

**Valorisation des ressources humaines dans le secteur public
algérien ; analyse et perspectives**

Valorization of human resources in the Algerian public sector; analysis and perspectives

Dr. Si-Ahmed Nadir¹

Université de Blida 02. Algérie

siahmed_nadir@yahoo.fr

Dr. TOUAHER Mohamed Touhami

Université d'Alger 03. Algérie

mtouahar@yahoo.fr

Reçu: 24/10/2018

Accepté: 11/06/2019

Résumé :

Avec les nouvelles théories de management, il émerge une nouvelle façon d'appréhender les principaux mécanismes concernant la gestion des ressources humaines (RH) au profit du développement du service public. Le management des ressources humaines est un domaine de recherche de grande ampleur. Cet article est consacré au domaine de la gestion des ressources humaines dans le secteur public en Algérie. L'examen de ce domaine comportera aussi un rapide état des lieux, complété par la formulation de la problématique que connaît ce secteur. Cette approche sera à titre indicatif, complétée par un certain nombre de propositions en vue de l'implication de la fonction publique d'une part, du développement et de la valorisation des RH d'autre part.

Mots clés: ressources humaines ; valorisation ; secteur public ; service public

Jel Classification Codes: H89, H83, M50, M19

Abstract:

With the new management theories, it emerges a new way to apprehend the principal mechanisms concerning the management of human resources (MHR) for the benefit of public service development. (MHR) is major field of research. This article is devoted to the field of (MHR) in the public sector in Algeria. The examination of this domain also includes a quick inventory, supplemented by the formulation of the problems that suffering today the public sector in Algeria. This approach will be, complemented by a number of proposals, for the involvement of the public service on the one hand, and the development and valorization of HR on the other.

Keywords: human resource; valorization; public sector; public service

Jel Classification Codes: H89, H83, M50, M19

¹ Auteur correspondant: **Boudia Mounya**, Email: *siahmed_nadir@yahoo.fr*

Introduction :

Le cadre actuel de la gestion publique aujourd'hui, est celui de la recherche d'une performance permanente qui assure au service public une position forte et soutenable, tant par la qualité des services que par d'autres paramètres comme les prix, et pour être efficace, tout service doit pouvoir compter sur des ressources indéfectibles, soit ses ressources humaines.

L'objet de cet article porte sur une analyse multidimensionnelle de la valorisation des ressources humaines dans le secteur public algérien. Au lendemain de l'indépendance du pays, l'Etat a fait le choix de bâtir une économie quasi exclusivement basée sur le secteur public. Ce choix était plus motivé par une logique politique que par une logique économique. Il en résultait, entre autres, une gestion des ressources humaines désastreuse, fortement conditionnée par des réglementations et des procédures qui ne répondent plus aux besoins actuels et futurs du développement.

Notre approche, sous réserve de validation empirique ultérieure, traite la problématique de la gestion des ressources humaines dans le secteur public d'une manière générale et en Algérie plus particulièrement, elle peut trouver ses origines à partir des réflexions cherchant à distinguer la notion de service public à celle de performance des ressources humaines.

À cet effet nous avons posé une question centrale: à savoir comment faire d'une bonne gestion des ressources humaines dans le service public un levier de performance et de qualité ?

Cette question représente l'ossature de notre travail, il s'en dégage plusieurs lignes directrices à savoir: comment intégrer les compétences dans le système de développement du service public? Quel est l'apport de la bonne gestion des ressources humaines dans le processus de développement? Est-il juste de considérer les ressources humaines comme une simple valeur marchande ou faut-il plutôt lui donner d'autres attributs ?

La présentation qui suit s'articule autour de trois parties. La première partie tente de faire un point non exhaustif sur l'état des lieux des ressources humaines en Algérie, en considération de la politique de gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. La seconde partie a pour objectif de montrer l'importance de la maîtrise des différents outils de la GRH dans le processus d'amélioration de la performance du service public. La dernière partie du travail s'inscrit dans un souci de présenter quelques recommandations pour essayer d'apporter des réponses pratiques face aux enjeux stratégiques sous tendus.

