

Le système de formation dans le développement des compétences, l'expérience algérienne

Lamri MOUSSAOUI
Consultant formateur en Ressources Humaines
lamri_moussaoui@yahoo.fr

Introduction :

Avec les changements intervenus dans le cadre de la réforme économique prônés par les pouvoirs publics en Algérie, le secteur étatique n'est plus le seul acteur concerné par l'utilisation de la ressource humaine car en ce moment ce secteur est largement dépassé par le secteur privé au regard des multitudes d'entreprises créées ou en cours de l'être, agissant pratiquement au niveau de toutes les branches d'activités économiques ou de services.

Cette situation ouvre la voie à une concurrence rude entre ces deux acteurs sur le plan de l'acquisition des meilleures compétences, sur le plan de développement et aussi sur la préservation et la fidélisation.

Les analyses faites sur la nature de la composante humaine utilisée dans les deux secteurs, révèlent que ces entreprises ne disposent pas de système d'évaluation fiable permettant la détection de talents et encore moins l'inexistence d'un système de motivation et de préservation des talents.

Les entreprises économiques privées recourent souvent à l'utilisation massive d'un personnel vieillissant, la plupart retraité, disponible, peu exigeant au niveau salarial. Leur moteur est de s'occuper en s'amusant et arrondir leurs fins de mois. Ces derniers ayant fait un grand parcours professionnel dans les entreprises économiques mais dans la plupart des cas, ce personnel a vécu dans un système ne connaissant que la notion de monopole, il ne connaît en rien les principes de la concurrence.

Il se présente avec une grande expérience marquée par un travail dont le contenu est souvent répétitif et avec des habitudes héritées d'un système qui ne favorise en fait, ni l'émergence de compétences, ni la culture de l'effort. C'est un système qui ne donne à aucun moment l'envie du développement de la compétence individuelle.

L'évolution des ressources humaines montre qu'on est passé de la gestion des postes de travail, à la gestion de la qualification et maintenant à la gestion des compétences.

Or, en l'état actuel, du moins pour le cas des entreprises algériennes, il est prématuré de parler de "talents" au moment où une grande partie de ces entreprises n'ont pas de plan de développement conséquent fondé sur les principales approches de la démarche compétence.

Cependant, l'arrivée des multinationales dans le champs économique algérien avec un nouveau style de management, vient changer complètement les visions stratégiques de tous les acteurs, en effet un nouveau style de management commence à s'installer dans les esprits des managers d'entreprises et ce, malgré le déficit enregistré en matière de management d'entreprises. Environ 70 % des managers n'ont pas suivi un programme complet de formation sur le management, d'où la difficulté de bien cerner l'émergence des talents.

Les questions qui se posent:

- Est-ce que le système de formation tout secteur confondu est capable de produire de la compétence et des talents ?
- Est ce que l'entreprise telle quelle est organisée est engagée dans une démarche de détection des compétences et des talents ?

Importance du capital humain dans le secteur économique:

Le constat établi fait ressortir que les besoins en compétences sont considérables, surtout lorsqu'il s'agit de la formation en management où l'Algérie se distingue par l'inexistence de grandes écoles étrangères spécialisées dans la formation des futurs managers.

Ces besoins touchent tous les secteurs d'activités et toutes les fonctions des entreprises économiques. Mais même si on s'accorde à dire que nous avons des managers qui dirigent des entreprises depuis plus vingt ans, malheureusement une grande partie de **ces managers n'ont pas suivi de formation en management**. Dans le contexte actuel c'est une génération vieillissante qui gère simplement le statut-quo et ne prend aucune initiative de gestion visant l'amélioration de l'entreprise.

En effet, aujourd'hui les pouvoirs publics reconnaissent que les besoins en compétences au niveau des secteurs demandeurs sont considérables et que l'économie algérienne connaît un déficit d'offre de compétences et de qualifications très important. Cet avis est partagé par les bureaux chasseurs de talents surtout lorsqu'il s'agit de satisfaire la demande en compétences formulées par les firmes étrangères très exigeantes en la matière.

