelle des carrières, au renouvellement des compétences et à la motivation professionnelle encouragée par les perspectives de formation et de promotion. Les formations renforcent l'autonomie professionnelle des fonctionnaires en leur fournissant les outils nécessaires à la prise d'initiatives et à l'exercice autonome de leurs responsabilités. Une évaluation systématique de l'impact des formations sur la gestion de carrière est mise en place, reposant sur l'analyse des parcours professionnels post-formation, le suivi des avancements de carrière, ainsi que

l'exploitation des fiches d'évaluation complétées par les participants et leurs supérieurs hiérarchiques.

2.1.4. Axe 4 : Les enjeux de la transformation numérique

L'UMMTO œuvre activement à l'adaptation aux mutations numériques en intégrant des modules de formation aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les plans de formation, afin de préparer ses fonctionnaires aux nouveaux défis liés à la digitalisation des services. Les formations numériques connaissent un développement progressif, cependant, des efforts supplémentaires restent nécessaires pour répondre pleinement aux besoins croissants de l'université en matière de maîtrise des outils digitaux et des plateformes collaboratives. L'intégration des compétences numériques a permis une amélioration notable de la productivité administrative, une meilleure fluidité dans la gestion documentaire ainsi qu'une optimisation de la coordination interservices. Le degré de satisfaction des employés est globalement positif, bien que certains fonctionnaires expriment des attentes plus élevées concernant l'approfondissement de certaines compétences spécifiques, telles que les outils informatiques ou la gestion avancée des bases de données.

2.1.5. Axe 5 : Évolution et perspectives en matière de gestion des carrières

L'ancienneté demeure un critère fondamental pour l'évolution de carrière, conformément à la réglementation statutaire en vigueur. L'expérience professionnelle est prise en compte, mais elle devrait bénéficier d'une valorisation plus explicite et systématique dans les processus de promotion. Un système fondé exclusivement sur l'ancienneté peut freiner la dynamique d'innovation, démotiver les fonctionnaires performants et ne pas refléter fidèlement les compétences réelles des fonctionnaires. Il serait souhaitable d'intégrer davantage les compétences acquises et les expériences professionnelles significatives dans les critères d'évolution de carrière afin de valoriser la performance et l'engagement professionnel. Il est estimé que la réglementation actuelle doit être révisée pour s'adapter aux enjeux de l'Université 4.0. Il convient de promouvoir une gestion des carrières fondée sur la reconnaissance des compétences, l'accompagnement personnalisé des parcours professionnels, l'ouverture accrue à la mobilité interne et externe, ainsi que l'intégration des nouvelles technologies dans les outils de gestion des ressources humaines.

2.2. Synthèse de l'étude qualitative

L'analyse qualitative des entretiens menés au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou met en lumière l'importance stratégique des dispositifs de formation dans la gestion des carrières des fonctionnaires. Elle révèle une structuration cohérente et une volonté manifeste d'aligner les plans de formation sur les objectifs institutionnels.

En premier lieu, les formations proposées – principalement d'intégration et de perfectionnement – sont conçues pour accompagner l'adaptation aux exigences des fonctions administratives et techniques. Leur évaluation repose sur des méthodes qualitatives, en particulier les retours immédiats des participants, et leur pilotage s'inscrit dans une stratégie nationale de développement des compétences.

Ensuite, la sélection des bénéficiaires des formations s'opère selon des critères réglementaires clairs, en conformité avec le Décret exécutif n° 20-199. Ces critères prennent en compte l'ancienneté, les besoins du service, le poste occupé et les parcours antérieurs de formation. Ce processus garantit un certain niveau de transparence, tout en assurant l'adéquation entre les formations suivies et les objectifs de mobilité et d'évolution professionnelle.

Par ailleurs, la formation constitue un levier déterminant dans la progression hiérarchique et le renforcement de l'autonomie des fonctionnaires. La hausse significative du budget alloué témoigne de la volonté institutionnelle de faire de la formation un outil de développement des compétences, de motivation et de fidélisation. Les dispositifs d'évaluation de l'impact post-formation permettent un suivi rigoureux des parcours, renforçant ainsi la pertinence des actions menées.

L'étude révèle également une intégration progressive des enjeux liés à la transformation numérique. Les efforts déployés pour initier les fonctionnaires aux technologies de l'information et de la communication ont permis des avancées notables en matière de performance administrative. Néanmoins, la nécessité d'approfondir certaines compétences techniques, notamment en informatique et en gestion de données, est exprimée par plusieurs interlocuteurs.

Enfin, en matière de gestion des carrières, bien que l'ancienneté reste un critère central, une reconnaissance plus systématique de l'expérience professionnelle et des

Chapitre III : Résultats de la recherche

compétences acquises apparaît comme une priorité pour dynamiser les parcours. La réglementation actuelle gagnerait à évoluer vers un modèle plus souple, valorisant les acquis professionnels, encourageant l'innovation et favorisant la mobilité, dans une perspective d'adaptation aux exigences de l'Université 4.0.

Au terme de cette étude qualitative, il apparaît de manière probante que les dispositifs de formation déployés à l'UMMTO exercent une influence positive sur la gestion des carrières des fonctionnaires. Les résultats valident les hypothèses formulées, en confirmant que la formation participe activement à l'évolution professionnelle, à l'autonomisation des fonctionnaires, ainsi qu'à l'amélioration globale de l'efficacité organisationnelle.

Cependant, si les fondations sont solides, plusieurs leviers d'optimisation demeurent. Il s'avère nécessaire d'intensifier l'intégration des compétences numériques dans les parcours formatifs, de valoriser davantage l'expérience acquise sur le terrain, et de réviser les critères d'avancement afin de les rendre plus équitables, transparents et orientés vers la performance.

La transition vers une gestion des carrières plus agile et orientée compétences s'inscrit ainsi comme une perspective incontournable pour accompagner les transformations structurelles de l'enseignement supérieur en Algérie.

Section 3 : Synthèse et discussion

La présente recherche visait à étudier l'impact de la formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO). Pour répondre à cette problématique, une démarche méthodologique mixte a été adoptée, articulant une enquête quantitative par questionnaire auprès des fonctionnaires, et une étude qualitative par guide d'entretien avec un responsable institutionnel. Cette approche a permis une analyse enrichie, croisant perceptions individuelles et pratiques institutionnelles.

3.1. Résultats principaux de l'étude quantitative

L'enquête par questionnaire a révélé plusieurs enseignements clés :

- **Importance de la formation** : Une majorité significative des répondants considère que la formation est essentielle pour leur développement professionnel et leur évolution de carrière.

- **Accès à la formation** : Toutefois, une part non négligeable des fonctionnaires estime que l'accès aux dispositifs de formation est inégal et parfois peu transparent.
- **Impact sur la carrière** : Les fonctionnaires ayant suivi des formations récentes indiquent majoritairement une amélioration de leurs compétences, mais peu observent une réelle progression hiérarchique rapide.
- **Satisfaction** : Le degré de satisfaction vis-à-vis des formations reste globalement modéré ; les critiques portent notamment sur la pertinence des contenus proposés et sur l'insuffisance de formations numériques adaptées aux nouvelles exigences.
- **Motivation et engagement** : Un lien positif est observé entre la participation à des formations et la motivation au travail.

3.2. Résultats principaux de l'étude qualitative

L'entretien réalisé avec le Responsable de la Formation et de la Gestion des Carrières a mis en lumière les points suivants :

- **Politique structurée de formation** : L'université dispose d'une politique de formation alignée avec la réglementation nationale et les orientations stratégiques du secteur de l'enseignement supérieur.
- **Critères d'attribution des formations** : La sélection des bénéficiaires repose sur des critères objectifs (ancienneté, poste, besoins du service), mais avec des marges d'ajustement laissées aux responsables hiérarchiques.
- **Impact sur les carrières** : La formation est présentée comme un levier déterminant pour l'évolution de carrière, mais son effet reste plus marqué sur l'amélioration des compétences que sur les promotions immédiates.
- **Transformation numérique** : Un effort est amorcé pour intégrer les compétences numériques dans les plans de formation, bien que l'offre reste insuffisante par rapport aux besoins.
- **Limites reconnues** : L'entretien souligne certaines limites structurelles, notamment la lourdeur administrative, les contraintes budgétaires, et un besoin de réforme des critères d'avancement.

3.3. Points de convergence entre les analyses quantitative et qualitative

Parmi les points de convergence les plus importants relevé à partir des deux méthodes appliquées, en l'occurrence la méthode qualitative et la méthode quantitative, nous pouvons citer les suivants :

- **Reconnaissance de l'importance de la formation** : Les deux analyses convergent sur le fait que la formation est perçue comme indispensable pour le développement des compétences et la performance professionnelle.
- **Effet modéré sur la promotion** : Tant les fonctionnaires que le responsable interrogé s'accordent sur le fait que la formation améliore les compétences sans garantir mécaniquement une promotion hiérarchique rapide.
- **Besoins d'adaptation numérique** : Les deux études révèlent que l'offre de formations numériques demeure insuffisante face aux défis de la digitalisation administrative.
- **Problèmes d'accès et de transparence** : Une certaine opacité est relevée tant par les fonctionnaires que par l'analyse institutionnelle, même si cette dernière tend à minimiser cet aspect.

3.4. Points de divergence entre les analyses quantitative et qualitative

Par ailleurs, des points de divergences ont été constatés entre les deux méthodes. En effet l'analyse des résultats nous permet facilement de relever les aspects de divergence suivants.

3.4.1. Perception de l'équité d'accès aux formations

L'analyse croisée des données quantitatives et qualitatives met en lumière une divergence notable quant à la perception de l'équité d'accès aux dispositifs de formation au sein de l'UMMTO. Du point de vue des fonctionnaires interrogés, il subsiste un sentiment d'inégalité dans l'accès aux opportunités de formation, suggérant une répartition jugée partiellement arbitraire ou inégalitaire.

Cette perception témoigne d'une forme de défiance vis-à-vis du système de sélection et soulève des interrogations sur la transparence des mécanismes en place. En contraste, le discours institutionnel, porté par les responsables interrogés, insiste sur le caractère objectif et

équitable des critères de sélection, ceux-ci étant strictement encadrés par la réglementation en vigueur, notamment le Décret exécutif n° 20-199 du 25 juillet 2020.

Ce décalage de perception entre fonctionnaires et encadrement souligne l'importance d'une meilleure communication autour des procédures de sélection, afin de restaurer la confiance dans le processus et de renforcer l'adhésion des fonctionnaires aux dispositifs proposés.

3.4.2. Évaluation de la satisfaction vis-à-vis des formations

Les résultats de l'enquête font apparaître une évaluation contrastée de la satisfaction à l'égard des formations dispensées. Sur le plan quantitatif, les répondants expriment une satisfaction moyenne, assortie de remarques critiques relatives à la pertinence des contenus abordés, jugés parfois inadéquats par rapport aux besoins réels des postes occupés. Cette insatisfaction partielle traduit une attente plus marquée en matière d'adéquation entre les formations suivies et les missions professionnelles concrètes.

À l'inverse, l'entretien qualitatif avec le responsable met en avant une appréciation globalement positive des dispositifs en place, sans toutefois faire état des critiques exprimées par les fonctionnaires. Ce décalage entre les discours des fonctionnaires et celui des responsables laisse entrevoir une asymétrie d'information ou une possible sous-estimation des insatisfactions latentes. Il serait ainsi opportun de renforcer les dispositifs d'évaluation à froid et de mieux intégrer les retours des bénéficiaires afin d'optimiser la pertinence et l'efficacité des programmes de formation.

3.4.3. Poids de l'ancienneté dans la gestion des carrières

L'étude révèle une tension récurrente entre l'ancienneté et la reconnaissance des compétences réelles dans les mécanismes d'évolution de carrière. Les données quantitatives indiquent que de nombreux fonctionnaires estiment que l'ancienneté joue un rôle excessif, pouvant occulter la valeur ajoutée des compétences acquises ou des performances professionnelles démontrées. Ce constat met en lumière un besoin de rééquilibrage entre logique statutaire et reconnaissance du mérite.

