

ROYAUME DU MAROC



MINISTRE DE LA FONCTION
PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION
DE L'ADMINISTRATION



CDL-UD(2016)035
Or. fr

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA
MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration
UniDem**

**"REFORME DU STATUT GENERAL DE LA FONCTION
PUBLIQUE"**

**Centre d'Accueil et de Conférences
Avenue Assanaoubar, Hay Riad, Rabat, Maroc**

31 octobre - 3 novembre 2016

**PROFESSIONNALISER, DEVELOPPER ET REMUNERER LES COMPETENCES
EXPERIENCE NATIONALE – ALGERIE**

par

M. Abdelouaheb LAOUICI et M. Smail KIZAI

(Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, Algérie)

L'objet de ma communication est de vous de présenter le système de recrutement des compétences leur développement et leur maintien au sillage de la fonction publique à travers les systèmes de recrutement, de formation d'évaluation et de rémunération et de vous exposer également les difficultés rencontrées par l'administration à ce sujet.

- **Présentation succincte de la fonction publique algérienne :**

Pour une population de **39 millions d'habitants**, la fonction publique algérienne compte un peu **plus de 2 millions** de fonctionnaires et agents contractuels, régis par un statut général de la fonction publique (**ordonnance 06-03 du 15 juillet 2006**).

Cet effectif ne comprend pas les personnels civils et militaires de la défense nationale, les magistrats et les personnels du parlement qui sont régis par des statuts spécifiques.

Le statut général qui fixe les droits et obligations et les règles générales régissant les fonctionnaires, a consacré **la fonction publique de carrière** qui met les fonctionnaires dans une position statutaire et réglementaire, **adossée à un régime de contractualisation** pour les activités d'entretien de maintenance et de service (ouvriers professionnels, conducteurs d'automobile, appariteurs, gardiennage et sécurité...) qui sont assurées par des agents contractuels ou dans le cadre de la prestation de service.

Ce régime contractuel concerne également les activités conjoncturelles, ainsi que les travaux ponctuels d'expertise, d'études ou de conseil.

Les effectifs susmentionnés comprennent **1 640 000** de fonctionnaires soit **79 %** titulaires et **436 000** contractuels soit **21%**. L'élément féminin constitue **36,5%** des effectifs.

Les fonctionnaires titulaires sont répartis sur **339** corps et **891** grades régis par **60** statuts particuliers.

Il est utile de préciser à ce sujet que les emplois de la fonction publique sont classés, en fonction du niveau de qualification requis pour y accéder, en quatre groupes :

- Le groupe « A » qui comprend l'ensemble des emplois de **conception de recherche, d'étude et d'encadrement** ; classés à la catégorie 11 et plus (administrateur, ingénieur, médecin, enseignant,...)
- Le groupe «B» qui comprend l'ensemble des emplois relatifs aux activités **d'application** classés aux catégories **9 et 10** (technicien supérieur, attaché d'administration, secrétaire de direction... etc.) ;
- Le groupe «C» qui comprend l'ensemble des emplois relatifs aux activités **de maîtrise** classés aux catégories **7 et 8** (technicien, etc.) ;
- Le groupe «D» qui comprend l'ensemble des emplois relatifs aux activités **d'exécution** classés aux catégories **1 à 6** (ouvrier professionnel, agent de bureau ... etc.) ;

I- Un système de recrutement et de promotion basés exclusivement sur le concours et l'examen professionnel :

a- En application du principe constitutionnel de l'égal accès aux emplois publics, tout recrutement dans la fonction publique est soumis à concours (art 74 du statut général de la fonction publique). Cela concerne aussi bien les emplois d'ouvriers professionnels que les enseignants du supérieur.

