

## Quelle GRH pour une fonction publique qui se modernise ?

أي إدارة للموارد البشرية في قطاع وظيف عمومي يتطور؟

Dr Korichi Mohamed Salah, Dr Boucheriba mohamed  
Universite constantine2

تاريخ التسليم: (13 / 03 / 2015)، تاريخ التقييم: (20 / 04 / 2015)، تاريخ القبول: (02 / 05 / 2015)

### Résumé:

La GRH se situe au cœur du fonctionnement de l'administration publique Algérienne ; en effet, les meilleures des pratiques de GRH (recrutement, formation, évaluation de rendement, l'avancement et la promotion, ...etc.) sont présentes dans les différentes administrations et établissements publics.

Toutefois, face au défi de la modernisation du secteur de la fonction publique afin de pouvoir offrir un service public de qualité qui répond aux attentes des usagers, une révision de la politique RH est désormais indispensable

**Mots clefs :** GRH, fonction publique, pratiques, la modernisation

### ملخص:

تعتبر تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانة مهمة في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية، حيث نجد أن أبرز ممارسات الوظيفة المتمثلة في التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الترقية، ... الخ، تلقى كل الاهتمام على مستوى مختلف الإدارات والمؤسسات العمومية.

لكن، وفي مواجهة تحدي عصرنة قطاع الوظيف العمومي، والتي تهدف إلى تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمراجع (المواطن طالب الخدمة)، تبرز مراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية كضرورة تملئها حجم التحديات.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الوظيف العمومي، ممارسات، العصرنة

---

**Introduction :**

la GRH publique, visent la dynamisation et la motivation des fonctionnaires, afin qu'ils s'impliquent dans l'exercice de leur travail, et puissent contribuer à l'atteinte de l'objectif premier : la satisfaction des usagers. Néanmoins, l'accès au service public est désormais limité par la complexité des procédures administratives, le nombre élevé des pièces constitutives des dossiers administratifs exigés de l'utilisateur et la dispersion des structures prestataires de ces services.

Face à une telle situation, l'administration publique en Algérie devra miser sur l'amélioration des services qui doivent être accessibles et répondre aux attentes des populations. Un processus de modernisation de l'administration publique devra placer la simplification des procédures et des pratiques administratives, l'amélioration des conditions de travail, et le développement des ressources humaines au centre des préoccupations.

Au fait, afin que l'administration publique puisse offrir un service de qualité, l'état doit réviser le système de GRH dans la fonction publique, qui devra répondre au souci d'assurer une gestion rationnelle et efficace des ressources humaines, renforcer les capacités des gestionnaires et des structures existante.

Dans ce contexte, notre communication essayera d'apporter une réponse à la question suivante :

➤ Quelle GRH pour une administration publique qui se modernise ?

A travers cette communication, nous proposons d'identifier premièrement les principes de la fonction publique dans le monde et en Algérie et de clarifier en même temps les principes et règles qui régissent la GRH, ensuite on se focalise sur les la nécessité d'une évolution dans la GRH en parallèle avec les efforts menés par l'état Algérien en faveur d'une modernisation de l'administration publique

**I -La GRH dans l'administration publique en Algérie**

Etant le noyau de toute entreprise, la gestion des ressources humaines est désormais une fonction importante dans le secteur de la fonction publique en Algérie ; Les meilleures des pratiques de GRH (recrutement, formation, évaluation de rendement, l'avancement et la promotion, ...etc.) sont présentes dans les différentes administrations et établissements publics.

## 1-cadre général de la fonction publique Algérienne

La fonction publique en Algérie est fondée sur un « statut général de la fonction publique <sup>1\*</sup> » du 02 juin 1966, modifié par l'ordonnance du 23 mars 1985 et complété par l'ordonnance N° 06-O3 du 15 juillet 2006. Celui-ci définit les droits et les obligations des fonctionnaires, l'organisation et le fonctionnement de ses administrations. Son objectif principal est d'unifier les règles relatives à la fonction publique.