Toutefois, sur le plan qualitatif, les entretiens mettent en exergue l'importance de l'ancienneté comme fondement structurel du système de gestion des carrières, conformément

aux statuts de la fonction publique. Ce principe est perçu comme garant d'une forme d'égalité de traitement et de prévisibilité des parcours professionnels. Néanmoins, l'évolution des attentes des fonctionnaires, conjuguée aux exigences de performance et d'innovation, invite à repenser la place accordée à l'ancienneté dans une logique plus dynamique et méritocratique, notamment en valorisant davantage les acquis professionnels, les compétences transférables et la formation continue.

3.5. Analyse critique

La confrontation des résultats révèle un écart de perception classique entre les décideurs institutionnels et les bénéficiaires des politiques de formation. L'institution tend à mettre en avant la conformité réglementaire et les efforts fournis, tandis que les fonctionnaires expriment des attentes non satisfaites en matière d'équité, de pertinence des contenus et d'impact réel sur leur progression de carrière. Par ailleurs, la question de la transformation numérique, bien qu'identifiée comme prioritaire, reste insuffisamment traitée dans les dispositifs de formation actuels.

À la lumière de ces constats empiriques et des écarts relevés entre perception des fonctionnaires et le discours institutionnel, plusieurs axes d'amélioration peuvent être proposés afin d'optimiser le rôle de la formation dans la gestion des carrières au sein de l'UMMTO.

Premièrement, il apparaît indispensable de renforcer l'équité d'accès aux formations en instituant des procédures d'appel à candidatures ouvertes, largement diffusées et accompagnées d'un processus de sélection rendu entièrement transparent.

Deuxièmement, l'offre de formation doit être adaptée aux enjeux contemporains du travail administratif en élargissant les programmes aux compétences numériques fondamentales, notamment par le développement de modules obligatoires en bureautique avancée, en informatique et travail collaboratif en ligne.

Troisièmement, la valorisation des compétences dans les mécanismes d'évolution de carrière doit être repensée à travers une révision des critères de promotion, en intégrant une pondération plus significative des compétences acquises et des performances professionnelles observées.

Chapitre III : Résultats de la recherche

Quatrièmement, l'évaluation de l'impact réel des formations sur le terrain doit être systématisée, notamment par l'introduction d'évaluations différées, dites « à froid », quelques mois après la fin des sessions, afin d'apprécier les effets concrets sur les pratiques et les résultats.

Cinquièmement, une réforme progressive du système d'avancement s'impose, reposant sur les principes de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), adaptés aux spécificités de la fonction publique universitaire.

Enfin, le développement d'une communication interne plus fluide et proactive est essentiel, en vue d'informer systématiquement les fonctionnaires des dispositifs disponibles, des modalités d'accès, ainsi que des perspectives d'évolution de carrière associées aux parcours de formation.

Conclusion

L'étude conduite au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou a mis en évidence l'importance stratégique de la formation dans l'architecture globale de la gestion des carrières des agents administratifs et techniques. La gestion des carrières, entendue comme un processus structuré d'orientation, de développement et de valorisation des parcours professionnels, constitue un levier essentiel pour assurer la motivation, la rétention et la progression des personnels au sein de l'institution.

Les résultats de l'enquête ont permis de constater que la formation, dès lors qu'elle est conçue de manière cohérente et articulée aux besoins réels de l'université, contribue significativement à l'évolution professionnelle des agents. Elle permet d'actualiser les compétences, d'accompagner les changements organisationnels, et d'ouvrir des perspectives concrètes d'avancement ou de mobilité interne. En ce sens, la formation ne saurait être dissociée d'une politique rigoureuse et anticipatrice de gestion des carrières.

Cependant, certains dysfonctionnements ont été relevés, notamment l'inadéquation entre certaines formations dispensées et les postes effectivement occupés, le manque de transparence dans les critères d'accès aux formations, ou encore l'insuffisance de dispositifs d'évaluation de leur impact sur les trajectoires professionnelles. Ces limites soulignent la nécessité d'une coordination renforcée entre les services de formation et les structures chargées de la gestion des ressources humaines.

Chapitre III : Résultats de la recherche

Ainsi, pour optimiser la gestion des carrières au sein de l'Université, il apparaît indispensable d'inscrire la formation dans une logique de valorisation des compétences individuelles et de reconnaissance institutionnelle. Cela suppose une meilleure identification des besoins en formation, un suivi individualisé des parcours professionnels, et une formalisation des liens entre formation suivie et perspectives d'évolution de carrière. La formation, loin d'être une fin en soi, doit être pensée comme un instrument au service d'une gestion proactive, équitable et stratégique des carrières universitaires.



Conclusion générale

Conclusion générale

L'évolution des modes de gestion des ressources humaines, marquée par le passage d'une logique administrative à une approche plus stratégique et prévisionnelle, met en exergue l'importance croissante de la formation dans la gestion des carrières. Dans le contexte actuel des universités algériennes, soumises à des exigences de performance, de modernisation et d'adaptation aux normes internationales, la question de l'investissement dans le développement des compétences devient un enjeu fondamental. La présente recherche s'inscrit dans cette dynamique, en interrogeant le rôle effectif que joue la formation dans la trajectoire professionnelle des fonctionnaires au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou. Elle tente de comprendre si et comment les dispositifs de formation en place participent à la construction, à l'évolution et à la valorisation des parcours de carrière dans une institution publique universitaire.

La démarche adoptée repose sur une méthodologie combinant une analyse théorique fondée sur une revue de la littérature et une approche empirique mobilisant à la fois un questionnaire quantitatif à l'intention des fonctionnaires et un entretien semi-directif auprès d'un responsable de la formation. Cette démarche a permis d'appréhender la problématique de manière globale, en croisant les perceptions des bénéficiaires avec celles des concepteurs et gestionnaires des dispositifs de formation. Le recueil et le traitement des données ont permis de dégager des tendances significatives, exposées et discutées dans le corps du mémoire, notamment au sein du troisième chapitre consacré à l'étude empirique et à l'analyse des résultats.

Les résultats issus de l'enquête quantitative révèlent que les fonctionnaires interrogés reconnaissent majoritairement le rôle déterminant de la formation dans leur développement professionnel. Toutefois, cette reconnaissance se heurte à plusieurs limites, notamment une inégalité perçue dans l'accès aux formations, une pertinence parfois discutable des contenus, et une faible corrélation entre participation aux formations et progression hiérarchique concrète. Si la formation semble améliorer les compétences et renforcer la motivation, elle ne constitue pas pour autant un levier systématique de promotion. Par ailleurs, les attentes en matière de formation numérique restent largement insatisfaites, ce qui souligne un décalage entre l'offre de formation et les transformations organisationnelles en cours, notamment en lien avec la digitalisation des tâches administratives.

Parallèlement, les enseignements tirés de l'entretien qualitatif mené avec le responsable de la formation confirment l'existence d'une politique de formation structurée,

Conclusion générale

arrimée aux textes réglementaires et aux orientations ministérielles. L'analyse met en avant des critères d'attribution des formations reposant principalement sur l'ancienneté, la nature des postes occupés et les besoins institutionnels. Toutefois, cette approche, bien que jugée rationnelle par les gestionnaires, semble parfois déconnectée des attentes des agents sur le terrain. La formation est ainsi perçue comme un vecteur de montée en compétence, mais son effet sur l'évolution statutaire demeure limité par des logiques administratives rigides et des contraintes budgétaires notoires. L'entretien révèle également une volonté de faire évoluer les dispositifs vers une meilleure prise en compte des enjeux numériques, même si cette transformation reste embryonnaire à ce stade.

L'analyse de l'hypothèse selon laquelle la formation a un impact positif sur l'évolution de la carrière des fonctionnaires au sein de l'UMMTO confirme cette affirmation. En effet, les données montrent que la formation contribue à améliorer les compétences professionnelles, à renforcer la confiance des agents, et à diversifier leurs perspectives d'évolution. Toutefois, cet impact reste davantage symbolique que statutaire, car les formations suivies ne se traduisent pas toujours par des changements visibles dans les fonctions occupées ou les niveaux de responsabilité. Ainsi, l'effet de la formation sur la carrière existe mais demeure conditionné par d'autres facteurs comme l'ancienneté, les contingences structurelles ou encore les opportunités institutionnelles réelles.

Concernant l'hypothèse relative à l'adéquation des dispositifs de formation aux besoins des fonctionnaires, les résultats sont nuancés et l'hypothèse ne peut être confirmée dans son intégralité. D'une part, les agents reconnaissent que certains programmes sont pertinents et utiles dans l'exercice de leurs missions quotidiennes. D'autre part, de nombreuses critiques émergent sur l'inadéquation entre les formations proposées et les besoins réels liés aux postes. Cette inadéquation est d'autant plus marquée dans les domaines émergents, notamment en lien avec les outils numériques ou les compétences transversales. Il apparaît ainsi que l'effort de formation gagnerait en efficacité s'il reposait sur une meilleure identification des besoins au niveau des services et une implication accrue des agents dans le choix des contenus.

L'ensemble de ces résultats permet de répondre de manière nuancée à la problématique centrale de cette étude, qui s'interroge sur l'impact réel de la formation dans la gestion des carrières des fonctionnaires au sein de l'UMMTO. Il ressort que la formation constitue indéniablement un levier stratégique pour accompagner l'évolution des compétences

Conclusion générale

et favoriser l'implication des agents dans leurs parcours professionnels. Néanmoins, cet impact reste limité tant que la formation n'est pas pleinement articulée aux dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, et tant que l'institution ne réforme pas ses critères de valorisation pour mieux intégrer les acquis issus des parcours formatifs.

En définitive, cette recherche met en lumière la nécessité de repenser la place et la fonction de la formation dans le système de gestion des carrières. Elle invite à dépasser une logique purement réglementaire ou administrative, pour inscrire la formation dans une approche plus stratégique, centrée sur les compétences, la performance, et l'accompagnement des parcours individuels. Le développement d'un système plus équitable, transparent et adapté aux enjeux contemporains de la fonction publique universitaire apparaît ainsi comme une condition indispensable pour rendre la formation pleinement efficace.

Limites de la recherche

Toutefois, cette étude présente un certain nombre de limites qu'il convient de mentionner. D'un point de vue théorique, l'accès à certains documents internes relatifs aux politiques de formation et à la gestion des carrières a été restreint en raison des exigences de confidentialité institutionnelle. Cette contrainte a limité la profondeur de l'analyse documentaire, réduisant ainsi l'exhaustivité de l'approche conceptuelle et stratégique initialement envisagée. Par ailleurs, l'absence de données consolidées ou systématisées sur les dispositifs de formation appliqués a rendu plus complexe l'identification des leviers pertinents en matière de gestion des carrières.

Sur le plan pratique, plusieurs facteurs ont influencé la conduite et la qualité de l'enquête de terrain. La brièveté du stage a restreint les possibilités d'observation approfondie et de suivi longitudinal des pratiques de gestion des ressources humaines. À cela s'ajoute le manque de documentation interne actualisée et formalisée, ainsi que la confidentialité entourant certaines données opérationnelles telles que les critères d'évaluation, les mécanismes de promotion et les procédures de mobilité, ce qui a compromis l'accès à des informations essentielles.

En outre, la période de collecte des données a coïncidé avec une surcharge de travail importante au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, ce qui a réduit la disponibilité des agents ciblés, notamment les fonctionnaires et les responsables administratifs. À ces contraintes s'ajoute une certaine réticence de la part de plusieurs

Conclusion générale

répondants à s'exprimer avec transparence sur des thématiques perçues comme sensibles, malgré les garanties d'anonymat. Ce facteur a pu introduire un biais de désirabilité sociale susceptible d'affecter la fiabilité de certaines réponses recueillies.

Perspectives

Dans la continuité de cette étude, il serait pertinent de proposer deux pistes de recherche complémentaires. D'une part, une étude comparative entre plusieurs universités algériennes permettrait d'élargir la portée des résultats obtenus, en identifiant les facteurs différenciant dans la mise en œuvre des politiques de formation et de gestion des carrières. D'autre part, une recherche approfondie sur l'impact des compétences numériques dans la progression de carrière des fonctionnaires universitaires pourrait enrichir la réflexion actuelle, en lien avec les transformations technologiques en cours dans l'administration publique.