Il existe plusieurs **types de concours** (art 80 du SGFP) ; à savoir :

- le concours sur épreuves (écrites et orales) ;
- le concours sur titres (étude de dossier assortie d'une entrevue) ;

- le test professionnel pour les catégories subalternes (OP, conducteurs, etc..).

b- La promotion d'un grade à un autre s'effectue par voie :

- d'examen ou test professionnels (80% des postes à pourvoir);
- au choix, après inscription sur liste d'aptitude, après avis d'une commission paritaire pour le fonctionnaire justifiant d'une ancienneté dans le grade fixé généralement à 10 ans (20%).
- sur titre après obtention au cours de la carrière du titre ou diplôme requis.

c- La **nomination à certains postes supérieurs** est également soumise au concours entre candidats remplissant les conditions requises de niveau de qualification (grade et/ou diplôme) et de l'ancienneté (générale ou dans le grade). Ceci est le cas par exemple, pour l'accès à la chefferie de service dans les hôpitaux pour les enseignants chercheurs hospitalo-universitaires ou pour certains postes supérieurs de l'éducation nationale.

d- La nomination dans les **fonctions supérieures de l'Etat** et dans certains postes supérieurs, notamment ceux à caractère administratif (encadrement et gestion) relève du pouvoir discrétionnaire de l'autorité ayant pouvoir de nomination et n'est donc pas soumise au concours. Ceci n'empêche pas ces autorités, à faire appel à candidature et examiner les dossiers selon des critères préétablis.

Le recrutement est soumis à une procédure réglementaire qui consiste à informer tous les citoyens par voie d'annonce dans plusieurs quotidiens ou toute autre voie appropriés (cites internet), afin d'attirer le maximum de candidatures d'une part et garantir l'égalité des chances d'autre part.

Tous les concours de recrutement sont également annoncés sur le site de la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (www.concours-fonction-publique.gov.dz).

Cette procédure garantit aux candidats des délais et des voies de recours aussi bien pour la candidature que pour les résultats du concours.

L'autorité chargée de la fonction publique (DGFPPRA) a la prérogative de contrôler le déroulement de l'opération de recrutement du début à la fin et d'assurer sa transparence et sa régularité.

Ce système de recrutement permet effectivement de capter les compétences, mais la procédure de sa mise en œuvre s'est avérée trop lourde en raison des délais nécessaires pour la préparation du cadre réglementaire, de la publicité des concours et des délais de dépôt de dossiers de candidature et de recours, mais aussi, en raison des difficultés rencontrées à trouver un établissement de formation qui organise ses concours dans de bonnes conditions.

Il y a lieu de signaler que depuis 2012, à la faveur d'un décret sur les examens et concours dans les administrations publiques, celles-ci ont la latitude de choisir pour le recrutement de leurs personnels, entre le concours sur titre et les autres modes de recrutement. Depuis, le recrutement sur titre est devenu le mode le plus en usage en raison des avantages qu'il présente en termes de coût et de temps, notamment dans un contexte économique où le nombre de candidats peut atteindre des dizaines voire des centaines de milliers.

II- La formation levier essentiel du développement des compétences :

a- La formation a été consacrée par le SGFP et comme un droit du fonctionnaire (art 38) et une obligation de l'administration (art 104) « **en vue d'assurer l'amélioration de les qualifications du fonctionnaire, sa promotion professionnelle et sa préparation à de nouvelles missions** ».

Il existe plusieurs types de formation :

- La formation **spécialisée (initiale)** prévue par les statuts particuliers en vue d'accéder à un grade ; que ce soit pour un premier recrutement ou pour une promotion.

Elle est généralement assurée par des écoles et instituts de formation spécialisés et elle est nécessaire pour l'accès à certains corps, tels que les corps de sécurité (police, douanes, administration pénitentiaire), les personnels du greffe, les personnels paramédicaux, les enseignants etc. L'accès aux formations spécialisées s'effectue également sur concours.

- Les opérations de perfectionnement de courtes ou de longues durées visant à adapter ou améliorer les connaissances du fonctionnaire en fonction de l'évolution des métiers de la fonction publique.