Selon Bartoli [1], la fonction publique désigne un ensemble de personnes travaillant, sous certaines juridictions, au sein des administrations publiques. Selon cette dimension juridique, la fonction publique regroupe deux aspects, les fonctionnaires qui sont régies par des textes, et les lois règlementaires :

- **Le fonctionnaire** : est une personne nommée dans un emploi permanent et titularisée dans une structure administrative publique. cette identification retient quatre éléments essentiels:

- La nature publique de l'employeur ;
- la nomination dans un emploi par un acte unilatéral ;
- La permanence de cet emploi ;
- La titularisation dans un grade de la hiérarchie administrative

-**Les lois règlementaires** : le statut de la fonction publique a comme support juridique des actes administratifs règlementaires, constituant des garanties et des obligations telles que celles relatives aux libertés d'opinion, droit de grève, déroulement de carrière, obligation de services, mesures disciplinaires,...

### 1-1-La vie du fonctionnaire au sein de la fonction publique

La vie du fonctionnaire au sein de la fonction publique peut être découpée en 03 moments forts [2] :

- Son entrée dans la fonction publique par le biais de son recrutement : généralement par voie de concours, puis le stage et enfin dans le meilleur des cas la titularisation qui vient parachever cette première étape ;

---

\* Le statut général de la fonction publique est un texte de loi au contenu assez général, accompagné d'un certain nombre de décrets d'application. Il est complété par des statuts particuliers adaptant ces règles générales, ou y dérogeant, en fonction de la situation des corps de fonctionnaires. Ces statuts particuliers se différencient bien du statut général. Ils sont plus faciles à modifier et à adapter aux situations particulières.

- Une fois titularisé, le fonctionnaire en position d'activité va continuer à être évalué professionnellement. sa mobilité au sein de la fonction publique peut être à la fois ascensionnelle (promotion, avancement d'échelon, grade) mais aussi latérale (changement de positions, détachement, mutation) ; les différentes outils de la formation professionnelle sont à sa disposition pour favoriser son évolution professionnelle et valider ses acquis ;
- Sa vie professionnelle peut prendre fin, soit naturellement lorsque le fonctionnaire atteint l'âge de la retraite, soit s'il décide de son plein gré d'y mettre un terme notamment en démissionnant, soit encore si l'administration juge nécessaire de se séparer de lui.

### **1-2- Evolution d'effectifs de la fonction publique en Algérie**

le nombre des fonctionnaires est passé de 1526710 en 2005 à 1603994 en 2008, et à 1.906.875 fin 2011, ce qui présente près de 20 % de la population employée en Algérie, et avec une masse salariale (prise en charge par le budget de l'Etat) estimée à 2.600 milliards DA en 2013 (plus de 34 milliards de dollars) ; alors que les transferts sociaux atteignent 1.300 milliards DA (17 milliards de dollars), selon le ministre des Finances au quotidien l'expression du 20/3/2013 N° 3771. Ces données imposent à l'état une stratégie de modernisation afin de rendre les services publics plus efficaces, moins coûteux et répondant mieux aux besoins des citoyens en adaptant une modalité de gestion par les résultats au lieu des moyens

## **2-Les deux modèles de la fonction publique dans le monde**

D'après les documents de l'OCDE [3] , il existe deux modèles de systèmes dans la fonction publique dans le monde :

### **2-1- La Fonction publique d'emploi**

Dans ce premier modèle, la situation du fonctionnaire est liée à l'emploi, c'est-à-dire que cet agent n'a pas de perspective de carrière. Il peut être licencié si son emploi est supprimé. Ainsi, la situation de l'agent ne peut être modifiée sans modification du contrat initialement signé.

On parle également de fonction publique ouverte, car les agents ont la possibilité de quitter à tout moment leurs fonctions et y revenir. Ce système s'applique dans Etats-Unis et la plupart des pays Européennes tel que le Royaume Uni, le Canada, l'Italie et la Suisse.

## 2-2-La Fonction publique de carrière

Dans ce deuxième modèle, le fonctionnaire est recruté à titre permanent, par voie unilatérale ; il n'y a pas de contrat négocié, mais une nomination. Dans ce système, encore appelé « fonction publique fermée », L'agent est engagé en raison de ses capacités particulières et est destiné à consacrer toute sa vie professionnelle au service de l'administration publique. En contrepartie, il bénéficie d'une garantie d'emploi. Ce système de carrière est applicable en France, l'Espagne, Belgique « fédérale » et la majorité des pays arabes.