Ainsi, cette recherche contribue modestement à éclairer les enjeux contemporains de la gestion des ressources humaines dans le secteur universitaire algérien, en mettant en lumière l'importance stratégique de la formation dans le développement des carrières, tout en soulignant les réformes nécessaires pour rendre ce levier pleinement opérationnel et équitable.



Bibliographie

Ouvrages

- Ardouin, T. (2010). *Ingénierie de la formation pour l'entreprise* (3e éd.). Dunod.
- Ardouin, T. (2016). *Ingénierie de formation : Pour l'entreprise*. Dunod.
- Barabel, M., & Meier, O. (2014). *Gestion des ressources humaines*. Pearson.
- Bartoli, A. (2005). *Le management dans les organisations publiques*. Dunod.
- Bouhadiba, F. (2018). *Gouvernance et management des universités en Algérie*. Editions Universitaires d'Algérie.
- Boukhatem, M. (2020). *Réformes de la fonction publique en Algérie : enjeux et perspectives*. L'Harmattan.
- Bourdoncle, R., & Lessard, C. (2003). *La professionnalisation des métiers de l'éducation*. De Boeck.
- Bourdoncle, R., & Lessard, C. (2003). *Les universités entre autonomie et gouvernance*. PUF.
- Brabet, J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Economica.
- Cadin, L. (2007). *Gestion des ressources humaines*. Dunod.
- Carré, P. (2005). *La culture de l'apprenance* (p. 74). Dunod.
- Carré, P., & Caspar, P. (2017). *Traité des sciences et des techniques de la formation* (4ème éd.). Dunod.
- Cerdin, J.-L. (2000). *Gérer la carrière*. EMS.
- Dietrich, A., et al. (2010). *Management des compétences* (3ème éd.). Dunod.
- Dord, R. (2017). *Administration publique et gestion des ressources humaines*. Éditions Universitaires.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Guerrero, S. (2019). *Compétences et transformation numérique*.
- Lanthier, T. (2018). *La gestion des ressources humaines : concepts et pratiques*. Presses de l'Université du Québec.
- Laufer, R., & Burlaud, A. (1980). *L'organisation publique*. PUF.
- Le Boterf, G. (2015). *Professionaliser : Construire des parcours personnalisés de professionnalisation*. Eyrolles.
- Le Boterf, G. (2016). *La mobilité professionnelle : Carrière nomade*. Eyrolles.
- Le Boterf, G., Barzuchetti, S., & Vincent, F. (2014). *Ingénierie des compétences et formation*. Dunod.

Bibliographie

- Louart, P. (1994). *Gestion des ressources humaines*. Éditions Eyralles.
- Maury, M. (2017). *La fonction publique : droits, obligations et gestion des carrières*. L'Harmattan.
- Maury, M. (2017). *Professionnalisation des agents publics : vers une fonction publique de métiers ?* La Documentation Française.
- Mayo, E. (1933). *Les problèmes humains dans une civilisation industrielle*. Dunod.
- Meignant, A. (2006). *Manager la formation* (7e éd.). Éditions d'Organisation.
- Merchiers, J.-P. (2020). *Gestion des ressources humaines dans le secteur public : vers une modernisation managériale ?* Presses Universitaires de France.
- Peretti, J. M. (2016). *Gestion des ressources humaines* (21ème éd.). Vuibert.
- Peretti, J. M. (2018). *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)*. Vuibert.
- Peretti, J. M. (2019). *Ressources humaines, Le manuel de référence - Label Fnege 2018*. Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2001). *Ressources humaines* (6^e éd.). Vuibert.
- Peretti, J.-M. (2010). *Gestion des ressources humaines* (16e éd.). Dunod.
- Pochard, M. (2011). *La fonction publique en question : Management et gestion des carrières*. Dalloz.
- Roussel, P. (2008). *Gestion des ressources humaines*. Dunod.
- Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Le management des ressources humaines*. Vuibert.
- Scouarnec, A., & Silva, F. (2006). *Gestion des carrières et mobilité dans la fonction publique*. Éditions Liaisons.
- Sekiou, L. (2001). *Gestion des ressources humaines*. De Boeck Université.
- Soyer, J. (2012). *La formation professionnelle : enjeux et pratiques*. Éditions Liaisons.

Articles Scientifiques

- Aït-Belkacem, D. (2019). Réformes et enjeux de l'enseignement supérieur en Algérie. *Revue Algérienne des Sciences de l'Éducation*, 7(2), 99–115.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Ben Salem, S. (2021). Réformes et enjeux de l'enseignement supérieur en Algérie : le système LMD. *Revue Maghrébine d'Éducation*, 12(3), 85–101.

Bibliographie

- Benrabah, M. (2020). Systèmes éducatifs et politiques linguistiques au Maghreb. L'Harmattan.
- Bensaïd, M. (2018). La mobilité académique en Algérie : Enjeux et perspectives. Office National des Publications Universitaires.
- Blanchot, F., & Wacheux, F. (2002). TIC, finalités de la GRH et création de valeur. ResearchGate.
- Bouhadi, F. (2021). La GPEC dans le secteur public algérien : réalités et perspectives. *Revue des Sciences Humaines et Sociales*, 15(2), 75-84.
- Chaoui, A., & Amrani, R. (2022). Évolution de la gestion des carrières des agents de la fonction publique universitaire en Algérie. *Revue des Sciences Humaines*, 38(2), 125-141.
- Dehane, A. (2014). Les politiques de formation continue dans la fonction publique algérienne. *Revue Algérienne de Gestion Publique*, 10(3), 61-70.
- Dehane, N. (2014). Le management public en Algérie : enjeux et perspectives. *Revue Algérienne de Gestion Publique*, 9(1), 75-92.
- Goux, D., & Maurin, E. (1997). « Les entreprises, les salariés et la formation continue ». *Économie et statistiques*, n° 306, 41-55.
- Guerin, F., & Wills, M. (1993). La gestion des carrières, point de rencontre des besoins individuelle et organisationnels. *Revue de gestion des ressources humaines*, (5/6), 13-30.
- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development: Benchmarks for building a world-class workforce*. ASTD Press.
- Hadjadj, S. (2008). La réforme de la fonction publique en Algérie : entre logique de modernisation et résistances bureaucratiques. *Politiques et Management Public*, 26(2), 109-122.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organisations*. Santa Monica: Goodyear.
- Hennequin, E. (2006). Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers. Actes du XVIIe congrès de l'AGRH.
- Kherroubi, F. (2021). La motivation dans les organisations publiques en Algérie : étude de cas du secteur de l'enseignement supérieur. *Revue des Sciences Humaines*, 18(2), 78-92.
- Kherroubi, F. (2022). Gestion des ressources humaines dans les universités algériennes : défis et perspectives. *Revue Algérienne de Management*, 7(1), 95-110.

Bibliographie

- Sidhoum, N. (2020). Analyse des pratiques de gestion des carrières dans les universités algériennes : le cas de l'université de Constantine. *Revue du développement des ressources humaines*, 17(1), 91-103.

Thèses

- Bensaïd, M. (2018). La mobilité académique en Algérie : Enjeux et perspectives [Thèse de doctorat, Université de Tlemcen].
- Suleman, F. (2003). La production et la valorisation des compétences sur le marché du travail [Thèse de doctorat, Université de Bourgogne].

Lois, décrets et réglementations

- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (1995). Décret exécutif n° 95-293 du 30 septembre 1995 relatif à l'organisation des concours pour l'accès à la fonction publique.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (1998). Loi n° 98-11 du 22 août 1998 portant orientation et programme à projection quinquennale sur la recherche scientifique et le développement technologique.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (2006). Loi n° 06-03 du 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (2008). Décret exécutif n° 08-130 du 3 mai 2008 fixant le statut particulier des enseignants-chercheurs.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (2008). Loi n° 08-05 du 23 février 2008 modifiant et complétant la loi n° 98-11 du 22 août 1998.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (2010). Décret exécutif n° 10-80 du 24 février 2010 relatif aux primes et indemnités des enseignants chercheurs.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (2011). Décret exécutif n° 11-334 du 20 septembre 2011 relatif au statut particulier des personnels ATS.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (2012). Loi n° 12-05 du 2 août 2012 relative à l'organisation générale de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (2013). Décret exécutif n° 13-349 du 29 septembre 2013 fixant les modalités d'application de la loi 12-05.
- Journal Officiel de la République Algérienne (JORA). (2019). Loi de finances 2019.

Bibliographie

- Journal Officiel de la République Algérienne. (2020). Décret exécutif n° 20-194 du 25 juillet 2020 relatif à la formation et au perfectionnement des fonctionnaires et agents publics dans les institutions et administrations publiques. N° 43, 7 Dhou El Hidj.

Rapports institutionnels

- Centre Inffo. (2019). *La formation professionnelle : enjeux et pratiques*.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2015). Guide de gestion des ressources humaines dans les établissements universitaires. Alger.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2020). Plan stratégique national pour l'enseignement supérieur 2020–2030. Alger : MESRS.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2021). Rapport annuel sur l'état des ressources humaines dans le secteur de l'enseignement supérieur. Alger.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2022). Rapport sur la politique nationale de formation continue des personnels de l'enseignement supérieur. Alger.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2023). Bilan de la coopération internationale universitaire et des mobilités académiques. Alger.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2023). Rapport annuel sur la gouvernance et la qualité dans les universités. Alger.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2024). Guide de gestion administrative et financière des universités. Alger.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2025). Statistiques des personnels du secteur universitaire.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2025). Statistiques et rapport sur l'organisation universitaire.

Sites internet

- Agence Presse Service (APS). (2025). Enseignement supérieur: un plan d'action pour la révision de la carte des formations universitaires.

Bibliographie

- Boost'RH. (2024). Tout savoir sur la politique RH : définition et enjeux.
- Factorial. (2025). Gestion des carrières : outils, étapes et stratégie RH.
- La Patrie News. (2025). Enseignement supérieur : des acquis notables durant la période 2020-2024.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2023). Rapport sur la formation continue et la mobilité académique internationale.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2024). Système PROGRES – Gestion RH.
- MESRS (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique). (2025). Progiciel de Gestion Intégré - Gestion des ressources humaines.



Annexes

Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

En vue de l'obtention du Diplôme

Master 2 en Sciences de Gestion

Gestion des Ressources Humaines

Enquête quantitative sur l'impact de la formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires au sein de l'Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou

Ladite enquête concerne les fonctionnaires de l'Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou. Elle vise à recueillir vos avis et expériences concernant les dispositifs de formation et leur impact sur la gestion des carrières au sein de l'université.

Anonymat : *Toutes les réponses seront traitées de manière anonyme et confidentielle. Les informations recueillies seront utilisées uniquement dans le cadre de cette recherche.*

Nous vous remercions par avance pour le temps consacré à répondre à ce questionnaire.