A. Ressources humaines dans le secteur public en Algérie :

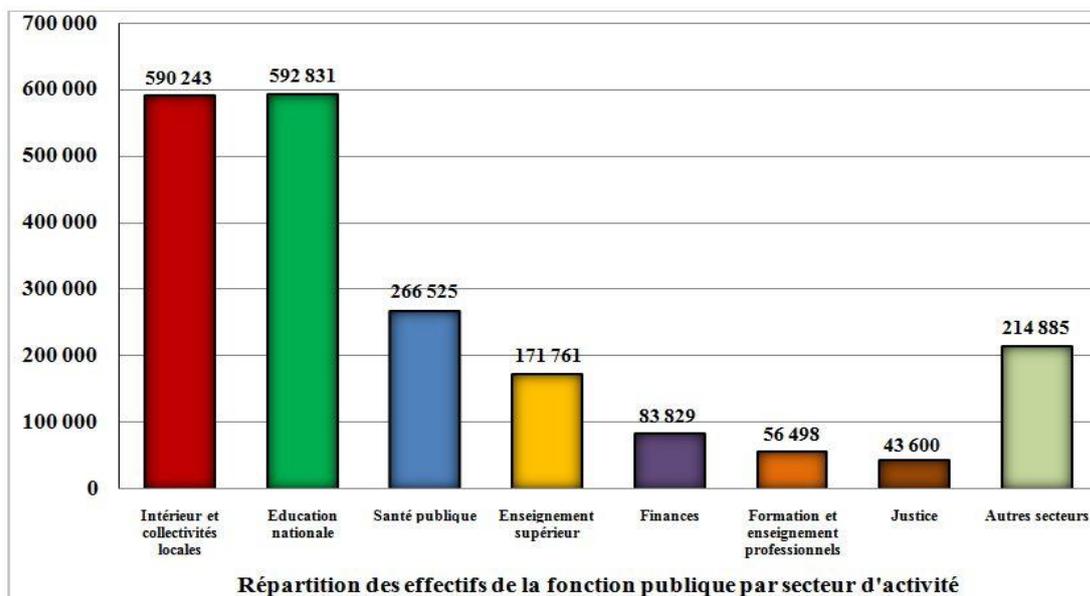
L'examen du domaine de la ressource humaine est dans la présente approche, limité aux fonctions publiques dans les principaux secteurs d'activité à travers ses différents services qui permettent à l'économie nationale, et au niveau de tout le pays, de tisser et entretenir des relations utiles et nécessaires avec la population. Relations qui, dans le cas de l'Algérie, en raison notamment de son monopole élevé que connaît son système, apparaissent comme essentielles. S'agissant de l'importance que peut revêtir, au sein de l'économie nationale, le domaine du service public, il y a lieu de relever le fait que, de façon générale, ce secteur est considéré, au niveau de tout le pays, comme une des hauteurs stratégiques. La gestion des ressources humaines est d'autant plus centrale que le salariat continu à constituer la forme d'emploi dominant. Il touche en moyenne sept occupés sur dix soit un taux de 69,8%. Le secteur public est le premier employeur en Algérie et, en même temps le premier recruteur, Il faut savoir que jusqu'au 31/12/2014, l'Algérie comptait plus de 2 020 172 fonctionnaires et agents contractuels, dont la répartition des effectifs de la fonction publique selon la nature juridique de la relation de travail, se décline comme suit ; Fonctionnaires : 1 608 964 (soit 79,64 % des effectifs globaux) et plus de 411208 mille agents contractuels soit 20,36 % des effectifs globaux.

La structure de l'emploi selon le secteur d'activité, fait ressortir que les services marchands et non marchands absorbent 61,6% de la main d'œuvre totale, suivi par le Bâtiment et Travaux public (16,8%), l'industrie (13%) et l'agriculture (8,7%) selon les derniers statistiques de l'ONS.

Répartition des effectifs de la fonction publique par secteur d'activité :

1. **Intérieur et Collectivités Locales : 590 243 agents, soit 29,22 % ;**
2. **Education Nationale : 592 831 agents, soit 29,34 %**
3. **Santé Publique : 266 525 agents, soit 13,19 % ;**
4. **Enseignement Supérieur : 171 761 agents, soit 8,50 % ;**
5. **Finances : 83 829 agents, soit 4,15 % ;**
6. **Formation et Enseignement Professionnel : 56 498 agents, soit 2,80 %**
7. **Justice : 43 600 agents, soit 2,16 %**
8. **Autres Secteurs: 214885 agents, soit 10,64%.**

Figure N° 1
Répartition des effectifs de la fonction publique par secteur d'activité



Source : Direction Générale de la fonction publique et de la réforme administrative, répartition des effectifs de la fonction publique par secteur d'activité, 2015, p01.

En analysant le tableau ci-dessus sur la répartition des effectifs dans les différents secteurs d'activité, il ressort que l'éducation nationale, bénéficie d'un taux de 29,34 % du total des effectifs, suivi par le ministère de l'intérieur et des collectivités locales avec un taux de 29,22 %, puis la santé publique avec un taux de 13,19%. Le ministère de la l'enseignement supérieur avec un taux de 8,50 % lui confère la quatrième position. La formation professionnelle, les finances et la justice ferment la liste avec les autres secteurs pour un taux de 10,64 %.

En Algérie, il est difficile de donner une appréciation sur l'importance qu'accorde, ou non, l'état à ce secteur. En effet L'Algérie est pratiquement le pays africain qui compte le plus grand nombre de fonctionnaires. À titre d'exemple, au Maroc, il n'y a que 860 mille fonctionnaires qui travaillent dans les diverses structures de l'Etat. La Tunisie compte également près de 800 mille fonctionnaires. En Afrique subsaharienne, un pays comme le Cameroun dépasse de peu la barre des 300 mille fonctionnaires. Le Burkina Faso compte 140 000 fonctionnaires et contractuels de l'Etat. L'Algérie fait donc figure d'exception dans ce continent.