**« L'Algérie adopte la fonction publique de carrière où la vie des fonctionnaires est réglementée par un statut »**

## 3-La GRH dans l'administration publique : Cadre réglementaire et pratiques

Consciente de la réalité que les hommes et les femmes représentent un levier de performance, voir une source de modernisation pour ses administrations et institutions, la fonction publique Algérienne a engagé depuis 1995 des réformes profondes en matière de gestion des ressources humaines pour répondre aux exigences de l'amélioration de la qualité du service public; tandis que, la GRH publique reste principalement administrative, bureaucratique et cloisonnée.

### 3-1- Cadre réglementaire

La GRH dans la fonction publique a connue ces dernières années des mutations qui se sont traduites notamment par :

- la mise en place d'un cadre d'orientation globale à la GRH : le plan annuel de gestion des ressources humaines (PGRH)
- la promulgation de l'ordonnance 06-03 déterminant les règles statutaires applicables aux fonctionnaires exerçant au sein des administrations et institutions publiques

#### 3-1-1 - le plan de gestion des ressources humaines « PGRH »

La GRH dans la fonction publique s'appuie sur un instrument de prévision, de suivi et de contrôle, à savoir le plan annuel de gestion des ressources humaines (PGRH). La consécration des plans de gestion au niveau des différentes administrations et institutions publiques s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique. [4]

- **Quelle finalité pour un « PGRH » ?**

La finalité d'initialiser un plan de gestion RH à l'usage des administrations et institutions publiques est de procéder au cadrage et au pilotage de la GRH, de telle sorte à satisfaire les préoccupations de premier rang à savoir : [5]

- s'assurer de la conformité des procédures de gestion en l'utilisant comme cadre de méthodes pour une GRH rénovée ;
- l'identification des insuffisances dans les procédures de gestion ;
- l'établissement d'une situation précise des effectifs dans les différentes administrations et institutions publiques ;
- la délimitation des besoins en formation et perfectionnement ;
- le suivi de l'organisation des concours, dans le cadre du recrutement et de la promotion du personnel.

### **Quelles pratiques de GRH dans un plan de gestion ?**

Chaque administration et institution publique établit annuellement un plan de GRH, où sont inscrites les diverses opérations (pratiques) de gestion des ressources humaines qui devront être réalisées, notamment celles relatives : [6]

- Aux recrutements
- Aux promotions
- Au mouvement périodique des fonctionnaires
- Aux mises à la retraite

En effet, le PGRH assigne des objectifs opérationnels aux gestionnaires dans le sillage des actions suivantes : [7]

Etablir la programmation des concours, examens ou tests professionnels et opérations de promotion ;

- Etablir la programmation des opérations de formation de perfectionnement et de recyclage en harmonie avec le plan de formation du secteur ;
- Programmation des opérations statutaires courantes (confirmation, avancement d'échelon, promotions de grades) ;
- Programmation et suivi des départs à la retraite.

### **3-1-2 - L'ordonnance 06-03 : un cadre de référence pour une GRH publique**

Déterminant les règles à appliquer aux fonctionnaires, l'ordonnance 06-03 portant statut de la fonction publique, sert de cadre référentiel en matière de procédures et les conditions d'applications de différentes pratiques de gestion des ressources humaines au niveau des administrations et institutions publiques. [8]

Les pratiques de gestion des ressources humaines en l'occurrence le recrutement, l'évaluation des fonctionnaires, la formation, l'avancement et la promotion, représentent selon l'ordonnance 06-03 les opérations clefs pouvant offrir des ressources humaines compétentes et motivées, capables de contribuer à la réalisation des objectifs.

- **le recrutement**

Le recrutement des fonctionnaires est soumis au principe de l'égal accès aux emplois publics. En effet, nul ne peut être recruté en qualité de fonctionnaire s'il ne remplit pas un certain nombre de conditions ; en outre, le recrutement dans un emploi de la fonction publique s'effectue par voie de concours sur épreuves, ou concours sur titres pour certains corps de fonctionnaires, ou via un test professionnel, sinon à travers un recrutement direct parmi les candidats ayants subis une formation spécialisée prévue par les statuts particuliers, auprès d'établissements de formation habilités. [9]

- **l'évaluation du fonctionnaire**

Pour ce qui est de l'appréciation du rendement, tout fonctionnaire est soumis, au cours de sa carrière, à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier, selon des méthodes appropriées et des critères objectifs, ses aptitudes professionnelles. L'évaluation du fonctionnaire a pour finalité, entre autres, l'avancement et la promotion. [10]

- **la formation**

La formation des fonctionnaires occupe une place privilégiée dans la politique de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Cette pratique, qui a pour objectif principal l'amélioration des qualifications du fonctionnaire et sa préparation à de nouvelles missions, est soumise à des conditions d'accès et des modalités d'organisation : l'administration est tenue de l'organiser de manière permanente.