Questionnaire rédigé par :

Mr. YACINE Belaid

Mr. BETTACHE Mohammed Cherif

Sous la direction de :

Dr. MADOUCHE Yacine

© UMMTO – 2025

Fiche signalétique

- **Poste :** _____
- **Diplôme :** _____
- **Âge :**
 - Moins de 30 ans
 - 30-40 ans
 - 40-50
 - Plus de 50 ans
- **Genre :**
 - Homme
 - Femme
- **Ancienneté au sein de l'UMMTO :**
 - Moins de 5 ans
 - 5-10 ans
 - Plus de 10 ans
- **Direction :** _____
- **Faculté :** _____
- **Année de recrutement :** _____

Axe 1 : Types de formation et leur impact

1. **Quel type de formation avez-vous suivi ?** (Cochez toutes les options qui s'appliquent)
 - Formation en gestion des carrières (promotion, mobilité, gestion de l'évolution)
 - Formation en Gestion, Ressources Humaines
 - La gestion du temps et organisation du travail
 - Formation en Management, leadership, gestion d'équipe
 - Formation en Informatique, systèmes, réseaux
 - Formation en langues (Anglais, Arabe, etc.)
 - Formation en Techniques de Communication
 - Formation en TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)
 - Formation en droit administratif
 - Formation en pédagogie universitaire
 - Formation en gestion de projets, gestion de temps, organisation du travail
 - Formation en Laboratoires Universitaires
 - Formation en Gestion Magasins, Stocks, Inventaires, etc.
 - Formation Gestion Bibliothèques, Numérisation, Modernisation BU
 - Stages pratiques (précisez) _____
 - Stages / Mobilité externe ou à l'étranger (précisez) _____
 - Autres (précisez) _____
2. **Combien de formations avez-vous suivies au cours des 5 dernières années ?**
 - Aucune
 - 1 à 2
 - 3 à 5
 - Plus de 5
3. **Les formations proposées sont-elles adaptées aux exigences de votre poste actuel ?**
 - Pas du tout
 - Peu adaptées
 - Moyennement adaptées
 - Très adaptées

4. **Les formations suivies ont-elles contribué à améliorer vos compétences professionnelles ?**
 - Pas du tout
 - Un peu
 - Moyennement
 - Beaucoup
5. **Êtes-vous satisfait des formations suivies ?**
 - Pas du tout satisfait
 - Peu satisfait
 - Moyennement satisfait
 - Très satisfait
6. **Quels sont les critères de satisfaction que vous prenez en compte pour évaluer la qualité des formations ?**
 - Pertinence du contenu
 - Durée de la formation
 - Qualité des formateurs
 - Applicabilité des compétences acquises dans le poste
 - Accessibilité et organisation
 - Autres (précisez) _____

Axe 2 : Durée et organisation des formations

7. **La durée des formations suivies était-elle suffisante pour maîtriser les compétences enseignées ?**
 - Pas du tout suffisante
 - Peu suffisante
 - Moyennement suffisante
 - Très suffisante
8. **Dans quel cadre les formations que vous avez suivies sont-elles principalement dispensées ?**
 - En interne, au sein du service ou du poste de travail
 - En interne, mais en dehors du poste de travail (salle de formation, centre interne)
 - En externe, auprès d'organismes de formation partenaires ou spécialisés
 - Autre (précisez) : _____
9. **Les formations ont-elles une durée fixe ou varient-elles en fonction des thématiques ?**
 - Durée fixe pour chaque formation
 - Durée variable en fonction des thématiques
 - Pas de durée prédéfinie
10. **La fréquence des formations est-elle satisfaisante pour répondre aux besoins de votre évolution professionnelle ?**
 - Pas du tout satisfaisante
 - Peu satisfaisante
 - Moyennement satisfaisante
 - Très satisfaisante
11. **Avez-vous déjà participé à conférences ou des séminaires organisés par l'Université ?**
 - Non
 - Oui, une fois
 - Oui, plusieurs fois

Axe 3 : Formation et évolution de carrière (Gestion de carrière)

12. **Êtes-vous satisfait de votre évolution professionnelle au sein de l'UMMTO ?**
- Pas du tout satisfait
 - Peu satisfait
 - Moyennement satisfait
 - Très satisfait
13. **Êtes-vous satisfait de la qualité de gestion de carrière au sein de l'UMMTO (par exemple, promotion, reconnaissance des compétences, mobilité) ?**
- Pas du tout satisfait
 - Peu satisfait
 - Moyennement satisfait
 - Très satisfait
14. **Les formations que vous avez suivies ont-elles influencé positivement votre évolution de carrière ?**
- Pas du tout
 - Un peu
 - Moyennement
 - Beaucoup
15. **Les formations proposées sont-elles un critère déterminant pour une promotion ou une augmentation de grade ?**
- Pas du tout
 - Un peu
 - Moyennement
 - Très déterminant
16. **Avez-vous observé une évolution dans votre poste après avoir suivi des formations ?**
- Non
 - Oui, une évolution mineure
 - Oui, une évolution majeure
17. **Les formations vous ont-elles permis de changer de fonction ou de grade à l'Université ?**
- Non
 - Oui, une fois
 - Oui, plusieurs fois

Axe 4 : Formation, carrière et mobilité

18. **En ce qui concerne votre carrière, quels sont les enjeux du poste que vous occupez actuellement ?**
- Manque de perspectives d'évolution
 - Peu de responsabilités
 - Bonnes perspectives d'évolution
 - Poste avec beaucoup de responsabilités
19. **La formation que vous avez suivie s'est-elle bien adaptée à votre poste actuel ?**
- Pas du tout adaptée
 - Peu adaptée
 - Moyennement adaptée
 - Très bien adaptée
20. **La formation reçue a-t-elle facilité votre mobilité ou l'évolution de votre carrière au sein de l'Université ?**
- Pas du tout

- Un peu
 - Moyennement
 - Beaucoup
21. **Les formations de perfectionnement proposées par l'UMMTO facilitent-elles la mobilité interne et la mutation des fonctionnaires ?**
- Pas du tout
 - Peu facilitantes
 - Moyennement facilitantes
 - Très facilitantes
22. **Avez-vous participé à un stage ou une mission en dehors de l'université UMMTO et/ou à l'étranger dans le cadre de votre carrière universitaire ?**
- Non
 - Oui, une fois
 - Oui, plusieurs fois

Axe 5 : La gestion de carrière et la transparence des processus

23. **La gestion de votre carrière à l'université est-elle claire et transparente ?**
- Pas du tout
 - Peu claire
 - Moyennement claire
 - Très claire
24. **Avez-vous une évaluation annuelle de votre performance qui inclut une discussion sur vos formations et opportunités de carrière ?**
- Non
 - Oui, une fois
 - Oui, régulièrement
25. **Pensez-vous que l'université prend suffisamment en compte vos qualifications et expériences dans la gestion de votre carrière ?**
- Pas du tout
 - Un peu
 - Moyennement
 - Beaucoup
26. **Les critères de promotion sont-ils bien définis et communiqués à tous les fonctionnaires ?**
- Pas du tout
 - Peu définis
 - Moyennement définis
 - Très bien définis
27. **Les opportunités de promotion sont-elles accessibles à tous, en fonction des formations et des compétences acquises ?**
- Pas du tout
 - Peu accessibles
 - Moyennement accessibles
 - Très accessibles
28. **Après avoir bénéficié d'une formation, partagez-vous les compétences ou connaissances acquises avec des collègues, des collaborateurs ou d'autres membres de votre service ?**
- Oui, systématiquement
 - Oui, parfois
 - Rarement
 - Non, jamais

Remarques / Recommandations / Suggestions :

Merci de partager librement vos observations, commentaires ou toute recommandation susceptible d'améliorer cette enquête

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous avez bien voulu consacrer à ce questionnaire et pour votre précieuse contribution.

Fin du questionnaire

Questionnaire rédigé par :

Mr. YACINE Belaid
Mr. BETTACHE Mohammed Cherif

Sous la direction de :

Dr. MADOUCHE Yacine

© UMMTO – 2025

Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

En vue de l'obtention du Diplôme

Master 2 en Sciences de Gestion

Gestion des Ressources Humaines

Document destiné aux responsables ressources humaines - UMMTO

Enquête qualitative sur l'impact de la formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires au sein de l'Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou

Cette enquête s'adresse exclusivement aux responsables des ressources humaines de l'Université Mouloud MAMMERY Tizi-Ouzou (UMMTO). Elle a pour objectif de recueillir vos avis et retours d'expérience concernant les dispositifs de formation en place et leur impact sur la gestion des carrières au sein de l'université.

Toutes les réponses seront traitées de manière objective et les informations recueillies seront utilisées uniquement dans le cadre de cette recherche.

Nous vous remercions par avance pour le temps consacré à répondre à nos questions.

Questionnaire rédigé par :

Mr. YACINE Belaid

Mr. BETTACHE Mohammed Cherif

Sous la direction de :

Dr. MADOUCHE Yacine

© UMMTO – 2025

Guide d'entretien

Fiche signalétique :

- **Nom du répondant** : Mr. TIHMOUNINE
- **Âge** : 42 ans
- **Genre** :
 - Homme
- **Année de recrutement** : 2018
- **Diplôme** :/_____

Axe 1 : Bilan et évaluation des activités de formation

1. **Quels types de formations sont proposés principalement au sein de l'UMMTO ?**

Les formations proposées au sein de l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO) s'inscrivent principalement dans une logique d'intégration et de perfectionnement des fonctionnaires nouvellement recrutés. Elles visent notamment à faciliter l'adaptation aux missions institutionnelles par le biais de formations en cours de stage et de perfectionnement.

2. **Quel est le bilan général de votre service en matière d'activités de formation pour les fonctionnaires ?**

Le bilan général des activités de formation révèle un engagement soutenu en faveur du renforcement des compétences des fonctionnaires, avec une planification continue de stages d'intégration, de perfectionnement et de spécialisation, répondant aux besoins identifiés par les services gestionnaires.

3. **Quels sont les critères et les outils utilisés pour évaluer l'efficacité des activités de formation en termes d'amélioration des compétences des participants ?**

L'efficacité des formations est principalement évaluée au moyen d'outils qualitatifs. Parmi les critères et les outils utilisés pour évaluer l'efficacité des activités de formation en termes d'amélioration des compétences des participants, généralement des évaluations à chauds à base d'une fiche d'évaluation distribuée pendant la formation, composée par un ensemble de questions permettant d'évaluer l'efficacité de la formation.

4. **Y a-t-il une stratégie globale pour les formations et la gestion des carrières au sein de l'UMMTO ? Si oui, comment est-elle définie et mise en œuvre ?**

Oui, l'UMMTO dispose d'une stratégie globale qui se traduit par l'élaboration annuelle de plans de formation, alignés avec la stratégie nationale du secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Cette stratégie vise l'accompagnement des fonctionnaires tout au long de leur carrière, par le biais de formations en cours de stage, de perfectionnement et de développement continu, adaptées aux mutations institutionnelles et technologiques.

5. **Quels sont les projets ou initiatives de formation prévus pour les années à venir afin de renforcer l'évolution de carrière et la mobilité des fonctionnaires ?**

Pour l'avenir, évidemment on a installé des visions à savoir d'adapter les thématiques de formation de perfectionnement, par rapport aux mutations et aux exigences et à la politique tracée par l'entente stratégie, qui est l'enseignement supérieur, la recherche scientifique, à savoir organiser des formations dans le cadre de la mobilisation, la modernisation des établissements publics, ainsi organisées et renforcer les formations dont la gestion et la comptabilité, à savoir les formations liées à la loi organique des lois de finances et la gestion axée sur les résultats, la modernisation et la numérisation des bibliothèques universitaires, la numérisation et le passage aux nouvelles orientations dont le ministère a insisté sur la numérisation et la réduction de l'usage du papier.

Je pense que c'est la vision et la stratégie de notre service ou bien de formation pour l'avenir.

Axe 2 : Critères de sélection pour les formations et la mobilité

6. **Quels critères sont pris en compte pour sélectionner les fonctionnaires en vue de leur participation à des formations ? Y a-t-il des critères spécifiques qui déterminent l'éligibilité des employés à certaines formations ?**

Les critères de sélection reposent principalement sur le Décret exécutif n° 20-199 du 25 juillet 2020, notamment les articles 17 et 29. Ils prennent en compte l'ancienneté, le poste occupé, l'expérience professionnelle, les besoins du service ainsi que le nombre de formations antérieurement suivies par le fonctionnaire.

Mais les tâches et les grades du concerné sont vraiment importants pour sa sélection.

7. Comment les formations sont-elles alignées avec les objectifs de mobilité ou d'évolution de carrière au sein de l'UMMTO ?

Les formations sont rigoureusement alignées avec les objectifs de mobilité et d'évolution de carrière, conformément aux statuts particuliers des corps des fonctionnaires et aux textes réglementaires. Les formations en cours de stage conditionnent l'intégration définitive dans la fonction publique, tandis que les formations de promotion sont obligatoires pour tout changement de grade.

Le fonctionnaire appelé à changer de grade immédiatement supérieur, doit suivre une formation variant de 6, 7, 9 à 12 mois.

Cela permet de changer de groupe, par exemple passer de la catégorie 10 à la catégorie 12, nécessitant l'obtention d'un diplôme équivalent à une licence. Pour les formations de perfectionnement, les objectifs de mobilité concernent généralement l'adaptation des responsables (formations en management, leadership, gestion de projet, etc.).

8. Les opportunités d'évolution des carrières sont-elles liées à des formations spécifiques ? Si oui, comment cela est-il géré ?

Oui, certaines formations spécifiques constituent un préalable obligatoire à l'évolution de carrière. Avant toute promotion vers un grade supérieur, les fonctionnaires doivent suivre des formations de perfectionnement certifiées, conformes aux durées réglementaires fixées (6, 9 ou 12 mois).