Ces formations peuvent être résidentielles (à temps plein dans un établissement de formation) ou alternées, comme elles peuvent être sur le tas ou dans un établissement de formation. Des formations en ligne (par internet) ont été récemment introduites.

b- Des plans de formation sectoriels annuels et pluriannuels :

L'action de formation s'effectue dans le cadre des plans de formation sectoriels annuels et pluriannuels, négociés et adoptés conjointement par l'autorité chargée de la fonction publique et l'administration du Budget et le secteur concerné. L'implication de l'autorité chargée de la fonction publique et du budget permet de mener une politique de formation harmonieuse dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de la ressource humaine.

c- Un réseau d'établissements de formation important:

Outre les universités et les écoles d'enseignement supérieur, le réseau de formation est constitué essentiellement, des écoles et instituts de formation spécialisés propres aux secteurs ; tels que l'Ecole Nationale d'administration, l'Ecole nationale des impôts, l'Ecole des douanes, l'Ecole des greffes, l'Ecole nationale de management de santé, les instituts de formation paramédicale, etc.

Ces établissements assurent généralement les formations initiales pour l'accès aux corps du groupe A. Les établissements de formation professionnelle forment généralement pour l'accès aux corps des groupes d'application (B) de maîtrise (C) et d'exécution(D).

Depuis l'adoption et la publication des nouveaux statuts particuliers ce système s'est avéré insuffisant de répondre aux besoins des administrations, en raison des actions de formation qu'elles sont tenues de réaliser pour assurer la promotion de leur personnels.

Dans ce cadre, il y a lieu de préciser le SGFP et les statuts particuliers pris pour son application ont subordonné toute promotion qui entraîne le passage d'un groupe d'emplois à un autre groupe, à une formation préalable dont le suivi et la réussite sont obligatoires.

d- Au plan quantitatif :

Au titre de l'année 2015, **148 000** fonctionnaires et agents publics ont bénéficié de quinze (15) millions jours de formation dont 8 millions pour les personnels des collectivités territoriales et 7 millions pour les personnels de l'administration centrale.

Le pourcentage des crédits alloués à la formation des personnels est souvent inférieur à 1 % de la masse salariale de l'administration concernée.

Cette faiblesse des crédits est aggravée par la faiblesse du taux de consommation de ces crédits résultant des difficultés de la mise en œuvre des plans de formation en raison, notamment de l'insuffisance du réseau de formation susmentionnée.

III- Un système de classification et de rémunération basé sur le niveau de qualification (titres et diplômes) :

La rémunération des fonctionnaires et agents publics est composée du :

- -Traitement de base qui est le produit de l'indice de base résultant de la classification du grade dans la grille multiplié par la valeur du point indiciaire (une VPI unique =45 dinars) ;
- -L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) résultant de la multiplication de l'indice d'échelon par la valeur du point indiciaire ; dans la limite de 12 échelons;
- -Les primes rémunérant le rendement et la performance ;
- -les indemnités rémunérant les sujétions particulières liées à l'exercice de certaines activités ainsi qu'au lieu et aux conditions de travail ;
- -les allocations à caractère familial.

a- La classification des emplois est déterminée dans une grille de classification composée de 24 catégories allant de la catégorie 1 indice 100 réservée au niveau inférieur ou égal à la 6ème année primaire, jusqu'à la subdivisions hors catégorie 7 indice 1480 réservée aux rangs de professeur d'enseignement supérieurs, de directeur de recherche et de professeur hospitalo-universitaire.

Le rapport entre le traitement le plus bas, catégorie 1 indice 100, et le traitement le plus élevé subdivision hors catégorie 7 échelon 12 indice 1568 est de 15,6.

b- Un régime indemnitaire diversifié : il comporte 115 indemnités différentes, liées essentiellement aux sujétions particulières de risque, de contraintes de l'exercice de l'emploi, d'astreinte, de technicité, d'exercice dans des zones marquées par l'éloignement, l'isolement et les conditions climatiques difficiles (les indemnités du sud).