En effet, il est à relever que la fonction publique, a d'abord été considérée, au moins de façon formelle, comme un domaine stratégique (1962-2000). Ce positionnement

explique sa monopolisation, puis la prise en charge de son organisation et de sa gestion par l'Etat. Prise en charge réalisée, pour une large part, à travers des institutions publiques. Toutefois, ce secteur est resté le maillon faible de l'économie. En effet la place et le rôle qui lui sont dévolus n'apparaissent, à aucun moment, comme clairs et précis. De même que, aucun objectif précis ne lui a été assigné, alors que les moyens humains et matériels, mis en œuvre, pour l'exercice des fonctions relevant de ce secteur, sont importants.

La politique de gestion des ressources humaines :

La GRH est confrontée à des enjeux majeurs, car se situant au cœur même des mutations des politiques en matière de gestion publique. De nombreuses réformes ont du être consacrées à la redéfinition de ses missions et à la modernisation des ses outils. Sachant que la politique de développement des ressources humaines a depuis toujours constitué le parent pauvre de la fonction publique en Algérie, L'absence de débat autour des politiques des ressources humaines, la faiblesse de l'appareil statistique, les informations lacunaires relatives en termes de disponibilité (quantité/qualité) conduisent à s'interroger sur le fait de savoir si réellement la gestion des ressources humaines est un chantier prioritaire pour les pouvoirs publics.

Les hommes constituant, naturellement, les ressources en charge de la conception et de la mise en œuvre, des politiques, et des stratégies des GRH, notent que la disponibilité de ces ressources en quantité et qualité, ainsi que leur mise en œuvre, constituent un point focal de toute approche ciblant la promotion et le développement du service public.

A cet effet et de façon générale, la gestion de ces ressources se fait, compte tenu d'une évaluation permanente des besoins, de ce secteur. C'est ainsi que ces besoins seront identifiés, en ce qui concerne leur nature et leurs profils. Actuels et futures. La nécessité de trouver des équilibres entre les intérêts des différentes parties à savoir l'intérêt public et l'intérêt personnels, pour une gestion des ressources humaines de qualité. Dans cette perspective, le professionnalisme et le sérieux devraient accompagner les différentes compétences existantes sur les quelles ont doit s'appuyer dans la fonction publique. La définition pouvant être retenue pour la compétence est une composition de savoir, savoir-faire et savoir-être, tout en contribuant à la création des conditions favorables pour leur épanouissement. Pour réussir dans sa mission, la GRH doit être soucieuse et vigilante de la cohérence des pratiques dans le temps et dans l'espace. Dans cette partie nous allons présenter les différents facteurs pouvant altérer la performance des travailleurs selon les composantes présentées ci-dessus.

1. La motivation et l'implication au travail :

La motivation intrinsèque des agents est une caractéristique très importante à prendre en considération, notamment pour des emplois dont les mécanismes incitatifs sont peu développés à cause de niveaux d'effort difficilement mesurables. Des emplois dans les quels la progression de carrière est fondée essentiellement sur l'ancienneté.

Le secteur qui s'illustre le mieux dans cette catégorie est le secteur public pour lequel peu de mécanismes incitatifs tels le mode de rémunération indexé sur la performance des employés est utilisé. Il est évident que la productivité des employés est liée à leur motivation intrinsèque, avec des conséquences sur l'implication au travail. Depuis près de trente ans, une réflexion élargie sur le concept de l'implication au travail est étudiée par des chercheurs en gestion des ressources humaines. De nombreuses études démontrent l'intérêt des chercheurs à ce sujet. Nous citons ici les méta-analyses menées par Charles –Pauvers (1996) et Meyer et Herscovitch (2001) qui confirment l'intérêt porté à l'implication par les chercheurs. Cet intérêt s'explique par les enjeux pratiques de l'implication des salariés dans l'entreprise, car en effet l'implication au travail représente un atout important pour les services compte tenu des contraintes auxquels il doit faire face.

Plusieurs définitions sont données par les chercheurs sur le concept de l'implication dans la littérature managériale. Toutes ces définitions tentent de caractériser les liens entre un individu, (salarié), et l'autre partie, le plus souvent l'organisation dans laquelle il travaille (Charles Pauvers et Commeiras 2002)

L'intérêt pour les dirigeants d'intégrer la notion d'implication est qu'elle permet d'expliquer la motivation à agir d'une personne indépendamment de ses attitudes ou des avantages extrinsèques qu'elle pourrait retirer de ses comportements.

Il existe une certaine confusion, dans le langage courant, entre les termes Motivation, Satisfaction, et implication, qui n'est pas neutre, car on parle moins de satisfaction et d'implication que de motivation. L'implication est un concept tout autre qui s'intègre aux deux précédents dans la mesure où il est cause de la motivation et conséquence de la satisfaction.

2. maitriser la composante de l'évolution des besoins en termes RH :

Le processus d'évolution et d'adaptation des ressources humaines aux emplois est un processus qui nécessite d'être conduit dans la durée en fonction d'une cible prévisionnelle. C'est l'objet même de la GPEEC (gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs, et des compétences), appelé aussi le plan de gestion des ressources humaines (P.G.R.H).