9. En fonction de quelle logique (périodicité, besoins, budget, etc.) les formations sont-elles attribuées aux employés ?

La période est réglementée par les textes réglementaires pour les formations en cours de stage et les formations préalables aux promotions.

Pour les formations de perfectionnement, on prend en considération le nombre de candidats, le nombre de thématiques recensées, la durée et le budget disponible. En général, les formations de perfectionnement prennent la forme de séminaires de courte durée (5 jours) pour maximiser le nombre de bénéficiaires, tout en assurant l'efficacité de la formation.

Donc en définitif, La programmation des formations s'effectue sur la base de la disponibilité budgétaire annuelle, de l'évaluation des besoins exprimés par les services, des mutations institutionnelles attendues, ainsi que des objectifs stratégiques de développement des compétences.

10. Quels sont les critères de sélection des collaborateurs et des établissements de formation externes ?

Les établissements de formation externes sont choisis sur la base de leur accréditation officielle, de leur expertise dans les domaines concernés, de la qualité de leurs prestations antérieures et de leur capacité à répondre aux besoins spécifiques de l'université.

La sélection des établissements et prestataires de formation se fait dans le cadre du code des marchés publics.

On lance des consultations, et on considère l'évaluation technique et l'évaluation de l'offre financière.

Pour les formations en cours de stage ou préalables aux promotions, il existe une liste d'établissements habilités spécifiée par arrêté ministériel.

Axe 3 : Gestion de carrière, transparence et politique de formation

11. Selon vous, la formation a-t-elle un impact significatif sur l'évolution des carrières des fonctionnaires de l'UMMTO ? La formation contribue-t-elle à améliorer leurs performances

C'est certain. La formation a un impact positif sur la carrière et l'évolution des compétences des fonctionnaires au sein de l'UMMTO, quelle que soit la nature de la formation.

En effet, la formation représente un levier stratégique pour l'évolution des carrières des fonctionnaires, en leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de fonctions à responsabilités supérieures et en améliorant sensiblement leurs performances professionnelles.

12. Le budget alloué aux formations est-il suffisant pour répondre aux besoins de développement des employés ?

Oui. Avant 2020, le budget était très limité. Depuis que je suis en poste, nous avons multiplié le budget par quatre, passant de trois millions de dinars à 12 millions de dinars, afin de couvrir un plus grand nombre de formations.

Donc je peux dire que même si le budget consacré aux activités de formation demeure relativement limité au regard de l'ampleur des besoins exprimés, toutefois, des efforts constants sont entrepris pour optimiser son utilisation en privilégiant des formations à fort impact.

13. Les formations ont-elles permis à des employés de gravir les échelons hiérarchiques ? Si oui, comment cela se manifeste-t-il ?

Oui, les formations ont directement contribué à la progression hiérarchique des fonctionnaires. Cette progression se manifeste par l'obtention de promotions suite à la validation de formations réglementaires obligatoires pour accéder à des grades ou postes de responsabilité supérieurs.

Les fonctionnaires ayant suivi des formations de longue durée (entre 6 et 12 mois) peuvent bénéficier d'un avancement d'échelon.

Pour les formations de durée moyenne (3 à 6 mois), cela dépend du type de formation suivie.

14. Quel est le degré de turn-over dans les postes de responsabilités ? À votre avis, quelles en sont les raisons principales ? (Formations, motivation, etc.)

Le turn-over dans les postes de responsabilité demeure relativement faible, les causes principales étant liées à l'évolution naturelle des carrières, à la nécessité de renouvellement des compétences ainsi qu'à la motivation professionnelle encouragée par les perspectives de formation et de promotion.

15. Dans quelle mesure les formations contribuent-elles à l'autonomie et à la prise de responsabilités des fonctionnaires dans leurs missions ?

Les formations renforcent substantiellement l'autonomie professionnelle des fonctionnaires en leur fournissant les outils méthodologiques et techniques nécessaires à la prise d'initiatives et à l'exercice autonome de leurs responsabilités fonctionnelles.

16. Existe-t-il une évaluation systématique de l'impact des formations sur la gestion de carrière des fonctionnaires ? Si oui, comment est-elle réalisée ?

Oui, une évaluation systématique est mise en place, reposant sur l'analyse des parcours professionnels post-formation, le suivi des avancements de carrière, ainsi que l'exploitation des fiches d'évaluation complétées par les participants et leurs supérieurs hiérarchiques.

Axe 4 : Les enjeux de la transformation numérique

17. Comment l'UMMTO s'adapte-t-elle aux progrès technologiques et à la digitalisation en matière de formations ? Les fonctionnaires et employés sont-ils préparés aux défis numériques dans le cadre de leur évolution de carrière ?

L'UMMTO œuvre activement à l'adaptation aux mutations numériques en intégrant des modules de formation aux technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les plans de formation, afin de préparer ses fonctionnaires aux nouveaux défis liés à la digitalisation des services.

18. Les formations dans le domaine du numérique (ex. : TIC, outils digitaux, etc.) sont-elles suffisamment développées pour répondre aux besoins de l'université ?

Les formations numériques connaissent un développement progressif, cependant, des efforts supplémentaires restent nécessaires pour répondre pleinement aux besoins croissants de l'université en matière de maîtrise des outils digitaux et des plateformes collaboratives.

19. Les formations liées à la digitalisation ont-elles contribué à l'amélioration de la productivité ou à la gestion des responsabilités au sein des services ?

Oui, l'intégration des compétences numériques a permis une amélioration notable de la productivité administrative, une meilleure fluidité dans la gestion documentaire ainsi qu'une optimisation de la coordination interservices.

20. Quel est le degré de satisfaction des employés à l'égard des formations proposées dans le domaine numérique ?

Le degré de satisfaction des employés est globalement positif, bien que certains fonctionnaires expriment des attentes plus élevées concernant l'approfondissement de certaines compétences spécifiques, telles que la cybersécurité ou la gestion avancée des bases de données.

Axe 5 : Evolution et perspectives en matière de gestion des carrières

21. L'ancienneté constitue-t-elle le principal critère pour l'évolution de carrière des fonctionnaires au sein de l'Université ?

Oui, l'ancienneté demeure un critère fondamental pour l'évolution de carrière, conformément à la réglementation statutaire en vigueur.

22. Pensez-vous que l'expérience professionnelle est suffisamment valorisée dans les décisions d'avancement et de promotion ?

L'expérience professionnelle est prise en compte, mais elle devrait bénéficier d'une valorisation plus explicite et systématique dans les processus de promotion.

23. Selon vous, quelles limites présente un système basé principalement sur l'ancienneté pour la gestion des carrières ?

Un système fondé exclusivement sur l'ancienneté peut freiner la dynamique d'innovation, démotiver les agents performants et ne pas refléter fidèlement les compétences réelles des fonctionnaires.

24. Seriez-vous favorable à une meilleure prise en compte des compétences et de l'expérience dans les règles d'évolution de carrière ?

Oui, il serait hautement souhaitable d'intégrer davantage les compétences acquises et les expériences professionnelles significatives dans les critères d'évolution de carrière afin de valoriser la performance et l'engagement professionnel.

25. Estimez-vous que la réglementation actuelle doit être révisée pour s'adapter aux enjeux de l'Université 4.0 ?

Oui, il y a toujours des lacunes, des manques, des vides juridiques, ce genre de réformes et de révisions des textes est le rôle des partenaires sociaux

26. Quelles sont, d'après vous, les perspectives et priorités à envisager pour améliorer la gestion des carrières au sein de l'université ?

Il convient de promouvoir une gestion des carrières fondée sur la reconnaissance des compétences, l'accompagnement personnalisé des parcours professionnels, l'ouverture accrue à la mobilité interne et externe, ainsi que l'intégration des nouvelles technologies dans les outils de gestion des ressources humaines.

Nous vous remercions sincèrement pour le temps que vous avez consacré à cet entretien.

Tableau N°A-01 : Types de formation suivis par les répondants

	Type de formation	Nombre	Pourcentage
Communication	Formation en Techniques de Communication	3	2,75%
	Technique de communication au niveau de la scolarité	1	0,92%
Management & Leadership	Formation en Management, leadership, gestion d'équipe	7	6,42%
	Formation de perfectionnement (Management, communication...)	9	8,26%
Gestion & Administration	Formation Gestion Bibliothèques, Numérisation, Modernisation BU	3	2,75%
	Formation en Gestion Magasins, Stocks, Inventaires, etc.	2	1,83%
	Formation en Gestion, Ressources Humaines	1	0,92%
	Formation de perfectionnement (GRH)	3	2,75%
	Formation de perfectionnement (GRH, rédaction administratives)	2	1,83%
	Formation de perfectionnement (code des marchés publics)	1	0,92%
Laboratoires & Sciences	Formation en Laboratoires Universitaires	4	3,67%
Informatique & TIC	Formation en Informatique, systèmes, réseaux	1	0,92%
	Formation en TIC (Technologies de l'Information et de la Communication)	1	0,92%
	Formation de perfectionnement (Domaine Informatique)	8	7,34%
Bibliothèques & Documentation	La gestion et dématérialisation des bibliothèques universitaires	2	1,83%
	Formation de perfectionnement en gestion des bibliothèques universitaires	6	5,50%
Langues	Formation en langues (Anglais, Arabe, etc.)	6	5,50%
Comptabilité & Finances	Formation de perfectionnement (Domaine de la comptabilité, finances...)	5	4,59%
Pédagogie & Scolarité	Formation de perfectionnement en pédagogie universitaire, scolarité...	3	2,75%
Organisation & Productivité	La gestion du temps et organisation du travail	5	4,59%
	Formation de perfectionnement en gestion de projets/temps	1	0,92%
Sécurité & Environnement	Formation de perfectionnement (HSE, jardinage, environnement...)	1	0,92%
Stages & Mobilité	Stages / Mobilité externe ou à l'étranger	15	13,76%
Formations Préalables	Formation préalable à la promotion	9	8,26%
Formations en Cours	Formation en cours de stage	5	4,59%
Divers	Agent de saisie et électricité en bâtiment	1	0,92%
	Technique de secrétariat et nouvelles technologies	1	0,92%
	Autres formations (case Autre)	1	0,92%
	SIRH	1	0,92%
Aucune Formation	Je n'ai pas suivi aucune formation à l'université	1	0,92%
	Total	109	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-02 : Nombre de formations suivies au cours des 5 dernières années

Nombre de formations suivies	Nombre	Pourcentage
Aucune	5	10,00%
1 à 2	31	62,00%
3 à 5	14	28,00%
Plus de 5	0	0,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-03 : Adaptation des formations aux exigences du poste

Degré d'adaptation	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	8	16,00%
Peu adaptées	6	12,00%
Moyennement adaptées	20	40,00%
Très adaptées	16	32,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-04 : Amélioration des compétences professionnelles grâce aux formations

Niveau d'amélioration	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	7	14,00%
Un peu	8	16,00%
Moyennement	16	32,00%
Beaucoup	19	38,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-05 : Satisfaction des formations suivies

Niveau de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Pas du tout satisfait	6	12,00%
Peu satisfait	8	16,00%
Moyennement satisfait	18	36,00%
Très satisfait	18	36,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-06 : Critères de satisfaction des formations suivies

Critères de satisfaction	Nombre	Pourcentage
Pertinence du contenu	22	22,68%
Applicabilité des compétences acquises dans le poste	19	19,59%
Qualité des formateurs	25	25,77%
Accessibilité et organisation	15	15,46%
Durée de la formation	13	13,40%
Formation pour obtenir un diplôme pour carrière	1	1,03%
Beaucoup d'informations, formations précises et orientées	1	1,03%
Je n'ai pas suivi de formations (ne peut pas évaluer)	1	1,03%
Total	97	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-07 : Appréciation de la durée des formations pour la maîtrise des compétences

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout suffisante	7	14,00%
Peu suffisante	15	30,00%
Moyennement suffisante	23	46,00%
Très suffisante	5	10,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-08 : Cadre principal de dispense des formations