L'ex. Ministère de la participation et de la promotion de l'investissement avait, dans le cadre des assises nationales sur la stratégie industrielle et dans le but de donner le maximum d'impact aux changements visant la considération du capital humain, proposé les mesures suivantes qui méritent d'être signalées :

- La diversification des canaux à travers lesquels se développe le capital humain de l'industrie (sortir du schéma classique qui fait de l'administration le canal exclusif);
- Le renforcement des pouvoirs publics dans leurs capacités à développer et gérer les programmes " horizontaux " formation de formateurs, encouragement de la recherche et encouragement de la formation dans les entreprises et aux investisseurs dans le système d'éducation – formation ;
- L'implication des entreprises internationales dans le développement de capacités et des activités de la formation et de la recherche ;
- La création d'un réseau national d'institutions de formation des élites de références (Business School de haut niveau, université d'entreprise, écoles d'ingénieurs et de techniciens spécialisés, centres de recherche, cabinets de conseil..) pour développer le capital humain;
- La restructuration du secteur de la formation professionnelle autour de la satisfaction de la demande réelle en qualification et métiers de l'industrie ;

- Le soutien des activités d'études et de recherche;
- La formation et la préparation d'une nouvelle race de chercheurs selon le nouveau référentiel de compétences;

Malheureusement, lorsqu'on lit le diagnostic établi sur l'état actuel où se trouve l'entreprise publique algérienne on constate que celle-ci tourne à l'intérieur d'une spirale sans fin après l'échec du processus de privatisation.

Ce diagnostic confirme que ces entreprises vivent dans une situation marquée par une absence de visibilité à long terme, un système de rémunération des cadres dirigeants presque imposé, n'obéit nullement au principe de la négociation cf. le Décret 90/290 régissant le régime spécifique des cadres dirigeants, une qualité modeste du cadre de vie etc.) Tous ces facteurs ne militent pas en faveur de la préservation, du développement de la compétence et de la mobilisation. Mais au contraire, ils contribuent inévitablement à la dépréciation du capital humain et à son exode.

Force est de constater qu'entre le discours formel et la réalité, on relève un grand décalage, mais ce qui est étonnant aujourd'hui, c'est que l'architecte de cette stratégie est maintenant à la tête d'un autre ministère.

La déperdition des compétences enregistrée au niveau de l'entreprise publique est sans cesse relevée dans les rapports annuels de gestion de ces entreprises.

L'Algérie a beaucoup dépensé dans le système éducation / formation depuis l'indépendance, elle continue à le faire à ce jour. Néanmoins, elle n'arrive pas à atteindre les standards internationaux dans l'atteinte d'un niveau de compétences industrielles qui s'appuie principalement sur la mobilisation des ressources humaines de qualité.

Aujourd'hui, en Algérie, on ne cesse de dire et de croire que pour être au diapason de l'universel et pour préparer le décollage économique, l'investissement sur des programmes de développement des compétences par le biais de la formation doit être inscrit comme une priorité incontournable pour l'entreprise et pour le pays.

Pour le moment et dans le cas de l'Algérie, le cadre s'y prête.

Problématique de la ressource humaine en Algérie :

L'entreprise algérienne se trouve aujourd'hui confrontée à un problème de qualification de la main d'œuvre et de la disponibilité des compétences pouvant exercer dans des domaines précis qui nécessitent une technicité et un niveau de management répondant aux exigences de la gestion moderne, surtout avec la présence en nombre important de firmes internationales

dont le domaine d'intervention s'étend à l'ensemble des secteurs de l'économie et des finances.

La plupart des multinationales installées dans le pays recourent souvent au recrutement de candidats ayant un niveau universitaire et une compétence plus ou moins utile, auxquels on offre l'opportunité de suivre une formation appropriée pour les rendre immédiatement rentables et les préparer à la nouvelle culture de l'entreprise concernée.