- **l'avancement et la promotion**

L'avancement - le passage d'un échelon à l'échelon immédiatement supérieur - s'effectue de façon continue selon des rythmes et modalités. La promotion quant à elle - progression du fonctionnaire au cours de sa carrière, par le passage d'un grade au grade immédiatement supérieur relevant du même corps ou du corps immédiatement supérieur - s'effectue selon les modalités ci-après : [11]

- sur titre, parmi les fonctionnaires qui ont obtenu au cours de leur carrière les titres et diplômes requis ;
- après une formation spécialisée ;

- par voie d'examen ou test professionnels ;
- au choix, par voie d'inscription sur liste d'aptitude, après avis de la commission paritaire, parmi les fonctionnaires justifiant de l'ancienneté requise.

#### - **La rémunération**

Dans la fonction publique de carrière, La rémunération principale des fonctionnaires se trouve définie à partir des grilles indiciaires rationnels et ne laisse aucun degré de liberté au plan local. Pour les indemnités ou prime (part variable de la rémunération), sont aussi institués et fixées par un texte législatif ou réglementaire. Cette disposition limite d'une part, les capacités du pilotage des managers, et d'autre part, le blocage d'une nouvelle gestion qui consacre la rémunération au mérite comme un élément incitateur pour développer les compétences des fonctionnaires.

#### - **Le management**

L'organisation de la fonction publique est conçue pour rendre les relations entre ceux qui y travaillent le plus impersonnel. Donc, Le personnel d'encadrement n'est pas du tout considéré comme un manager des RH, mais comme un « applicateur des règles » soucieux du respect des conformités. Il est censé connaître les bases du droit public étant donné que le contexte dans lequel il travail relève des orientations réglementés. A l'exception du contrôle et de certains aspects de gestion matérielle, l'essentiel du management de proximité est centralisé.

## **II – Une nouvelle GRH pour une administration en voie de modernisation**

Si la société change, les administrations publiques Algérienne ne peuvent pas échapper à cette règle; La nécessité de répondre à de nouveaux besoins et d'assurer de nouvelles tâches ne saurait laisser la fonction publique inchangée.

Face à une telle situation, la fonction publique devra miser sur la qualité des services, et cela à travers l'amélioration des conditions de travail, et la professionnalisation de la gestion des ressources humaines.

### **1-l'administration publique face au défi**

Aujourd'hui, les administrations publiques sont confrontées à des changements qui affectent leur organisation par les nouvelles situations de travail. Trois types de facteurs sont à l'origine de ces transformations : [12]



- **Des facteurs sociaux externes** à l'administration liés à l'évolution des mentalités et des besoins des usagers car c'est désormais l'usager qui, de plus en plus, fait valoir ses droits, ses besoins et ses aspirations et non l'administration qui enferme celui-ci dans une catégorie prédéfini. Le service public doit mettre en place les moyens et les procédures pour accélérer le temps de réponse aux demandes des usagers et donner plus de transparence aux délais de traitement des dossiers [13].
- **Les facteurs sociaux internes** liés aux aspirations et aux motivations des fonctionnaires, à l'élévation de leur niveau de qualification. pour plus d'autonomie, les finalités de leurs actions publiques, une meilleure récompense de ses efforts supposent que soient dégagées des marges de manœuvres rendant possibles la valorisation des résultats individuels ;
- **Les facteurs économiques** notamment, le développement des NTIC et l'évolution de la fonction RH.