Réponses	Nombre	Pourcentage
En interne, au sein du service ou du poste de travail	6	12,00%
En interne, mais en dehors du poste de travail (salle de formation, etc.)	5	10,00%
En externe, auprès d'organismes de formation partenaires ou spécialisés	34	68,00%
En externe, auprès d'autres organismes	1	2,00%
à l'étranger	1	2,00%
Aucune réponse	3	6,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-09 : Type de durée des formations

Réponses	Nombre	Pourcentage
Durée fixe pour chaque formation	26	52,00%
Durée variable selon les thématiques	20	40,00%
Pas de durée prédéfinie	4	8,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-10 : Fréquence perçue des formations pour l'évolution professionnelle

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout satisfaisante	6	12,00%
Peu satisfaisante	11	22,00%
Moyennement satisfaisante	26	52,00%
Très satisfaisante	7	14,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-11 : Participation à des conférences ou séminaires universitaires

Réponses	Nombre	Pourcentage
Non	25	50,00%
Oui, une fois	11	22,00%
Oui, plusieurs fois	14	28,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-12 : Satisfaction à l'égard de l'évolution professionnelle au sein de l'UMMTO

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout satisfait	8	16,00%
Peu satisfait	8	16,00%
Moyennement satisfait	20	40,00%
Très satisfait	14	28,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-13 : Satisfaction concernant la qualité de la gestion de carrière à l'UMMTO

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout satisfait	14	28,00%
Peu satisfait	10	20,00%
Moyennement satisfait	18	36,00%
Très satisfait	8	16,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-14 : Influence perçue des formations sur l'évolution de carrière

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	10	20,00%
Un peu	12	24,00%
Moyennement	11	22,00%
Beaucoup	17	34,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-15 : Caractère déterminant des formations pour la promotion ou l'augmentation de grade

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	30	60,00%
Un peu	5	10,00%
Moyennement	10	20,00%
Très déterminant	5	10,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-16 : Perception d'une évolution de poste après formation

Réponses	Nombre	Pourcentage
Non	20	40,00%
Oui, une évolution mineure	15	30,00%
Oui, une évolution majeure	15	30,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-17 : Changement de fonction ou de grade grâce aux formations

Réponses	Nombre	Pourcentage
Non	40	80,00%
Oui, une fois	7	14,00%
Oui, plusieurs fois	3	6,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-18 : Enjeux du poste actuellement occupé au sein de l'UMMTO

Réponses	Nombre	Pourcentage
Manque de perspectives d'évolution	17	34,00%
Peu de responsabilités	5	10,00%
Bonnes perspectives d'évolution	12	24,00%
Poste avec beaucoup de responsabilités	16	32,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-19 : Adéquation de la formation suivie avec le poste occupé

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout adaptée	9	18,00%
Peu adaptée	6	12,00%
Moyennement adaptée	20	40,00%
Très bien adaptée	15	30,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-20 : Impact de la formation sur la mobilité ou l'évolution de carrière au sein de l'Université

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	20	40,00%
Un peu	6	12,00%
Moyennement	14	28,00%
Beaucoup	10	20,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-21 : Degré de facilitation de la mobilité interne par les formations de perfectionnement

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	16	32,00%
Peu facilitantes	15	30,00%
Moyennement facilitantes	13	26,00%
Très facilitantes	6	12,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-22 : Participation à un stage ou une mission hors UMMTO ou à l'étranger dans le cadre de la carrière universitaire

Réponses	Nombre	Pourcentage
Non	26	52,00%
Oui, une fois	12	24,00%
Oui, plusieurs fois	12	24,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-23 : Clarté et transparence de la gestion de carrière à l'université

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	11	22,00%
Peu claire	7	14,00%
Moyennement claire	13	26,00%
Très claire	19	38,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-24 : Existence d'une évaluation annuelle intégrant les formations et les perspectives de carrière

Réponses	Nombre	Pourcentage
Non	33	66,0%
Oui, une fois	8	16,0%
Oui, régulièrement	9	18,0%
Total	50	100,0%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-25 : Prise en compte des qualifications et expériences dans la gestion de carrière

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	20	40,00%
Un peu	7	14,00%
Moyennement	11	22,00%
Beaucoup	12	24,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-26 : Clarté et communication des critères de promotion

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	15	30,00%
Peu définis	9	18,00%
Moyennement définis	12	24,00%
Très bien définis	14	28,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-27 : Accessibilité des opportunités de promotion selon les formations et compétences

Réponses	Nombre	Pourcentage
Pas du tout	14	28,00%
Peu accessibles	11	22,00%
Moyennement accessibles	16	32,00%
Très accessibles	9	18,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

Tableau N°A-28 : Partage des compétences ou connaissances acquises après formation

Réponses	Nombre	Pourcentage
Oui, systématiquement	3	6,00%
Oui, parfois	13	26,00%
Rarement	6	12,00%
Non, jamais	28	56,00%
Total	50	100,00%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو
نيابة المديرية للموظفين
مصلحة التكوين و تحسين المستوى

كز للتكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
سنة 2025

Visa masqué pour des raisons de confidentialité

الفهرس

Visa masqué pour des raisons de confidentialité

- الجدول رقم 01 : المتخصصين في إطار التوظيف
- الجدول رقم 02 : التكوين التحضيري أثناء فترة الترشح
- الجدول رقم 03 : دورة التكوين الأولى قصد التعيين في منصب عالي
- الجدول رقم 04 : دورات التكوين الكفائي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى
- الجدول رقم 05 : عمليات التكوين بالخارج
- الجدول رقم 06 : عمليات تحسين المستوى
- الجدول رقم 07 : عمليات تجديد المعلومات
- الجدول رقم 08 : جدول حوصلة

المراجع القانوني

- الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19-01-2008 المعدل و المكمم بالمرسوم التنفيذي رقم 16-280 المؤرخ في 11-02-2016 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتعلقين بالأشخاص المشتركة في مؤسسات العمومية والإدارات العمومية.
- التعليم رقم 2 المؤرخ في 3 يناير 2009 المحدد لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة الترشح لتعمل بعض رباب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية وبرنامج المنعقدة به.
- المرسوم التنفيذي رقم 133/10 المؤرخ في 05/05/2012 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتعلقين بالأشخاص الخاصة بالتعليم العالي.
- القرار الوزاري المشار إليه المؤرخ في 22 أوت 2012 الذي يحدد كيفية تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المتدنية للأشخاص الخاصة بالتعليم العالي ومنته ومحتوى برنامجه.
- قرار وزاري مؤرخ في 04-09-2014 يحدد كيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة الترشح لتعمل بعض رباب المنعقدة للأشخاص الخاصة بالتعليم العالي ومنته ومحتوى برنامجه.
- القرار المؤرخ في 2012 المتعلق بفتح الترقية إلى بعض الرتب المتدنية للأشخاص المشتركة.
- المرسوم رقم 201 المتعلق بتكوين الموظفين و الأئوان العموميين و تحسين مستوياتهم في المؤسسات والإدارات العمومية.

Visa masqué pour des raisons de confidentialité

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
نيابة المديرية للموظفين والتكوين
مصلحة التكوين و تحسين المستوى
السنة المالية 2025

رقم 01
Visa masqué pour des raisons de confidentialité
مضمون في إطار التوظيف

ملاحظات	عدد المناصب الحالية المفتوحة	توزيع التكوين	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد المترشحين	رتبة المترشح شعبها
لا شيء								

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
إدارة المديرية للموظفين والتكوين
مصلحة التكوين وتحسين المستوى
السنة المالية 2025

الجدول رقم 02
Visa masqué pour des raisons de confidentialité
حضيري أثناء فترة الترتيب

ملاحظات	موسمات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	الرتبة المعطاة
لا شيء						

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
إدارة المديرية للموظفين والتكوين
مصلحة التكوين وتحسين المستوى
السنة المالية 2025

الجدول رقم 03
Visa masqué pour des raisons de confidentialité
بد التعيين في منصب عالي

ملاحظات	موسمات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة لتكوين	عدد المترشحين	المنصب العالي المراد شغله	الرتبة الأصلية
لا شيء							

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
إدارة المديرية للموظفين والتكوين
مصلحة التكوين وتحسين المستوى
السنة المالية 2025

الجدول رقم 05
عمليات التكوين بالخارج

ملاحظات	نتائج الدورة	موسمات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع دورة التكوين	الرتبة المعطاة
لا شيء								

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
إدارة المديرية للموظفين والتكوين
مصلحة التكوين وتحسين المستوى
السنة المالية 2025

الجدول رقم 07
عمليات تجديد المعلومات

ملاحظات	تتويج الدورة	موسمات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة التكوين	عدد المترشحين	موضوع تحديد المعلومات	الرتبة المعطاة
لا شيء								

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
نيابة المديرية للموظفين والتكوين
مصلحة التكوين و تحسين المستوى
السنة المالية 2025

الجدول رقم 06
عمليات تحسين المستوى

ملاحظات	نتائج الدورة	مؤسسات التكوين	نهاية الدورة	بداية الدورة	مدة الدورة	عدد المترشحين	موضوع تحسين المستوى	الرتبة المعنية
/	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	4	تطوير ورقمنة المكتبات الجامعية	عون تقني بالمكتبات الجامعية
/	/		4			مساعد بالمكتبات الجامعية		
/	/		8			ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى 1		
/	/		4			ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى 2		
/	/		2			محافظ بالمكتبات الجامعية		
/	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	3	تقنيات الاتصال و التواصل بين المستخدمين	عون مكتب
/	/		3			عون حفظ البيانات		
/	/		5			كاتب		
/	/		1			عون ادارة		
/	/		1			عون ادارة رئيسي		
/	/		5			كاتب مديرية		
/	/		2			محاسب اداري		
/	/		2			محاسب اداري رئيسي		
/	/		4			ملحق ادارة		
/	/		4			ملحق ادارة رئيسي		
/	/		4			مساعد متصرف		
/	/		6			متصرف		

Annexe N°05 : Organigramme du Rectorat de l'Université Mouloud MAMMERI Tizi Ouzou

	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	8	تسيير المخازن الجامعية (التوقعات، المخزونات والجرد)	عامل مهني من المستوى الثاني (أمين مخزونات)
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	4		عامل مهني من المستوى الثالث (أمين مخزونات)
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	3	صيانة المعدات الحاسوبية	مساعد مهندس في الاعلام الآلي من المستوى الأول
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	3		مساعد مهندس في الاعلام الآلي من المستوى الثاني
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	1		مهندس دولة في الاعلام الآلي
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	5		تقني سامي في الاعلام الآلي
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2024	خمسة أيام	24	النظافة، العناية وتهيئة المساحات الخطراء داخل الجامعة	عامل مهني من المستوى الأول
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	7	نظافة، وقاية وأمن لفائدة العمال المهنيين	عامل مهني من المستوى الثالث
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	17		عامل مهني من المستوى الثاني
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	26		عامل مهني من المستوى الأول
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	24	الأمن الداخلي للمؤسسة	حارس
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	8		عون وقاية من الصنف الأول
	/	تحدد المؤسسة عن طريق الاستشارة الانتقائية	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	8		عون وقاية من الصنف الثاني
	/	جامعة مولود معمري تيزي وزو	/	أكتوبر 2025	خمسة أيام	2	قانون الصفقات العمومية	ملحق ادارة رئيسي
	/		/			4		محاسب اداري رئيسي
	/		/			4		مساعد متصرف
	/		/			8		متصرف
	/		/			8		متصرف رئيسي
	/		/			4		متصرف محفل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
نيابة المديرية للموظفين والتكوين
مصلحة التكوين وتحسين المستوى
السنة المالية 2025