La quasi-totalité des indemnités sont fixées en pourcentage du traitement ou du traitement de base résultant de la classification et sont donc liées au niveau de qualification.

c- La rémunération du rendement et de la performance : L'ensemble des fonctionnaires bénéficient d'une seule **prime de rendement** sous diverses appellations (primes de rendement, performance pédagogique, performance de gestion, etc.).

Cette prime est généralement servie trimestriellement au taux variable en en fonction d'une notation suite à l'évaluation du rendement du fonctionnaire. Elle représente entre 30 et 40% du traitement du grade (traitement de base +IEP).

Ce système de classification et de rémunération fondé sur le niveau de qualification, qui constitue en quelque sorte le corollaire de la fonction publique de carrière, présente l'avantage d'encourager la formation des fonctionnaires et la valorisation de leurs qualifications.

Cependant, certains considèrent qu'il présente l'inconvénient de rémunérer, non pas la compétence acquise sur le tas et le rendement réel du fonctionnaire, mais il rémunère ses titres et diplômes dans la mesure où l'ensemble des éléments de la rémunération sont liés à la classification et donc au niveau de qualification attesté par les titres et diplômes, comme il a été expliqué plus haut.

d- Une grille de rémunération spécifique aux fonctions supérieures de l'Etat : Les titulaires des fonctions supérieures de l'Etat sont rémunérés sur une grille des salaires et un régime indemnitaires spécifiques. Ce régime attractif vise évidemment à maintenir les compétences dans les rouages de l'administration publique.

La révision du système de rémunération, grille des traitements et régimes indemnitaires, enclenchée en 2007, a été accompagnée d'une augmentation conséquente des salaires des fonctionnaires, étalée sur une période de quatre années (2008- 2012), notamment au profit des enseignants du supérieurs, des médecins et des chercheurs et des titulaires des fonctions supérieures . Cette augmentation a hissé les salaires dans la fonction publique à des niveaux appréciables qui ont permis à l'administration publique de faire face à la concurrence de la part du

secteur économique public , qui présentait pendant des décennies une attractivité certaine en matière de rémunération.

Cependant, l'arrivée des entreprises étrangères et le développement d'un secteur privé national qui offrent des niveaux de rémunérations nettement plus élevés ont remis sur le tapis la question du départ des compétences vers ce secteur à l'intérieur du pays mais également à l'étranger. Il s'agit essentiellement des ingénieurs en informatique, des chercheurs et enseignants du supérieur, ainsi que des médecins spécialistes et hospitalo-universitaires et des cadres supérieurs d'administration que l'administration publique a du mal à maintenir dans son sillage.

IV- Evaluation des fonctionnaires :

Les fonctionnaires sont soumis tout le long de leur carrière à une évaluation continue et périodique destinée à apprécier leurs aptitudes professionnelles.

Cette évaluation traduite par une note chiffrée et une observation d'ordre général vise à la promotion, l'avancement d'échelon, la rémunération du rendement et éventuellement l'octroi de distinctions honorifiques.

Cependant, le système d'évaluation basé sur une notation aux fins susmentionnées s'est transformé en une pratique bureaucratique rébarbative inopérante.

Ces insuffisances tiennent essentiellement au fait que :

- les critères d'évaluation sont imprécis, ce qui se traduit notamment par une notation subjective qui occulte parfois les performances professionnelles réelles du fonctionnaire au profit de considérations personnelles ;
- l'appréciation d'un certain nombre d'éléments ne permet pas un examen suffisamment approfondi du comportement du fonctionnaire et de ses attentes (ses besoins en formation, évolution de sa carrière professionnelle, existence ou non d'un plan de charge préétabli par le responsable hiérarchique, etc) ;
- l'appréciation générale, du fonctionnaire qui accompagne la note chiffrée octroyées par le responsable hiérarchique s'est réduite à une simple mention (expression souvent vague) qui ne met pas l'accent sur les qualités ou les insuffisances professionnelles du fonctionnaire.