Devant la croissance économique, un autre problème surgit en Algérie, c'est celui de l'inadéquation entre la formation suivie à l'université ou dans les instituts spécialisés et le monde du travail (entreprises économiques et organismes administratifs ou financiers). Le système d'enseignement en langue arabe tel que assuré jusque là dans les filières économiques et financières, ne milite pas en faveur d'une insertion aisée des diplômés dans le marché du travail et ne leur permet pas de s'adapter facilement au contexte du management actuel des entreprises algériennes surtout privées.

Au niveau de l'entreprise privée, on utilise en général les compétences des travailleurs retraités issus de l'entreprise publique par la formule de contrats de travail à durée déterminée au lieu et place des jeunes universitaires.

Les mécanismes d'implication du secteur privé dans la formation continue ne sont pas encore suffisamment établis. Celui-ci utilise une main d'œuvre issue du secteur public qui répond plus au moins aux besoins de son organisation. L'intérêt pour les actions de formation est laissé au second plan et ce, malgré la contrainte légale en la matière.

A vrai dire, l'insuffisance en matière de compétences trouve sa réponse dans le fait que la démarche économique adoptée jusqu'à un passé récent par les pouvoirs publics, n'a pas contribué à l'émergence de compétences capables de s'adapter et de relever les défis de la mondialisation.

Malgré l'émergence de cabinets de formation privés qui essaient de rattraper le retard accusé dans la formation continue des cadres aux nouvelles pratiques de management d'entreprise, ces cabinets, agréés par les pouvoirs publics, n'arrivent pas à suivre la dynamique économique au niveau du pays. Le retard à rattraper est très important.

L'insuffisance en matière de compétences s'explique également par la fuite des cadres vers l'étranger et aussi par le fait que le jeune diplômé de l'université n'arrive pas à cibler au préalable son domaine de formation en fonction de ses prédispositions naturelles et de son intérêt professionnel. L'étudiant sera plus productif lorsqu'il opte pour un choix répondant au mieux à ses aspirations personnelles et aux besoins du contexte économique.

Aussi, dans l'enseignement en général, le programme pédagogique enseigné aux élèves à partir de la phase du primaire jusqu'au stade final du secondaire, ne contribue que faiblement dans la formation des compétences. En effet, on constate que durant tous le cursus scolaire, l'élève poursuit son enseignement en langue nationale mais aussitôt arrivé à l'université, il est immédiatement confronté à un enseignement en langue française. Tout ceci retarde énormément son apprentissage, ajouté à cela les problèmes pédagogiques liés directement à l'enseignant qui lui-même est confronté aux mêmes difficultés dans le transfert des connaissances. L'enseignant éprouve aussi des difficultés dans l'utilisation des nouvelles technologies récemment introduites au niveau des méthodes pédagogiques.

Le constat montre qu'une grande proportion de jeunes diplômés de l'université se trouve, après leur cycle de formation, au chômage. Leur situation est préoccupante au regard des difficultés d'insertion dans le monde du travail. Bien que les pouvoirs ne cessent de mettre en place des mécanismes d'insertion des jeunes universitaires, ces diplômés sont sérieusement pénalisés; en moyenne le taux d'insertion dans le marché du travail, au titre d'un emploi permanent demeure faible.

En résumé, la problématique des compétences en Algérie trouve son explication aussi bien au niveau de l'appareil de l'enseignement qu'au niveau de l'entreprise économique qui ne concoure guère à la formation de cadres de haut niveau.

Cet enseignement, en général très souvent secoué par des réformes diverses, n'a pas abouti aux résultats escomptés, car les besoins de l'être humain en matière de formation concernent en premier lieu les outils d'apprentissage essentiels aux premiers stades de l'enseignement et en second lieu, le contenu éducatif fondamental lié aux aptitudes, aux valeurs et aux attitudes. On ne peut pas donner de réponses nécessaires à la mondialisation, si on ne s'engage pas dans une société tournée vers le savoir et vers un processus d'éducation et de formation tout au long de la vie. Malheureusement, le système d'enseignement actuel ne favorise en aucun cas le développement d'un capital humain durable.