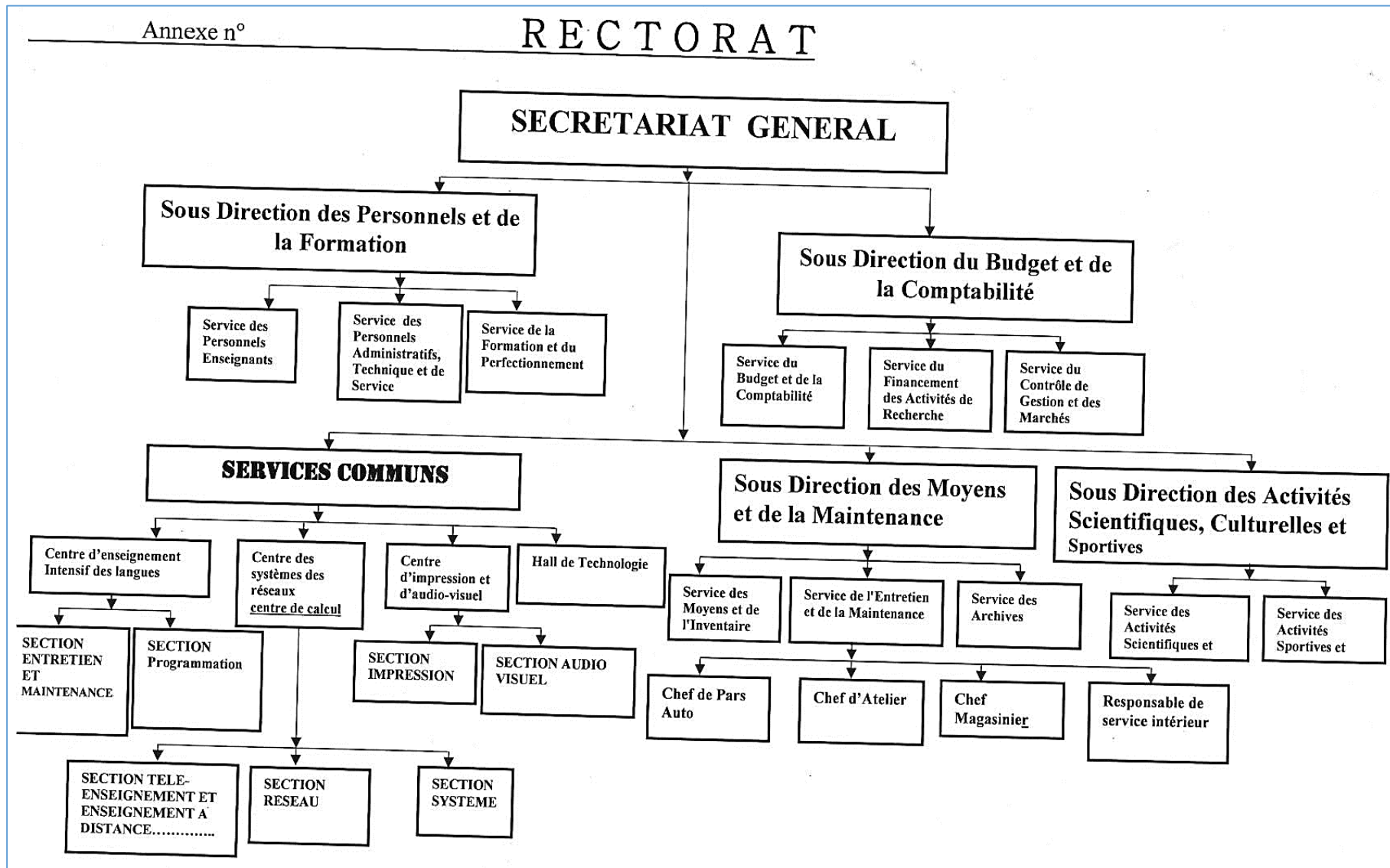
الجدول رقم 08
جدول حوصلة

الإعتمادات المالية الممنوحة	عدد المناصب المالية المفتوحة	عدد الموظفين و الأعاون المعنيين	الرتبة المعنية	عمايات التكوين وتحسين المستوى و تجديد المعلومات
/	/	/	لا شئى	دورات التكوين المتخصص في إطار التوظيف
/	/	/	لا شئى	التكوين التحضيري أثناء فترة التربص
2	2	2	متصرف	دورات التكوين التكميلي في إطار الترقية الى رتبة أعلى
4	4	4	مساعد متصرف	
5	5	5	كاتب مديرية	
2	2	2	كاتب مديرية رئيسية	
1	1	1	تقني سامي في الاعلام الاتي	
2	2	2	ملحق ادارة	
1	1	1	محاسب اداري رئيسي	
2			مساعد مهندس في الاعلام الاتي مستوى 1	
3			مساعد بالمكتبات الجامعية	
11			ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1	

Visa masqué pour des raisons de confidentialité

	/	/	لا شيء	دورة التكوين الأولي قصد التعيين في منصب عالي
	/	/	لا شيء	عمليات التكوين بالخارج
	230	230	عون مكتب، عون ادارة ، عون حفظ البيانات، كاتب، كاتب مديرية، ملحق ادارة، ملحق ادارة رئيسي، محاسب اداري رئيسي، مساعد متصرف، متصرف، متصرف محلل متصرف رئيسي، تقني في الاعلام الالي ، تقني سامي في الاعلام الالي، ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى 1 و مستوى 2، عامل مهني من المستوى الاول، الثاني والثالث، محافظ المكتبت الجامعية، حارس، عون وقاية من المستوى الأول والمستوى الثاني	عمليات تحسين المستوى
	/	/	لا شيء	عمليات تجديد المعلومات
	263		/	المجموع

Visa masqué pour des raisons de confidentialité



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التكوين والتعليم المهنيين
الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته

Visa masqué pour des raisons de confidentialité

ATTESTATION DE FORMATION

Visa masqué pour des raisons de confidentialité

Rouïba, le 13/02/2025

Code : 5723 /D. 025

- Vu la loi n°08-07 du 23 février 2008 portant loi d'orientation sur la formation et l'enseignement professionnels.

- Vu le décret exécutif n° 12-80 du 12 février 2012 ; portant modification des statuts de L'Institut National de Développement et de Promotion de la Formation Continue (INDEFOC) et le changement de dénomination en Office National de Développement et de Promotion de la Formation Continue (ONDEFOC).

Le Directeur Général de l'Office National de Développement et de Promotion de la Formation Continue atteste que :

Nom et Prénom :

Date et lieu de naissance : W Tizi -Ouzou

Organisme : Université de Tizi- Ouzou

A suivi une formation portant sur le thème : La gestion et dématérialisation des bibliothèques universitaires à l'ère de numérisation

Durée de la formation : Cinq (05) jours

Période : Du 08/12/2024 au 12/12/2024

Lieu de Déroulement de la Formation : ONDEFOC-Rouïba

P/Le Directeur Général

Visa masqué pour des raisons de confidentialité

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Mouloud Mammeri
de Tizi-Ouzou
SOUS DIRECTION DU PERSONNEL ET DE LA
FORMATION
SERVICE DE LA FORMATION, DU
PERFECTIONNEMENT ET DU RECYCLAGE



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة مولود معمري تيزي وزو
نيابة مديرية الموظفين و التكوين
مصلحة التكوين، تحسين المستوى و إعادة التأهيل

Formation de perfectionnement

Visa masqué pour des raisons de confidentialité

Fiche d'évaluation

Vous venez de participer à une formation de perfectionnement sous forme de séminaire de 05 jours organisé par l'université au niveau de l'INPE de Médéa (Kasr el Boukhari) du 16 au 20 Septembre 2022, sur la thématique «La gestion axée sur les résultats. Loi organique 18/15 relative aux lois de finances». Afin de nous permettre de juger de la qualité de cette formation et d'évaluer la prestation de service, nous vous serions reconnaissants de bien vouloir compléter le questionnaire suivant :

Le degré de motivation	
<p>1- Vous avez eu connaissance de cette formation par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le service formation <input checked="" type="checkbox"/> - Votre hiérarchie <input type="checkbox"/> 	<p>2- Souhaitez-vous suivre cette formation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oui, beaucoup <input checked="" type="checkbox"/> - Oui, assez <input type="checkbox"/> - Non, pas vraiment <input type="checkbox"/> - Non, pas de tout <input type="checkbox"/>
<p>3- Qu'attendiez-vous de cette formation ?</p> <ul style="list-style-type: none"> -Des savoirs professionnels utilisables immédiatement <input checked="" type="checkbox"/> -Des savoirs professionnels utilisables plus tard <input type="checkbox"/> -Des apports utiles à votre carrière <input type="checkbox"/> 	

Mes appréciations sur l'environnement Formation					
Pour chaque rubrique, cocher la case correspondante	Très satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Peu satisfaisant	Pas de tout satisfaisant
L'accueil au centre de formation		<input checked="" type="checkbox"/>			
L'hébergement et la restauration			<input checked="" type="checkbox"/>		
Le bloc pédagogique (salle et annexes)			<input checked="" type="checkbox"/>		
Les moyens matériel mis à disposition			<input checked="" type="checkbox"/>		
Le groupe (taille, niveau, ambiance ...)		<input checked="" type="checkbox"/>			
Le rythme de la formation		<input checked="" type="checkbox"/>			
La durée de la formation					
Qualité du formateur / consultant	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>

Mes appréciations sur le contenu de la Formation					
Pour chaque rubrique, cocher la case correspondante	Tres satisfaisant	Satisfaisant	Moyen	Peu satisfaisant	Pas de tout satisfaisant
La présentation des objectifs de la formation		<input checked="" type="checkbox"/>			
L'animation de la formation	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
La qualité des document remis					
Les méthodes utilisées	<input checked="" type="checkbox"/>				
Les supports utilisés (documents...)		<input checked="" type="checkbox"/>			
L'équilibre entre théorie et pratique			<input checked="" type="checkbox"/>		
Les échanges entre les participants		<input checked="" type="checkbox"/>			
Qualités didactiques et scientifiques	<input checked="" type="checkbox"/>				
Les exercice et les activités		<input checked="" type="checkbox"/>			

Mes appréciations globale sur la Formation					
Objet d'évaluation	Note				
	L'établissement (INPED)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
Le formateur	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5
Objet d'évaluation	Appréciation				
Le contenu de la formation correspondait à mes besoins et à mes préoccupations	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	
Cette formation m'a permis d'augmenter mon niveau de connaissance et d'habilité	Oui	<input checked="" type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	
Je compte mettre en application ces nouvelles compétences des mon retour au travail	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input checked="" type="checkbox"/>	
Je recommanderais cette formation à mes collègues de travail	Oui	<input type="checkbox"/>	Non	<input type="checkbox"/>	

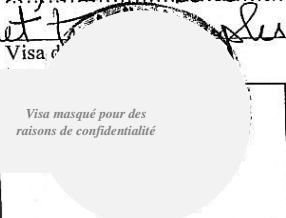
Commentaires et recommandations	
<p>Je tiens à remercier le personnel ainsi le directeur de l'institut pour l'écoute et la prise en charge immédiate de nos réclamations. Le formateur pour les efforts consentis à rendre cette formation compréhensible avec des exemples et plus de recommandations plus de moyens et pratique</p>	
<p>Visa </p> <p>Visa masqué pour des raisons de confidentialité</p>	<p>Nom et prénom : <input type="text"/></p> <p>Signature : <input type="text"/></p>



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des figures

Liste des graphes

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction générale..... 1

Chapitre I : Revue de littérature sur la formation et la gestion des carrières..... 8

Introduction 8

Section 1 : La gestion des ressources humaines : Approches conceptuelles et historique. 9

1.1. Définitions, missions et objectifs de la GRH 9

1.1.1. Définitions de la GRH..... 9

1.1.2. Missions de la gestion des ressources humaines 11

1.1.2.1. Mission administrative et réglementaire 11

1.1.2.2. Mission de développement des compétences 12

1.1.2.3. Mission stratégique et d'alignement organisationnel 13

1.1.3. Objectifs de la gestion des ressources humaines..... 13

1.1.3.1. Objectifs opérationnels..... 13

1.1.3.2. Objectifs sociaux et humains..... 14

1.1.3.3. Objectifs stratégiques 14

1.2. Histoire de la gestion des ressources humaines 15

1.2.1. L'école Classique : la naissance d'une gestion mécaniste du travail 15

1.2.2. L'école des relations humaines : la reconnaissance de la dimension sociale..... 17

1.2.3. L'évolution de la fonction Personnel : vers la professionnalisation accrue 17

1.2.4. L'émergence et l'évolution de la fonction Ressources Humaines : une approche stratégique 18

1.2.5. Le renouvellement contemporain de la gestion des ressources humaines 18

1.2.5.1. L'approche contingente : une adaptation aux contextes spécifiques 18

1.2.5.2. Les défis contemporains de la GRH.....	19
1.2.5.3. Les logiques de réponse de la GRH contemporaine	19
1.3. Les politiques de la gestion des ressources humaines.....	20
1.3.1. La politique d'emploi : garantir l'adéquation entre besoins et ressources.....	21
1.3.2. La politique de rémunération : un levier de motivation et de fidélisation	22
1.3.3. La politique de formation et de développement des compétences : un investissement stratégique.....	22
1.3.4. La politique de gestion des carrières : accompagner les parcours professionnels .	23
1.3.5. La politique de gestion des relations sociales : construire un climat social favorable	24
1.4. Le développement des ressources humaines (par la formation et la gestion des carrières).....	25
1.4.1. La formation comme levier de développement des compétences et de la performance.....	25
1.4.2. La gestion des carrières : un processus dynamique et intégré.....	26
1.4.3. Articulation formation – gestion des carrières	27