Afin de pallier aux insuffisances susmentionnées, un projet de décret relatif à l'évaluation est en cours d'élaboration. Il vise l'instauration d'un nouveau système d'évaluation basée sur une approche managériale, qui tient compte des notions de performance, de rendement et de l'implication du fonctionnaire dans le processus de gestion du service public (fixation des objectifs et appréciation des résultats).

- L'institution d'un entretien professionnel :

Cet entretien qui s'effectue entre le fonctionnaire et son responsable hiérarchique direct et ou les responsables hiérarchiques supérieurs, devrait permettre de mettre l'accent sur les qualités et les insuffisances professionnelles du fonctionnaire concerné.

Il vise en particulier à :

- associer le fonctionnaire dans le processus d'évaluation et lui permettre de s'exprimer et le, cas échéant, d'expliquer voire justifier les insuffisances de son travail et éclairer ses chefs hiérarchiques sur les difficultés rencontrées dans l'accomplissement de ses missions.
- faciliter les comparaisons entre les résultats obtenus par l'intéressé au cours de la période considérée et ceux des années précédentes ;
- faire ressortir les aspects dominants de la personnalité du fonctionnaire ;

- indiquer les aptitudes de l'intéressé à l'exercice de certaines fonctions, comportant des responsabilités particulières, dans la mesure bien entendu, où le fonctionnaire réunit d'ores et déjà ou va prochainement réunir les conditions statutaires et réglementaires pour accéder à ces fonctions ;
- fixer au fonctionnaire les objectifs à atteindre pour l'année à venir ;
- déterminer ses besoins en formation.

Enfin, le nouveau système d'évaluation à travers l'introduction de l'entretien professionnel, et les précisions qu'il porte sur le processus d'évaluation à intégrer la dimension de participation et de dialogue dans les pratiques administratives, ce qui va permettre d'améliorer la gouvernance et le management des services publics.

Conclusion :

Il ressort de cette présentation qu'un système de captage et de fidélisation des compétences dans la fonction publique a été instauré au fil des années, notamment après la publication du nouveau statut général de la fonction publique.

Ce système est fondé essentiellement sur un plan de carrière intéressant qui garantit au fonctionnaire son épanouissement professionnel par la formation continue et une rémunération attractive.

Cependant, un cadre réglementaire ne se suffira pas de lui-même, il a besoin pour être efficace, d'être adapté continuellement aux contingences du marché de marché de l'emploi.

Merci de votre attention !



République Algérienne Démocratique et Populaire

***Premier Ministère
Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative***

**Le recrutement, le développement et la rémunération
des compétences dans la fonction publique algérienne**

Introduction : présentation de la fonction publique algérienne

- Un nouveau statut général qui a consacré une fonction publique de carrière adossée à un régime de contractualisation.
- Champs d'application: tous les personnels des institutions et administrations publiques à l'exception des personnels civils et militaires de l'armée, les personnels de l'administration du parlement et les magistrats qui sont régis par des statuts spécifiques.
- Effectifs: - 2.076.574 fonctionnaires et agent publics.
 - sur une population d'environ 40 millions d'habitants.
 - soit 1 fonctionnaire pour 20 habitants.
 - dont : 1.640.000 fonctionnaires titulaires, soit 79%
 - 436.616 agents contractuels, soit 21 %
 - 759 115 de femmes, soit 36,5 %
- La structure des corps et grades: les fonctionnaires sont régis par 63 statuts particuliers organisés en 339 corps subdivisés en 891 grades.
- Les emplois d'encadrement: Fonctions supérieures et postes supérieurs.