En effet les besoins de raisonner sur l'avenir s'impose au gestionnaire quel que soit le domaine dans lequel il exerce son activité. L'application des méthodes de prévision concerne aussi bien les prix, les marchés, les indicateurs financiers que les ressources humaines. Il faut retenir que la prévision des effectifs budgétaire constitue le point de départ de la gestion des RH. Constitue l'unique base sur la quelle les postes inscrits au titre de chaque année budgétaire, l'autorité investie du pouvoir de nomination procède au pourvoi, conformément aux dispositions législatives et réglementaires. Le décret exécutif n° 95.126 du 29.04.1995, modifiant et complétant le décret n°66.145 du 2.6.1966 relatif à l'élaboration et à la publication de certains actes à caractère règlementaire ou individuel concernant la situation des fonctionnaires, oblige dans le cadre de la gestion des carrières des agents publics à établir un plan annuel des gestion des ressources humaines (P.G.R.H) en fonction des disponibilités budgétaires et statutaires règlementaire en vigueur.

Le plan annuel de gestion des ressources humaines s'inscrit dans l'objectif d'une gestion prévisionnelle des effectifs de la fonction publique. Conformément à la réglementation chaque institution ou administration publique est tenue de se doter d'un plan annuel de gestion des ressources humaines, adopté en relation avec les services compétents de la fonction publique. L'élaboration et l'adoption du P.G.R.H. constitue une condition préalable, à la réalisation, dans un cadre régulier de toute opération de gestion des ressources humaines, relevant des institutions et administrations publiques.

Plusieurs auteurs et chercheurs ont soutenu l'idée voulant que la modernisation de la fonction publique en Algérie puisse s'opérer sans un réel acclimatement aux nouveaux procédés visant à intégrer une dimension prévisionnelle des RH, La disponibilité des informations principales sur les besoins en termes qualitatifs et quantitatifs fait grand défaut au sein de la fonction publics en Algérie, (évolution des effectifs, augmentation de la masse salariale) et de ce fait ne propose pas une vision permettant de définir une stratégie de développement global pour l'avenir dce secteur.

3. la rémunération au mérite ; un impératifs :

Si l'on s'appuie sur les statistiques, l'administration abrite pas moins de 59 % de la rémunération des salariés en Algérie. Le secteur économique ne capitalise que près de 36 % des salaires payés. Or souvent cette dernière est abordée sous le seul angle de son poids budgétaire. Le rendement, la productivité et le professionnalisme des agents, sont souvent relégués au second plan. Le premier enjeu aujourd'hui de la GRH est de concilier une gestion économe de la masse salariale et une politique de rémunération motivante pour les agents.

Pourtant, entre 2011 et 2016, l'évolution des charges et des effectifs à connu des mutations importantes. L'office national des statistiques (ONS) révèle des chiffres

impressionnants dans une publication regroupant les différents tableaux statistiques correspondant à une série cohérente des comptes économiques annuels afférents à la période allant de 2011 à 2016.

Table N°1
Evolution de la rémunération des salariés (en milliards de DA)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Secteur économique hors						
agriculture	1 297,5	1 441,4	1 598,5	1 660,5	1 777,6	1 881,9
Agriculture	129,4	132,4	167,8	187,6	221,8	267,4
Administration (y c AI et IF)	2 439,5	2 717, 5	2 624,5	2 811,8	2 984,3	3 089,5
Total rémunération des salariés	3 866,4	4 291,4	4 390,8	4 659,9	4 983,7	5 238,7
Secteur économique hors						
agriculture	2 381,9	2 657,1	3 045,1	3 303,5	3 522 ,2	3 717,4
Agriculture	1 044,7	1280,2	1 461,7	1 573,7	1702,4	1 860,2
Affaires immobiliers (AI)	61,3	70,1	74,0	77,8	81,1	83,8
Total revenus des indépendants	3 487,9	4 007,3	4 580,8	4 955,0	5 305,7	5 661,4

Source : O N S l'Algérie en 2014-2016, D. P. D. D.I, Alger, 2017, p24.

Table N°2
Structure(%) de la rémunération des salariés et des revenus des indépendants

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Secteur Economique hors						
agriculture	33.6	33.6	36.4	35.6	35.7	35.9
Agriculture	3.3	3.1	3.8	4.0	4.5	5.1
Administration (YCAI et IF)	63.1	63.3	59.8	60.3	59.9	59.0
Total rémunération des salariés	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Secteur Economique hors						
agriculture	68.3	66.3	66.5	66.7	66.4	65.7
Agriculture	30.0	31.9	31.9	31.8	32.1	32.9
Administration (YCAI et IF)	1.8	1.7	1.6	1.6	1.5	1.51
Total revenu des indépendants	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source : ONS, l'Algérie en quelques chiffres, résultats 2014-2016, Direction des Publications, de la Diffusion, la Documentation et de l'Impression, Alger, 2017.