La formule des contrats de pré emploi, du dispositif d'aide à l'insertion professionnel (DAIP) destinée aux diplômés universitaires et aux techniciens supérieurs offrent un emploi pour une durée allant jusqu'à deux années auprès des institutions et des entreprises publiques. Ce dispositif connaît une montée en puissance dans le placement.

Mais dans la réalité du terrain, le constat montre qu'une partie de cette catégorie de jeunes se retrouve en fin de compte dans la position de chercheur d'emploi. Puisque ces jeunes diplômés de l'université sont affectés à des postes de travail inadaptés à leurs profils sans accompagnement pédagogique et sans aucun programme de formation spécifique.

L'entreprise économique algérienne lieu par excellence où s'apprécie la compétence et la performance, quelle que soit sa forme juridique, est en ce moment confrontée à un contexte d'ouverture à la concurrence de l'intérieur comme de l'extérieur. Elle est nécessairement obligée d'adapter son mode de management des ressources humaines et surtout son système de formation continue. Elle devra s'inscrire au principe de rapprochement en permanence avec les organisations de formation.

L'avenir reste prometteur tant que le pays dispose d'une main d'oeuvre très jeune perfectible, pour peu que celle-ci soit formée et valorisée

C'est un atout majeur pour le développement du potentiel humain même si des progrès importants restent à faire dans d'autres domaines pour rattraper le retard existant entre l'Algérie et les pays de la méditerranée. Il est évident que le pays consent très rapidement des efforts pour renforcer les facteurs de compétitivité et également pour s'adapter au contexte de la mondialisation de l'économie et à la concurrence.

Un autre phénomène non maîtrisé, c'est celui de l'insertion des diplômés sortant des écoles privées de formation. En effet, et en l'absence d'indicateurs fiables, il est difficile d'avancer un quelconque chiffre sur le niveau d'absorption de ces diplômés et d'apporter une appréciation sur la qualité des compétences mises à disposition.

Au niveau du marché du travail, il est important de retenir que l'ampleur et les caractéristiques du chômage constituent une variable stratégique à prendre en considération pour assurer la relation formation-emploi au plan qualitatif et quantitatif.

Etat des lieux du secteur de l'enseignement supérieur et de la formation et l'enseignement professionnels:

L'enseignement supérieur : Au niveau de l'université algérienne, on enregistre un déficit très important en enseignants de haut niveau. Si on tient compte à titre indicatif des statistiques de 2007, on avait compté seulement 3 442 professeurs et maîtres de conférence à faire partie des 23 205 enseignants assurant les cours aux 647 371 étudiants inscrits dans les établissements universitaires.

Le besoin de recrutement est de 24 000 enseignants pour faire face au nombre de un (01) million d'étudiants et plus attendus aux horizons 2008, 2009, 2010. Quand on sait que la norme internationale est de 1 enseignant pour 15 étudiants, alors qu'en Algérie elle est de 1 enseignant pour 28 étudiants.

Les filières des sciences humaines souffraient le plus du manque d'enseignants. A titre d'exemple pour les sciences juridiques administratives et politiques il y avait 1 146 enseignants pour 96 334 étudiants en 2003 c'est-à-dire 1 enseignant pour 83 étudiants, même

cas pour les sciences économiques (1 enseignant pour 84 étudiants). Pour les autres filières les taux d'encadrement sont plus adéquats.

Selon les déclarations du Ministre de l'enseignement supérieur, lors de l'installation officielle du conseil supérieur algéro-français de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, le problème du déficit sera résolu par la dynamisation du système de la post graduation, par l'appel aux enseignants algériens résidant à l'étranger et par l'utilisation des différents canaux de la coopération étrangère.

L'Etat algérien qui se charge du financement public de l'éducation considéré comme une priorité sociale, se trouve face à un grand dilemme : faut-il introduire des réformes qui prônent l'ouverture et l'adaptation à la mondialisation ? ou se contenter de corriger par à coups le système de l'enseignement dans sa globalité.