Section 2 : La formation des ressources humaines comme levier de gestion de carrières
..... **28**

2.1. Le concept de la gestion des carrières	28
2.1.1. Définitions de la gestion des carrières.....	29
2.1.2. Évolution de la gestion des carrières	30
2.1.3. Importance de la gestion des carrières	31
2.1.4. Le développement de la carrière	31
2.1.5. Les leviers de la gestion des carrières	33
2.2. Notion de la formation et ses fondements	33
2.2.1. Définition et dimensions de la formation.....	33
2.2.1.1. Dimension cognitive et comportementale.....	34
2.2.1.2. Approche systémique de la formation.....	35
2.2.1.3. Double finalité de la formation	36
2.2.1.4. Typologie des actions de formation	36
2.2.1.5. Approches complémentaires de la formation.....	37
2.2.2. Les objectifs et les enjeux de la formation.....	37

2.2.3. Les typologies de la formation	38
2.3. La place de la formation dans la gestion des ressources humaines.....	39
2.3.1. La politique de formation	39
2.3.2. La formation et la gestion des ressources humaines	39
2.3.3. Le plan de formation	40
2.3.4. La relation de la formation avec les autres politiques de la GRH.....	40
2.4. La relation entre la formation et la gestion de carrière	41
2.4.1. Les outils de la gestion des carrières	41
2.4.2. La gestion de carrière par la formation	41
2.4.3. L'absence de formation et ses conséquences	41
2.4.4. L'appréciation, la mobilité et le plafonnement	42
2.4.5. La gestion de la fin de carrière	42
Section 3 : La gestion des carrières RH comme levier de valorisation des talents.....	43
3.1. La notion de compétence et son évolution	43
3.1.1. Définitions classiques et contemporaines de la compétence.....	43
3.1.2. L'évolution conceptuelle : de la qualification à la compétence intégrée	44
3.2. La gestion et la valorisation des compétences	44
3.2.1. Identification et cartographie des compétences	45
3.2.2. Développement des compétences par la formation.....	45
3.2.3. Valorisation et reconnaissance des compétences	45
3.3. Les effets de la gestion des carrières sur la valorisation des talents	46
3.3.1. Mobilité et progression professionnelle	46
3.3.2. Identification et développement des hauts potentiels.....	47
3.3.3. Impact sur l'engagement et la performance	47
3.4. La gestion des carrières dans la fonction publique	48
3.4.1. Cadre réglementaire et contraintes	48
3.4.2. Réformes et modernisation.....	49
3.4.3. La gestion des talents et des hauts potentiels dans le secteur public.....	49
3.4.4. Les défis liés à la motivation et à l'engagement des agents publics	49
Conclusion.....	51

Chapitre II : Terrain de la recherche et cadre méthodologique.....	51
Introduction.....	51
Section 1 : La fonction publique et l'université en Algérie	51
1.1. La fonction publique en Algérie et la gestion des carrières des fonctionnaires en Algérie.....	52
1.1.1. Définition et périmètre de la fonction publique en Algérie	52
1.1.2. Caractérisation de la fonction publique de carrière.....	53
1.1.2.1. Modèle de la fonction publique de carrière en Algérie.....	53
1.1.2.2. Le déroulement de la carrière professionnelle des fonctionnaires	53
1.1.3. Garanties, droits et obligations du fonctionnaire	54
1.1.3.1. Les garanties fondamentales accordées au fonctionnaire	54
1.1.3.2. Droits attachés à la fonction publique	54
1.1.3.3. Obligations et régime disciplinaire	55
1.1.4. Spécificités de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique algérienne	55
1.1.4.1. Cadre juridique et organisationnel de la gestion des ressources humaines (GRH).....	55
1.1.4.2. Centralisation et complexité décisionnelle.....	56
1.1.4.3. Spécificités organisationnelles et culturelles.....	56
1.1.5. Le management dans la fonction publique de carrière.....	56
1.1.5.1. Fondements organisationnels et statutaires du management public.....	56
1.1.5.2. Principes organisationnels et culturels du management.....	57
1.1.5.3. Limites et perspectives d'évolution.....	57
1.2. Le secteur de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique en Algérie.....	57
1.2.1. Cadre institutionnel et législatif	57
1.2.2. Réseau universitaire et infrastructures	58
1.2.3. Réformes et modernisation du secteur	58
1.2.4. Caractéristiques et défis du système universitaire.....	58
1.2.5. La gestion des ressources humaines dans l'enseignement supérieur en Algérie ...	59
1.2.5.1. Cadre juridique et réglementaire applicable.....	59
1.2.5.2. Typologie des personnels dans l'enseignement supérieur	60
1.2.5.3. Recrutement, évaluation et avancement.....	60

1.2.5.4. Formation continue et développement professionnel.....	61
1.2.5.5. Politiques de motivation et régimes indemnitaires	62
1.2.5.6. Enjeux de gouvernance et de digitalisation.....	62
1.3. L'université algérienne et la gestion de carrières des fonctionnaires universitaires	63
1.3.1. Organisation et fonctionnement de l'université algérienne.....	63
1.3.1.1. Cadre institutionnel et juridique des universités algériennes	63
1.3.1.2. La structure administrative et organique des universités	64
1.3.1.3. Fonctionnement pédagogique et organisation des formations	64
1.3.2. Gestion des ressources humaines et implications organisationnelles	65
1.3.2.1. La gouvernance universitaire et les mécanismes de décision	66
1.3.2.2. Financement et autonomie budgétaire des universités	66
1.3.3. La gestion des carrières des fonctionnaires et des ATS	67
1.3.3.1. Notion de la gestion des carrières dans le contexte universitaire algérien.....	67
1.3.3.2. Cadre juridique et institutionnel de gestion des carrières des fonctionnaires et ATS des universités algériennes	68
1.3.3.3. Caractéristiques et enjeux spécifiques de la carrière des ATS et fonctionnaires dans les services RH universitaires	69
Section 2 : Présentation de l'organisme d'accueil (Université Mouloud MAMMERRI Tizi- Ouzou)	70
2.1. Présentation générale de l'UMMTO	70
2.2. Présentation de la Sous-direction des Ressources Humaines.....	71
2.3. Présentation du Service Formation et Gestion des carrières	71
2.3.1. Attributions du service	71
2.3.2. Plans d'action et dispositifs existants.....	72
2.3.3. Les aspects de la gestion des ressources humaines de l'UMMTO	72
2.4. Autres services et organes de gouvernance pertinents	75
2.4.1. La bibliothèque de faculté	75
2.4.2. Le conseil de faculté.....	75
Section 3 : Méthodologie de la recherche.....	76
3.1. Méthode de recherche	76
3.1.1 Choix de l'approche hypothético-déductive	76

3.1.2 Méthodes et outils de collecte des données.....	77
3.2. Etude qualitative et structure du guide d'entretien.....	77
3.2.1. Informations du répondant	77
3.2.2. Structure du guide d'entretien semi-directif.....	77
3.3. Etude quantitative et structure du questionnaire	79
3.3.1. Population cible et stratégie d'échantillonnage.....	79
3.3.2. Caractéristiques de l'échantillon	80
3.3.3. Structure du questionnaire.....	80
3.3.4. Analyse sociodémographique de l'échantillon	81
3.3.4.1. Répartition des répondants selon l'âge.....	81
3.3.4.2. Répartition des répondants selon le genre.....	82
3.3.4.3. Répartition des répondants selon l'ancienneté au sein de l'UMMTO	83
Conclusion.....	84
Chapitre III : Résultats de la recherche.....	85
Introduction	85
Section 1 : Résultats de l'enquête auprès des fonctionnaires salariés	85
1.1. Résultats de l'étude quantitative	85
1.1.1. Axe 1 : Types de formation et leur impact.....	86
1.1.2. Axe 2 : Durée et organisation des formations	91
1.1.3. Axe 3 : Formation et évolution de carrière (Gestion de carrière)	97
1.1.4. Axe 4 : Formation, carrière et mobilité	102
1.1.5. Axe 5 : La gestion de carrière et la transparence des processus	106
1.2. Analyse des résultats de l'étude quantitative	111
1.2.1. Profil démographique et expérience professionnelle	112
1.2.2. Nature, adaptation et portée des formations.....	112
1.2.3. Fréquence, durée et qualité des formations.....	112
1.2.4. Perception de l'impact sur l'évolution professionnelle.....	113
1.2.5. Participation aux activités académiques et développement des carrières	113
1.3. Synthèse de l'étude quantitative.....	113

Section 2 : Résultats de l'enquête auprès des responsables RH.....	114
2.1. Résultats de l'étude qualitative	114
2.1.1. Axe 1 : Bilan et évaluation des activités de formation.....	114
2.1.2. Axe 2 : Critères de sélection pour les formations et la mobilité	115
2.1.3. Axe 3 : Gestion de carrière, transparence et politique de formation.....	115
2.1.4. Axe 4 : Les enjeux de la transformation numérique	116
2.1.5. Axe 5 : Évolution et perspectives en matière de gestion des carrières	116
2.2. Synthèse de l'étude qualitative.....	117
Section 3 : Synthèse et discussion.....	118
3.1. Résultats principaux de l'étude quantitative	118
3.2. Résultats principaux de l'étude qualitative	119
3.3. Points de convergence entre les analyses quantitative et qualitative	120
3.4. Points de divergence entre les analyses quantitative et qualitative.....	120
3.4.1. Perception de l'équité d'accès aux formations.....	120
3.4.2. Évaluation de la satisfaction vis-à-vis des formations	121
3.4.3. Poids de l'ancienneté dans la gestion des carrières.....	121
3.5. Analyse critique.....	122
Conclusion.....	123
Conclusion générale	124
Bibliographie.....	124
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Abstract

This thesis analyzes the impact of training on civil servants' career management at Mouloud Mammeri University in Tizi-Ouzou (UMMTO). Following a hypothetico-deductive approach, this study aims to determine training's influence on the professional paths of public agents within this institution. The adopted methodology combines a quantitative method (questionnaire for civil servants) and a qualitative method (semi-structured interview guide with HR managers).

Results indicate that training is perceived as essential for professional development, but limitations remain regarding access, relevance (especially digital), and its impact on promotion. A discrepancy exists between civil servants' perceptions and institutional discourse. Seniority remains a dominant factor. In conclusion, training is a development lever, but it requires better alignment with human resource planning and competence forecasting, and evaluation criteria must be reformed for maximum effectiveness.

Keywords: Management, Training, Career management, Human resource management, Algerian University.

Résumé

Ce mémoire analyse l'impact de la formation sur la gestion des carrières des fonctionnaires à l'Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (UMMTO). Suivant une approche hypothético-déductive, cette étude vise à déterminer l'influence de la formation sur les parcours professionnels des agents publics de cette institution. La méthodologie suivie combine une méthode quantitative (questionnaire auprès des fonctionnaires) et une méthode qualitative (guide d'entretien semi-directif avec les responsables RH).

Les résultats indiquent que la formation est perçue comme essentielle au développement professionnel, mais des limites subsistent quant à l'accès, la pertinence (notamment numérique) et son impact sur la promotion. Un décalage existe entre les perceptions des fonctionnaires et le discours institutionnel. L'ancienneté demeure un facteur dominant. En conclusion, la formation est un levier de développement, mais elle doit être mieux alignée sur la gestion prévisionnelle des emplois et compétences et les critères de valorisation doivent être réformés pour une efficacité maximale.

Mots-clés : Gestion, Formation, Gestion des carrières, Management des ressources humaines, Université algérienne