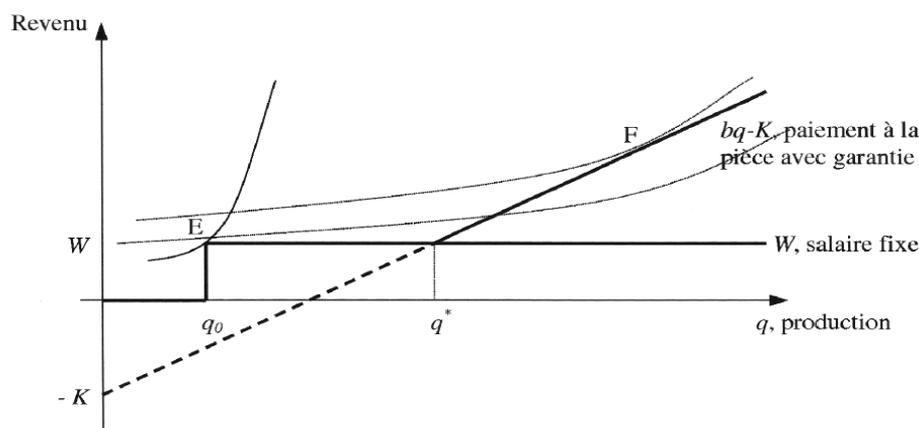
Cette publication nous apprend ainsi que les revenus des salariés de l'administration algérienne ont atteint pas moins de 3 089, 5 milliards de Da en 2016, soit l'équivalent de près de 30 milliards de dollars ! Une somme très importante consacrée au paiement des salaires d'un secteur produisant très peu de valeur ajoutée pour l'économie nationale. A titre de comparaison, la rémunération du secteur économique ne regroupe que 1881,9 milliards de Da en 2016, soit l'équivalent de près de 18 milliards de dollars. Ainsi, la somme dépensée dans notre pays pour s'acquitter des salaires au sein de nos administrations représente quasiment le double de celle consacrée à la rémunération des salariés dans le secteur économique censée être productif et créateur de richesses.

Dans la même idée la rémunération doit être calculée au mérite car depuis le milieu des années 1990, les économistes anglo-saxons s'interrogent sur les causes et les conséquences du développement des inégalités de rémunération. Pour beaucoup, la relation traditionnelle liant l'emploi et la rémunération semble obsolète dans un contexte de concurrence accrue et de transformation des métiers et des technologies. L'employeur n'a plus intérêt à verser un salaire fixe en échange du droit de décider du contenu du travail. Il doit mobiliser le travailleur autour d'objectifs, tout en indexant sa rémunération sur les indicateurs de performance individuelle ou collective.

Le modèle classique d'agence de **holmström et milgrom** (1991), apporte une justification théorique au développement conjoint de l'autonomie des salariés et des formes de rémunération indexées sur la performance individuelle. Selon ces auteurs plus l'agent sera financièrement responsable de sa performance plus le rendement sera meilleur. Outre le développement du rendement on note que la plu part des mécanismes indemnitaires des agents ne répondent plus au besoin de modernité. Qui sont souvent calculés sur la base de l'ancienneté. Lorsque le rendement des agents est parfaitement observable, offrir un salaire fixe peut conduire à réaliser une performance optimale, mais sous l'hypothèse de l'homogénéité des niveaux d'aptitude de l'ensemble des travailleurs, face à une population hétérogène en niveaux d'aptitude.

Les gains d'efficacité peuvent être réalisés par l'utilisation d'un mode de rémunération indexé sur la performance des salariés, dans le modèle **Lazear** (2000) développé ci-dessous :

Figure N° 2
Revenu et effort optimal sous un paiement à la pièce et sous un salaire fixe
Lazear (2000)



Source: E. Lazear, performance pay and productivity, A. E; Review, 2000, p1346

Sur le marché du travail dans son ensemble, un modèle théorique avancé par Lazear (1986) montre que ceux offrant un salaire fixe voient leurs équipes composées de travailleurs peu productifs, alors que les entreprises offrant un paiement à la pièce attirent les travailleurs les plus productifs.

4. Nouvelles modalités pour une bonne gouvernance :

La bonne gouvernance dans son ensemble permet d'apporter des réponses à des questions de politique de développement et d'innovation qui touche aujourd'hui tous les secteurs d'activité publiques ou privée. Cela impose un grand professionnalisme, impliquant efficacité économique et adaptabilité, avec ce que cela prévaut comme élargissement des compétences, en proposant un outillage opérationnel décalqué des institutions existantes. Dans des pays développés, cet outillage, présenté comme solution universelle permet de générer la confiance nécessaire à la croissance et pour amorcer le processus de développement. Elle permet aussi de recentrer les politiques publiques sur leurs missions pour plus de qualité et de meilleurs résultats sur l'ensemble des dispositifs formels et informels qui visent à coordonner efficacement les actions des parties prenantes.

Plusieurs auteurs ont traité sous différents angles la gouvernance. Parmi les plus anciens, Berle et Means (1932), et Adam Smith (1776) qui s'est d'ailleurs beaucoup inspiré des travaux de Ibn Khaldoun (1377). La définition de la gouvernance de l'entreprise, fait l'objet d'un consensus minimal dans la communauté académique. Elle ne se réduit pas au seul dispositif institutionnel (structure et procédure), mais inclut les comportements des acteurs concernés par ce dispositif.