L'évolution de ces données exogènes représente une chance autant qu'une contrainte [14]. :

- **Une chance** : parce que ce processus de modernisation inéluctable est la source de motivations accrues et de tâches plus conforme aux aspirations des agents publics.
- **Une contrainte** parce que si la fonction publique ne parvient pas à s'adapter, elle risque de connaître de nombreuses contestations. Donc, elle ne peut pas être moins moderne que les autres acteurs

## 2- Une réforme de l'administration exige une évolution de la GRH

Dans le cadre de la volonté de l'état à moderniser le service public, on remarque l'absence de considérations quant à la dimension humaine dans le cadre des réformes de l'administration ; au fait, il existe un écart entre, d'une part, la volonté des responsables administratifs d'accroître l'implication, la participation et la motivation des fonctionnaires de la fonction publique et, d'autre part, l'état des outils de gestion des ressources humaines qui tardent à être modernisés dans une grande majorité d'organisations publiques.

Tandis que le lien entre l'évolution de la GRH publique et la modernisation de l'état paraît désormais incontournable [15], soit on considère en effet que la GRH est un levier majeur pour le pilotage du

changement des administrations publiques, et il conviendra alors de la mettre au cœur des réformes, soit on néglige cette fonction en lui laissant un statut de variable d'ajustement, et le changement de la sphère publique en restera alors sans doute au stade de l'incantation.

### **2-1- une GRH moderne : vecteur de modernisation pour le secteur public des pays développés**

Dans un contexte de renouvellement de leur secteur public et pour une éventuelle amélioration de la qualité du service rendu aux citoyens, les pays développés ont engagé une refonte en profondeur d'une gestion des ressources humaines moderne, flexible et attractive en adaptant des nouvelles missions et de nouvelles priorités pour la modernisation de leur fonction publique de carrière à l'instar de la France (L.O.L.F) et la Belgique fédérale (plan Copernic).

Cette avancée, coïncide avec l'introduction de la nouvelle gestion publique appelée: « new public management **NPM** » qui reste associé aux réformes engagées par le Royaume-Uni au début des années 80 par le gouvernement Thatcher[16]. Son objectif : rapprocher les modes de gestion publique de ceux des entreprises privées en diminuant le poids de l'application des règles et procédures pour favoriser la recherche de rentabilité et la satisfaction des citoyens[17].

Selon HUTEAU[18], le concept de base du nouveau management public se résume autour de cinq principes :

- Un management par les résultats, qui modifie le rôle imparti au fonctionnaire qui passe d'une fonction d'administrateur à une fonction de manager responsabilisé par les résultats ;
- Une définition préalable des finalités et des objectifs stratégique des collectivités publiques ;
- La mise en place d'outils d'analyse des besoins des attentes des usagers et la différenciation des services et des prestations ;
- Une externalisation ou privatisation de certains services ;
- L'application des principes de la comptabilité analytique.

L'objectif d'accroître l'efficacité et la lisibilité de l'administration publique a souvent donné lieu à la création d'agences[19]. Tenu personnellement pour responsable des résultats de son organisation, le directeur d'agence se voit doté de l'autonomie financière et budgétaire, d'une grande flexibilité dans sa gestion pour s'adapter aux enjeux locaux et de larges libertés dans le choix de ses collaborateurs. Ces choix

---

reposent sur l'hypothèse que, si elle est plus souple, en particulier en matière de gestion des ressources humaines, l'organisation sera plus efficace et le service de proximité délivré au citoyen sera meilleur, avec des résultats et une qualité mesurables.

Donc, il semble que la modernisation de la GRH s'insère à cette logique de réforme (NPM) : Responsabilité du fonctionnaire, Flexibilité, Individualisation (mécanismes de récompense individuelle : équité plutôt qu'égalité), prétention des méthodes à introduire plus d'objectivité, organisation du travail moins hiérarchique, évolution du rôle des encadrant.

## **2-2- perspectives de modernisation de la GRH dans la fonction publique Algérienne**

la nouvelle conception de la GRH implique de passer d'une fonction « personnel » réduite à sa seule dimension « administrer le personnel », à une conception de la gestion des ressources humaines devant permettre[20], par une gestion souple qui utilise au mieux les compétences de chacun, d'assurer le service public de la manière la plus efficace et la plus satisfaisante ; elle devrait veiller à ce que l'organisation permette aux agents de trouver dans leur travail des motifs de satisfaction professionnelle et personnelle.