La formation et l'enseignement professionnels : le secteur de la formation et de l'enseignement professionnels demeure toujours conditionné par l'offre de formation en terme d'absorption des jeunes exclus du système éducatif que par la demande des entreprises en raison notamment de la faiblesse de mécanismes de détection des besoins et de l'implication des entreprises dans le dispositif actuel de formation.

Les indicateurs du développement de la formation professionnelle, font état de progrès significatifs sur les plans de l'infrastructure de formation, du fonctionnement et l'organisation institutionnelle du système et font ressortir des déficits et des dysfonctionnements qui concernent l'essentiel des aspects qualitatifs et la capacité du système à répondre à la demande nationale.

L'articulation entre la formation professionnelle et l'enseignement général a constamment constitué un des objectifs des réformes, mais il n'en demeure pas moins que des faiblesses sont toujours d'actualité.

Le flux des jeunes déscolarisés, l'accès à la formation sans contraintes de sélection, l'échec des expériences d'orientations scolaires, le problème des passerelles internes entre les niveaux de formation, l'absence de passerelles permettant aux élèves les plus méritants d'intégrer l'enseignement supérieur sont autant de facteurs qui influent sur l'efficacité du secteur de la formation et qui affectent le statut et l'image de la formation professionnelle.

Enumération de quelques dysfonctionnements constatés dans le secteur de la formation professionnelle:

- Poursuite des formations professionnelles dans des spécialités qui risquent de disparaître dans un avenir très proches et parfois inadaptées aux vocations économiques locales ;

- Une partie des spécialités n'exerce que peu d'attrait sur les jeunes qui les considèrent dévalorisant socialement;
- La langue utilisée dans l'enseignement technique rend difficile l'acquisition des connaissances ;
- L'audit de l'aspect pédagogique n'est pas bien maîtrisé ;
- Moins d'intérêt accordé par les chefs d'établissement à l'aspect pédagogique ;
- Absence d'articulation entre le secteur de la formation professionnelle et le secteur de l'éducation nationale. (Inefficacité du dispositif d'orientation scolaire) ;
- Les professeurs n'ont pas de passé professionnel (expérience en entreprise) ;
- Inadéquation des programmes de formation et des équipements pédagogiques dans beaucoup de filières ;
- La formation résidentielle assurée dans les centres de formation professionnelle est peu suivie par des stages pratiques en entreprise (absence de contrat programme) ;
- Le secteur de la formation professionnelle fonctionne de manière cloisonnée par rapport à son environnement (entreprises publiques, administration, organismes privé de formation) ;
- Absence d'études par les spécialistes du secteur de la formation sur les métiers émergents, les métiers résultants des investissements nouveaux réalisés par les entreprises économiques ;
- Mission de veille sur les nouvelles spécialités résultant de l'évolution technologique ;

Il est tout à fait clair que ces dysfonctionnements se traduisent par de faibles taux d'insertion des diplômés sortant des centres de formation dans le monde du travail et le diplôme en lui seul ne constitue pas un atout pour la constitution de tout projet professionnel.

L'amélioration du secteur de la formation passe par :

- La dotation des établissements de moyens techniques et pédagogiques répondant aux nouvelles technologies afin de faire face aux exigences des entreprises économiques ;
- L'Accompagnement des entreprises économiques dans l'utilisation des différents outils de management de sa ressource humaine.(Système de validation des acquis professionnels, bilan de compétences, élaboration des plans de formation, évaluation

des compétences, construction de référentiels de compétences et élaboration de plans de formation) ;