La recherche en gouvernance s'est considérablement développée ces quarante dernières années, au point de constituer une révolution dans le domaine du management. Il n'est que de citer les modes évolutifs presque modernistes qui sont devenus par la suite les pionniers dans ce domaine. En premier **Bill Gore** l'ancêtre des entreprises libérées. Des 1958, aux Etats-Unis, Il fonde sa propre société, W. L. Gore & Associates. Ils décident dès son démarrage de donner une grande liberté d'action à ses collaborateurs en les responsabilisant. Il a été fortement inspiré par la dimension humaine de l'entreprise de Douglas **McGregor**, publié en 1960. Ce dernier a formulé deux théories qu'il a nommées X et Y. La théorie X veut que les employés soient paresseux, uniquement motivés par l'argent, non intéressés par leur travail, et aient besoin qu'on leur dise ce qu'ils doivent faire. La théorie Y, celle en laquelle il croyait, énonce que les êtres humains savent s'auto-motiver, régler des problèmes et peuvent s'épanouir dans leur travail si on leur en donne la chance.

En second lieu nous pouvons citer la méthode EFCS "Employees first, customers second" initié par **Vineet Nayar**, qui raconte l'histoire de sa révolution managériale, celle de la croissance par la confiance. Pour qui, cela voulait dire renverser la pyramide managériale classique en plaçant les employés au

sommet, afin d'accroître leur responsabilité et donner de la transparence. Le management cherche des lors à créer des signaux facilement perceptibles, des outils et des atouts pour ancrer la transformation des « employés d'abord ».

L'influence des dirigeants sur la performance de leur service, est plus qu'avérée. Ainsi Gérard CHARREAUX dans son article « à la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme: gouvernance et latitude managériale » constitue la question fondamentale posée par la gouvernance, selon laquelle une partie significative de la performance pouvait être attribuée aux dirigeants, ce que semble confirmer d'autres études de Bertrand M et Schoar A (2003) ou Adams R.B. et al (2005).

La fonction gouvernance est une équation à trois variables ou trois catégories de facteurs interviennent ; (1) les difficultés de la tâche (Task challenges) (2) les exigences de performance (Performance challenges), et (3) le niveau d'aspiration du dirigeant (Exécutive aspiration)

5. Valorisation des performances par un système d'audit :

Dans ce contexte (Perreti ,2015) souligne que parler des ressources humaines ; ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources ; mais que les hommes ont des ressources. On peut citer parmi les outils importants qui doivent être mis en œuvre au sein même de la fonction RH, un système moderne d'audit et d'évaluation de la performance, pour le mettre au centre de l'ensemble des processus de management des ressources humaines. Car il n'y a pas de management sans évaluation ni appréciation de ce qui a été réalisé, ni sans vision projective de ce que l'on prévoit qui devra être développé. C'est le seul moyen qu'on ait trouvé jusqu'à présent pour organiser l'activité collective et individuelle de manière efficiente. Que celle-ci soit privée ou publique, l'évaluation doit être au cœur des réalisations pour qui veut obtenir des résultats. Qui confierait à un agent la maîtrise de son évolution professionnelle, créant des parcelles pour une individualisation et personnalisation des parcours sans remettre en cause les carrières, tout en mettant l'accent sur la gestion personnalisée de chaque agent. Ces aspects ne doivent point s'opposer à une gestion collective des RH. Car il est impératif de sécuriser les parcours professionnels et de moderniser la GRH dans la fonction publique.

La modernisation commence par rendre la fonction publique plus attractive dans les recrutements, mobilité qui passe par la simplification des procédures qui permettent à un agent de passer d'un corps dans un autre, rémunération et déroulement de carrière, constituent le socle d'une gestion efficace des personnels, mais aussi et surtout Renover largement les politiques de gestion des ressources humaines, pour d'une part diversifier les recrutements, et d'autre part favoriser les mobilités professionnelles afin d'assurer aux agents une carrière valorisante

B. Repenser la fonction publique, les nouveaux impératifs (NMP) :

La modernisation de la fonction publique est un préalable indispensable à la réforme du secteur public. L'approche de Douglas North, définit ainsi la fonction publique comme les règles du jeu social, formelles et informelles, qui relie l'ensemble des acteurs sociaux, y compris l'état. Ces règles modèlent les comportements et les anticipations concourant ou (non) à la croissance, et au professionnalisme de la GRH dans la fonction publique. Ces aspects sont aussi importants que de travailler et d'introduire des nouvelles méthodes et des concepts progressistes tels qu'utilisés dans les secteurs privés, communément appelé: le New Public Management (N.P.M)

Les causes de l'émergence du NPM sont multiples. Il a pu s'agir d'un désir d'une gestion plus cohérente pour répondre à une inefficacité du secteur public, d'une volonté de s'inscrire dans une idéologie néo-libérale (le cas du Royaume-Uni), de surmonter l'existence de crises financières (le cas du Canada entre autres).Aucune de ces raisons n'explique à elle seule la mise en place du NPM, même si les crises financières sont souvent apparues comme les principaux facteurs déclenchant.