Les dimensions de ces nouvelles conceptions, inspirées de modèles de pays tels que la France et la Grande Bretagne, sont :

### **2-2-1-reconnaitre la fonction ressources humaines**

La GRH publique a besoin d'être reconnue comme étant une fonction comme toutes les autres fonctions dans l'organisation, en conséquence, l'administration devrait prioritairement reconnaître le métier « RH » qui nécessite des compétences particulières, au delà de celles requises par la gestion administrative et statutaire du personnel [21].

L'évolution de la GRH publique passe obligatoirement par une qualification et une gestion particulière des gestionnaires des fonctionnaires. Cet intérêt envers cette catégorie favorise la constitution d'une véritable expertise en matière de GRH.

Serge Vallemont a mis en avant des préconisations pour atteindre l'objectif de professionnaliser la GRH: [22]

- développement des actions de formation continue de la GRH pour les professionnels RH ;

- organiser régulièrement des débats autour de la question GRH au profit des professionnels pour échanger les expériences et détecter les meilleures pratiques ;
- créer un comité de pilotage permanent pour évaluer les politiques de GRH.

### 2-2-2-développer le processus d'intégration

De nombreux dysfonctionnements dans les organisations publiques trouvent leur origine dans la carence du processus d'intégration, se dernier, conditionne de façon souvent décisive la capacité du recrue à être rapidement efficace dans sa nouvelle mission.

Selon Christian Batal, un fonctionnaire, lorsqu'il est affecté dans un emploi, passe un certain nombre de phases: [23]

- Une phase d'exploration: qui correspond à la découverte du métier, des missions et des activités ;
- Une phase d'apprentissage : qui correspond à l'acquisition des compétences nécessaires pour exercer ce métier ;
- Une phase de maîtrise : qui correspond à l'acquisition de l'autonomie aux différentes situations auxquelles l'agent doit faire face ;
- Une phase d'innovation (à condition d'en avoir le potentiel), où l'agent prend des initiatives pour proposer des modifications, de procédures, ...etc.
- Enfin, une phase de routine : qui conduit rapidement à une situation de démotivation et une baisse significative de performance.

La phase de routine engendre des répercussions en termes de bon fonctionnement du service public. La gestion des ressources humaines peut contribuer à atténuer les effets négatifs de cette situation en intervenant par le biais de la mobilité interne.

Les hauts fonctionnaires attendent aujourd'hui de l'administration qu'elle leur permette de réaliser un parcours diversifié sur l'ensemble de leur carrière [24]. La comparaison avec les perspectives proposées par le secteur privé, pour des niveaux de qualification équivalents, est l'une des principales sources de cette revendication

### 2-2-3-La mise en place de formations qualifiantes (inspiré du model britannique)

Les administrations et institutions publiques devraient bénéficier d'une force de travail de très haut niveau dans un contexte de modernisation, et ceci vaut autant pour le secteur privé que pour la fonction publique. Les responsables auront comme mission de définir les compétences clés dont

---

aura besoin le secteur et mettre en place un programme de formations qualifiantes.

La fonction publique Algérienne pourra s'inspirer de l'expérience du Royaume-Uni en matière de formation; en effet, la fonction publique Britannique a proposé de mettre la formation qualifiante au service de l'accomplissement des objectifs des ministères et du gouvernement, et cela a travers : [25]

**-Des parcours de carrière affichés :**

Les agents accéderont à une formation plus orientée, qui conditionnera leurs parcours de carrière et leurs avancements. La contrepartie consistera à personnaliser les parcours de carrière. Pour chaque fonctionnaire, un plan de carrière sera défini, précisant les compétences qu'il doit acquérir.

**-Un cadre de référence de compétences pour toute la fonction publique**

Pour ce faire, il convient en premier lieu de définir les compétences attendues qui devront ensuite être traduites en formations. La démarche consistera donc, d'une part, à préciser les compétences nécessaires à l'accomplissement des objectifs des administrations et, d'autre part, à recenser les compétences disponibles afin de mesurer les écarts éventuels.

**- Identifier les compétences communes du service public**

Ce sont des compétences transversales à l'ensemble des fonctionnaires, exigibles quel que soit le métier, et différentes selon les grades. Ainsi, un cadre supérieur de la fonction publique doit notamment maîtriser le management, de disposer des qualités de « leader » et de compétences en gestion de projets. Un cadre moyen doit avoir des compétences avérées en matière de qualité de service, de communication, de gestion des partenariats.