- Le passage d'un système de formation basé sur l'offre vers un système centré sur la demande ;
- L'implication effective des partenaires économiques ;
- L'institution du principe de la formation et de l'apprentissage tout au long de la vie ;
- L'élaboration d'un fichier d'experts et autres personnes ayant les compétences requises qui peuvent apporter leur contribution au développement du secteur et à l'amélioration qualitative de la formation professionnelle ;
- L'utilisation intensive des nouvelles technologies dans les systèmes de formation ;
- Le développement de la recherche appliquée au sein des instituts spécialisés ;
- La poursuite de l'effort de formation et de perfectionnement des professeurs ;
- L'implication des sociétés étrangères installées en Algérie dans les commissions chargées de l'amélioration du système de formation ;
- La nomenclature des spécialités ne doit pas être conjoncturelle mais plutôt prospective capable de prendre en considération les nouveaux métiers ;
- La sensibilisation des entreprises économiques en vue de leur contribution dans l'accueil des formateurs dans le cadre des stages pratiques et d'imprégnation sur les nouvelles technologies industrielles ;
- La mise en place de mesures incitatives pour les entreprises qui accueillent les stagiaires et les formateurs dans le cadre des stages pratiques ;
- La révision du système d'appréciation de la rentabilité des établissements de la formation professionnelle en incluant les paramètres qualité pédagogique et taux d'insertion au lieu du taux d'absorption des déscolarisés ;
- La mise en place d'un système de recyclage des enseignants de la formation professionnelle surtout ceux arrivant des universités en intégrant la dimension pratique au niveau des entreprises économiques ;

- L'introduction des tests de sélection pour des métiers exigeant des pré requis pour mieux apprécier l'articulation entre le système éducatif et le système de la formation professionnelle ;
- L'ancrage de la formation professionnelle dans les entreprises économiques et les organisations de service qui constituent à mon sens l'espace privilégié pour l'acquisition et le renforcement des compétences ;
- L'intégration des professionnels des entreprises aux jurys de la formation résidentielle ;
- Le développement du partenariat avec les établissements de la rive méditerranéenne ;
- L'élargissement de l'accès à l'encadrement pédagogique de la formation professionnelle aux compétences relevant des grandes entreprises ;
- La formule des conventions établies entre les directions de wilaya (département en France) et les entreprises méritent d'être révisées dans le sens du pragmatisme et de l'efficacité ;
- Le suivi post formation des jeunes formés insérés dans le monde du travail ;

Conclusion

Pour le cas de l'Algérie, et du fait que la plupart des entreprises économiques étaient dans une période récente préoccupées par le processus de privatisation, et maintenant par le processus de réhabilitation financière et de mise à niveau, la formation continue considérée comme l'outil indispensable au management des ressources humaines est peu présente dans l'esprit et le raisonnement stratégique et organisationnel des managers. Cet état de fait se traduit par la faiblesse des budgets alloués aux programmes de développement du capital humain et explique les bilans de formation annuels mitigés des entreprises économiques en particulier celles relevant du secteur privé.

La notion de compétences ou de talents tient maintenant une grande place dans le discours quotidien des managers. Ils sont convaincus que les enjeux de la fonction ressource humaine consistent à mettre à la disposition de l'entreprise de la compétence et des talents pour permettre à celle-ci de faire face à la concurrence et bien sûr assurer sa pérennité.

La formation se trouve au cœur des enjeux de la productivité, de l'innovation technologique, de la valorisation du travail humain et de l'intégration sociale et professionnelle des individus, rend indispensable l'aménagement des performances des systèmes et impose le renforcement significatif de la capacité d'intégration des systèmes de formation professionnelle.

Bien que la plupart des entreprises algériennes sont engagées dans un processus qualité, mais en fait c'est insuffisant. Elles sont tenues maintenant de s'engager dans une démarche compétence pour mieux valoriser leurs ressources humaines en mettant en place des politiques de formation et de développement continus tout au long de la carrière du salarié afin qu'elle puisse trouver sa place dans l'arène de la mondialisation.

Bibliographie (revues et documents divers) :

- Le magazine *PME Algérie* N°42 du 15 janvier 2007: les articles dédiés à la fonction gestion des ressources humaines.
- Extrait de la revue *L'ACTUEL* le magazine de l'économie et du partenariat international
- Communication de Monsieur le Ministre de la formation et de l'enseignement professionnels lors des assises de la formation et de l'enseignement professionnels tenues les 08, 09, 10 avril 2007 au palais des nations à Alger.
- Communication de Monsieur le Ministre de la participation et de la Promotion de l'Investissement lors des assises de la formation et de l'enseignement professionnels.