L'idée principale du NMP est que les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées. Dès lors, pour le perfectionner il est nécessaire d'accroître les marges de manœuvre des gestionnaires pour leur permettre de mieux répondre, aux attentes des citoyens. Ces derniers sont désormais assimilés à des clients. Cette conception du secteur public – et plus particulièrement de l'administration, reposant sur les 3 E « Économie, Efficacité, Efficience », est à l'opposé de celle de Weber pour lequel la « bureaucratie », est la condition même de l'efficacité par sa dimension rationaliste.

L'une des grandes difficultés de la fonction publique algérienne aujourd'hui c'est précisément d'intégrer des mécanismes modernes en terme de gestion publique, qui par fois sont sclérosés et dépassés. Les normes de gestion modernes propulseront les résultats au plus haut niveau et apporteront un regard nouveau. S'adapter de gré ou de force au New Management Public, qu'il faut bien reconnaître à apporter des résultats positifs dans nombre de pays de par le monde.

Professionnaliser la GRH dans la fonction publique est aussi importante que de travailler et d'introduire les nouvelles méthodes et les concepts progressistes tels qu'utilisés dans les secteurs privés.

Conclusion :

Cet article s'est efforcé de montrer à partir d'une réflexion tournant au tour de la valorisation des ressources humaines analyse, perspectives, et d'une approche menée au sein du secteur public en Algérie, que la qualité de la fonction RH est un facteur déterminant pour la performance globale et le développement du secteur public. L'accompagnement des compétences à travers des mécanismes modernes de GRH

avec ce que cela prévaut comme réorganisation des systèmes de gestion, implication des pouvoirs publics, efficacité et professionnalisme, est ainsi une réponse aux enjeux de modernisation du service public. Il est question à la fois des problématiques de la qualité de gestion des ressources humaines que des bouleversements organisationnels nécessaires à la redéfinition des missions.

Cet article a mis également en évidence l'intérêt de récompenser les efforts à leur juste valeur en mettant en place des mécanismes de gestion des RH modernes, Intégrer au système d'audit comme outil d'aide à la modernisation, il s'agit à partir des constats, de trouver des solutions, afin d'accompagner ou même devancer les mutations profondes que connaît la société Algérienne. Le recentrage des missions publiques à travers une meilleure gouvernance mettrait en exergue les nécessaires compétences et motivations. Ces mécanismes permettraient d'apprécier au mieux l'influence et le rôle actif du facteur humain dans les processus de développement et de modernisation du service public en Algérie. Une vision nouvelle s'impose qui place le salarié au centre des préoccupations des dirigeants, traduisant par cela le principe de l'efficacité par le salarié.

Références :

Bissan HARB, (2006), *les sources d'implication des gestionnaires publics au travail : cas de la fonction publique au Liban*, thèse de doctorat en science de gestion, Université Paris Dauphine, p97.

Charles- Pauvers B (1996) *implication organisationnelle et relation d'emploi flexible*.IAE de Nantes, Université de Nantes, Thèse de doctorat en science de gestion.

Charles-Pauvers B. et Commeiras N. (2000). *L'implication au travail*, Paris, Ed Vuibert, collection entreprendre, p43-69.

Christian Aubin,(2008) *Gouvernance et productivité de la recherche publique : quelques enseignements tirés des régions françaises*, Economies et Société « Hors série », n°8 , p1427-1428.

Direction Technique chargée des Statistiques de la Population et de l'Emploi, (2015), *ONS*, Alger décembre .

E.P. Lazear (1986): *Salaries and piece rates*, Journal of Business, 59(3), pp.405-431.

E.P. Lazear (2000): *performance pay and productivity*, American Economic Review, 90(5), pp1346-1361.

Francis HAMON, (2008), *la réforme de la fonction publique : aménagement du statut ou contractualisation ?*, revue française de finances publiques, n104- novembre, l'extenso éditions, p49.

F. NOGUE, (2008), *les politiques « RH » au cœur du projet de développement de la SNCF* , revue française de finances publiques, n104- novembre, l'extenso éditions, p76

G. Charreaux, A (2008), *la recherche du lien perdu entre caractéristiques de dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale*, ECONOMIE ET SOCIETE, série « Economie de l'Entreprise »n°19, 10/, 1832.

Hadj nekka, (2005) le *DRH de demain et la création de valeur, management prospective* éditions, revue management et savoir, n°4, p150.

Hamel, Gary, (2008), *La fin du management*, Paris, Editions Vuibert, 249 pages.

Holmström B. et Milgrom P. (1991). *Multitask Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design*, Journal of Law, Economics and Organization, vol. 7, pp. 24-52

Luc ROUBAN, (2007), *faut-il réformer la fonction publique ?*, *Regards sur l'actualité, dossier réformer la fonction publique*, la documentation française, aout et septembre, p11.

Marie Anne Lévêque, Philippe Clergeot, *gestion des ressources humaines et modernisation de la fonction publique*, regards sur l'actualité, N°337, p 62.