**- Diversifier les modes de formation**

La nécessité d'être plus souple dans les formations accessibles, de faire le bilan des formations existantes au sein de l'université et de développer des formations en alternance pour les fonctionnaires, ce qui suppose des accords avec l'enseignement supérieur et les représentants des entreprises. La fonction publique devra mener la négociation avec le secteur privé et les universités pour la mise en place de partenariats et de filières de formation.

### 2-2-4- instaurer un nouveau dispositif d'évaluation (inspiré du décret n°2002 682 du 29 avril 2002 – journal officiel de la république française)\*

Une opération efficace d'évaluation du rendement des fonctionnaires devrait passer par une détermination d'objectifs mesurables, et par un entretien d'évaluation.

#### - Evaluer le personnel sur la base d'objectifs mesurables

Les objectifs individuels fixés au fonctionnaire doivent répondre à trois conditions: [26]

- être quantifiables, mesurables : les objectifs une fois définis, doivent être associés à des indicateurs pour mesurer la performance. Ces indicateurs peuvent être qualitatifs (paix sociale) ou quantitatifs (nombre de dossiers traités, délais...);
- être acceptés, réalistes et définis dans le temps (méthode S.M .A.R.T) ;
- être conformes aux objectifs de l'organisation ou du service de l'organisation dont relève l'agent.

La définition des objectifs individuels passe toujours par la connaissance des activités spécifiques de chacun, lesquelles activités, combinée avec celles des autres, permettraient d'obtenir les résultats collectifs attendus.

#### -L'entretien d'évaluation

L'instauration obligatoire des entretiens d'évaluation conduits par le supérieur hiérarchique, vont permettre d'une part, de renforcer le dialogue entre le fonctionnaire noté et le responsable hiérarchique, et d'autre part, de développer une GRH prospective, fondée sur l'évaluation des aspirations et des potentialités des agents.

L'entretien individuel permet: [27]

- Pour le collaborateur, d'être entendu sur le contenu de son travail, de connaître l'appréciation de son responsable hiérarchique sur son activité professionnelle, d'appréhender son avenir professionnel au travers des objectifs fixés, de s'auto-évaluer et de développer son autonomie par une meilleure perception de son rôle dans l'activité du service.

\* Le décret n°2002 œ 682 du 29 avril 2002 relatif aux conditions générales d'évaluation, de notation et d'avancement des fonctionnaires

- Pour le responsable hiérarchique, d'améliorer sa connaissance de ses collaborateurs, de réfléchir à sa part de responsabilité dans le degré d'atteinte des objectifs et de prendre la mesure des dimensions quotidiennes de la gestion des ressources humaines qui relèvent directement de sa responsabilité. C'est aussi l'occasion d'apprécier les prestations et les potentialités de chacun et de prévoir l'évolution de ses collaborateurs.

### **2-2-5- Refondation de la politique salariale**

Mieux rémunérer les agents en leur apportant une meilleure reconnaissance de leurs niveaux de qualification et de responsabilité ainsi que leur performance pour maintenir une adéquation des salaires avec le marché local. L'objectif principal est de stimuler la motivation individuelle et la responsabilité des agents publics, afin d'améliorer leurs performances.

### **2-2-6- Une promulgation de nouveaux textes de lois**

La dépendance au plan de gestion RH, ainsi qu'aux statuts particuliers, représente un frein dans le chemin de développement de la GRH publique, d'où l'importance de réviser les textes réglementaires et organisationnels ; au fait, ajouter ou modifier des textes de lois afin de pouvoir donner une marge de liberté et de responsabilité au gestionnaire RH et de proximité leur permettant une gestion plus souple et plus efficace.

En France, la loi organique relative aux lois de finances (LOLF)\* peut servir d'exemple pour notre secteur de la fonction publique ; cette « LOLF » contenant de multiples articles, a donné une autre dimension à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique française.

En effet, les gestionnaires bénéficient d'une plus grande souplesse dans la gestion de leur personnel[28]; Ils peuvent ainsi choisir, dans le respect des règles du statut de la fonction publique, de recruter les personnes selon leurs compétences et leur expérience, en fonction de leurs besoins réels et indépendamment des questions de corps ou de grade. Par exemple, on peut remplacer deux emplois de catégorie C par

---

\* Entrée en vigueur de la LOLF le 1er janvier 2006. L'ambition de cette loi est de réformer la gestion de l'État tout entière, c'est-à-dire la façon dont l'argent public est utilisé par chaque ministère. Cette réforme vise à instaurer une gestion plus démocratique et plus efficace des dépenses publiques.

un de catégorie A. Ils peuvent faire des arbitrages au sein de la répartition des emplois.