Meyer J-P, Stanley D. J. ET Herscovitch L. (2002) "*affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta –analysis of Antecedents, correlates and consequences*, journal of vocational behavior, Vol : 61(1): 20-52.

Michel Fourmy,(2012), *Ressources Humaines, stratégie et création de valeur, vers une économie du capital humain*, Maxima laurent du mesnil Editeur, Paris, p166.

Nicolas meisel, Jacques Ould Aoudia, (2008), *l'insaisissable relation entre « bonne gouvernance » et développement*, revue économique, vol 59, N°6, Science po les presses, p1161.

North D.C, (1990), *Institution, institutional change and economic performance*, Cambridge, Cambridge university pres .

Patricia carifo, Marc Arthur Diaye, Nathalie Greenan, (2004), *Pour quoi les entreprises évaluent-elles individuellement leurs salariés ?*, la documentation française, économie et prévision,p28

PerettiI. JM (2015) : *Un état des ressources humaines dans le contexte algérien*. Ouvrage coordonné par le professeur Assya Khiat; Editions Dar El Adib : la préface. Oran (Algérie)

Roland Pérez, (2008), *Introduction : sur une contribution française à la recherche sur la gouvernance d'entreprise*, ECONOMIE ET SOCIETE, série « Economie de l'Entreprise »n°10/, Isméa les presses, P 1820.

Sabrina Teyssier, (2008), *Rémunération et sélection de la main-d'œuvre*, Revue Française d'économie, n°2 /vol XXIII, octobre, p116.

Références Traduit en Anglais

Vineet Nayar, (2011), *les employés d'abord, les clients ensuite, comment renverser les règles du management*, préface de bertrand collomb, diateino édition,.

Bissan HARB, (2006), *the sources of implication of public manager in work : case of public function in Liban*, thesis of management sciences Paris university Dauphine, p97.

Charles- Pauvers B (1996) *implication organisationel and relation job*.IAE de Nantes, university of Nantes, thesis of management sciences.

Charles-Pauvers B. et Commeiras N. (2000).*implication in work*, Paris, Ed Vuibert, collection entreprendre, p43-69.

Christian Aubin,(2008) *Governance and productivity of public research : some lessons learned from French regions*,. Economies et Société « Hors série », n°8 , p1427-1428.

E.P. Lazear (1986): *Salaries and piece rates*, Journal of Business, 59(3), pp.405-431

E.P. Lazear (2000): *performance pay and productivity*, American Economic Review, 90(5), pp1346-1361.

Bissan HARB, (2006), *the sources of implication of public manager in ork : case of*

Francis HAMON, (2008), *the public function reform : status adjustment or contractualisation?*, French review of public finances , n104- l'extenso éditions, p49.

F. NOGUE, (2008), *the HR politics « RH » at the heart of the development project*

To the SNCF , French review of public finances, n104-, l'extenso éditions, p76

G. Charreaux, A (2008), *the search for the lost link between leadership characteristics and firm performance: governance and managerial latitude* , ECONOMIE ET SOCIETE, série « Economie de l'Entreprise »n°19, 10/, 1832.

Hadj nekka, (2005) *the HRD of tomorrow and the creation of value, prospective management* éditions, french review, and know, n°4, p150.

Hamel, Gary, (2008), *the end of management*, Paris, Editions Vuibert, 249 pages.

Holmström B. et Milgrom P. (1991). *Multi-task Principal-Agent Analyses: Incentive Contracts, Asset Ownership, and Job Design*, Journal of Law, Economics and Organization, vol. 7, pp. 24-52

Luc ROUBAN, (2007), *do we need to reform the public service?., file reforming the public service , frensh revie*, aout et septembre, p11.

Marie Anne Lévêque, Philippe Clergeot, *Human Resources Management and Modernization of the Public Service, Current Perspectives*, N°337, p 62

Meyer J-P, Stanley D. J. ET Herscovitch L. (2002) “*affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta –analysis of Antecedents, correlates and consequences*”, journal of vocational behavior, Vol 61(1): 20-52.

Michel Fourmy,(2012), *Human Resources, strategy and value creation, towards a human capital economy*, Maxima laurent du mesnil Editeur, Paris, p166.

Nicolas meisel, Jacques Ould Aoudia, (2008), *insaisissable relation between « good gouvernance » and développement*, economic review, vol 59/6, Sciences prese, p1161.

North D.C,(1990), *institutional change and economic performance*, Cambridge,

Patricia carifo, Marc Arthur Diaye, Nathalie Greenan, (2004), *Why do companies evaluate their employees individually?*, economic french documentation prevision,p28

PerettiI. JM (2015) : *A state of human resources in the Algerian context*.

Book coordinated by the professor, Assya Khiat; Dar El Adib edition Oran (Algérie)

Roland Pérez, (2008), *Introduction: on a French contribution to research on corporate governance*, *ECONOMIE ET SOCIETE*, série « Economie de l’Entreprise » n°10/, Isméa les presses, P 1820.

Sabrina Teyssier, (2008), *Remuneration and selection of the workforce*, , fr, n°2 /vol XXIII, nsh review, octobre, p116.