### **2-2-7- Faire des NTIC un levier de modernisation**

En facilitant leur implantation dans les différentes services afin d'adapter les agents à leur utilisation. L'objectif est de permettre aux administrations publiques de communiquer entre elles et avec les citoyens usagers de façon rapide et continue par le biais de réseaux en dépassant le cloisonnement traditionnel qui les caractérisait et en induisant de profonds changements dans la façon même de travailler.

### **Conclusion**

La GRH dans notre secteur publique se consacre à l'application des normes et procédures, chose qui a suscité des critique quand à la rigidité d'un système de gestion des ressources humaines, sensé contribuer à la concrétisation des objectifs majeurs d'un secteur offrant des services à la population. Par ailleurs, l'accès au service public est limité par la complexité des procédures administratives, le nombre élevé des pièces constitutives des dossiers administratifs exigés aux usagers et la dispersion des structures prestataires de ces services.

Face à une telle situation, une modernisation du secteur de la fonction publique est indispensable pour assurer une amélioration des services qui devront être accessibles et répondre aux attentes des usagers. Un processus de modernisation de l'administration publique devra placer le développement des ressources humaines au centre des préoccupations.

### **Références**

- [1] Bartoli A, Le management dans les organisations publiques, Ed DUNOD, 2005, pp 52-56,
- [2] Anne Jourda\_Dardaud, le déroulement de la carrière dans la FP , éditions du papyrus, France ,2007, p 257
- [3] [www.oecd.org/publications/Pol-brief/index-fr.htm](http://www.oecd.org/publications/Pol-brief/index-fr.htm)
- [4] [www.dgfp.gov.dz](http://www.dgfp.gov.dz) ( consulter le 20/02/2014)
- [5] DGFP, expérience algérienne en matière de GRH( P.G.R.H) depuis le site [www.cafrad.org](http://www.cafrad.org) ( consulter le 18/02/2014), p 3
- [6] décret 95-126 du 29 Dhou El Kaada 1415 correspondant au 29 avril 1995 relatif à l'élaboration et a la publication de certains actes à caractère réglementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires



- 
- [7] DGFP , op cit ,p 4,5
- [8] Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006 portant statut général de la fonction publique
- [9] ibid , p 8
- [10] ibid , p 9,10
- [11 ] ibid , p 10
- [12] Alécien S et Foucher D , mangement dans le service public, 2002, p 117
- [13] R. Aouine, la professionnalisation de la fonction G.R.H, vecteur de modernisation de la fonction publique , mémoire de master en administration publique, ENA , France, 2005
- [14] Cieutat B, Fonction publique : enjeux et stratégie pour le renouvellement, La Documentation Française, 2000, p51
- [15] A ,Bartoli ,Les nouvelles perspectives de la GRH dans la fonction publique ,Cahiers français, 2006, p 37
- [16] Horton.S all , Modèles de gestion des compétences en Europe , Revue française d'administration publique 2005/4, N° 116, pp. 561-576.
- [17] Bartoli A ,op-cit 2005,p 371
- [18] Huteau S, Le mangement public territorial - le guide du manager-Ed Papyrus, 2006, p 14
- [19] Perspective gestions publiques, publication del'IGPDE ,N°27 (juin 2008) , depuis le site internet : [www. Institut. Menifi.gouv.fr](http://www.Institut.Menifi.gouv.fr)
- [20] S. Vallemont, Le nouveau rôle des directions des ressources humaines, de l'intendance au stratégique , Revue Télescope, Université du Québec, 2005, p 39
- [21] R. Aouine,op cit
- [22] ibid , p 40
- [23 ] ibid , p 23
- [24]ibid , p 23
- [25]S. Trosa, Mise en place de formations qualifiantes et d'une gestion des ressources humaines par compétences, publications de Actualité de la veille en gestion publique , IGPDE, France , 2008, p 2-4
- [26]R. Aouine,op cit,p 41
- [27]ibid ,p 42
- [28][www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr) ( consulter le 6mars 2014)