-Missions de la Direction Générale de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative :

La DGFPA est une administration permanente de l'Etat chargée notamment:

- ❖ En matière de réglementation :
 - de veiller, en liaison avec les administrations concernées, à l'application du statut général de la fonction publique et d'assurer la conformité des textes pris pour son application;
 - d'élaborer les cadres normatifs relatifs la carrière des fonctionnaires.
- ❖ En matière d'audit et de contrôle de la GRH:
 - d'assurer le contrôle de la régularité des actes administratifs se rapportant à la gestion de la carrière des fonctionnaires;
 - de promouvoir un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) dans la fonction publique



❖ Organisation de la direction générale de la fonction publique et de la Réforme Administrative :

▪ **Au niveau central :**

sept (7) directions dont la direction de l'application et de contrôle qui inclue la sous direction des concours et examens,

- ✓ une Inspection générale de la fonction publique

▪ **Au niveau local (wilayas):**

- ✓ 48 Inspections de la fonction publique

I- Un système de recrutement et de promotion basé sur le concours et le mérite personnel.

- a) Affirmation du principe constitutionnel de l'égal accès aux emplois publics.
- b) Modes de recrutement :
 - le concours sur épreuves ou comme règle.
 - le concours sur titre,
 - le test professionnel
 - le recrutement par détachement ou par mutation.
- c) Modes de promotion :
 - l' examen professionnel constitue la règle (80 %).
 - Au choix sur liste d'aptitude (20%).
 - La promotion directe (sur titre) après obtention du diplôme requis.
 - La promotion exceptionnelle pour mérite.
- d) La mobilité comme moyen de captage et de développement des compétences.
- e) Accès aux fonctions supérieures de l'Etat et aux postes supérieurs.

II - La formation comme levier essentiel du développement des compétences dans la fonction publique :

- **La formation professionnelle continue : droit du fonctionnaire et obligation de l'administration.**
- **Typologie:** - Formation initiale (spécialisée) pour l'accès aux grades.
 - perfectionnement (de courte et de longue durée) .
 - Elle peut être résidentielle ou alternée.
- **Les organes de pilotage et de coordination:**
 - Le conseil supérieur de la FP: définir la politique nationale de formation.
 - Le comité interministériel : proposer les éléments de la politique de formation.
 - La DGFPPRA : coordonner , animer et contrôler sa mise en oeuvre.
- **Les plans sectoriels annuels et pluriannuels de formation pour plus de cohérence et de visibilité d'une gestion prévisionnelle de l'action de formation.**
 - l'implication de la DGFPPRA et du ministère des finances.
 - Les bilans d'évaluation .
- **Le réseau de formation :** Un réseau important à adapter et renforcer.
- **Au plan quantitatif :en 2015 , 248000 fonctionnaires ont bénéficié de 15 millions jours de formation.**



III- Un système de classification et de rémunération fondé sur le niveau de qualification :

a) Définition de la rémunération:

- le fonctionnaire a droit après service fait à une rémunération.
- La rémunération comprend:
 - le traitement
 - les primes et indemnités
- Le traitement est constitué
- Les indemnités sont destinées à rémunérer les sujétions particulières inhérentes à l'exercice de certaines activités ainsi qu'au lieu et aux conditions spécifiques de travail.
- Les primes sont destinées à stimuler le rendement et la performance.
- Toute prime ou indemnité est instituée par décret.

c)-La consistance du régime indemnitaire lié à la performance

1- typologie des primes :

- Prime de rendement.
- Prime d'amélioration des performances pédagogiques.
- Prime d'amélioration des performances de gestion.
- Prime d'amélioration des performances scientifiques.
- Prime d'amélioration des performances pédagogiques et scientifiques
- Prime d'amélioration des performances.

2- mode de calcul: calculées aux taux variables de:

- a) 0 à 40 % du traitement pour les corps de l'enseignement
- b) 0 à 30 % du traitement pour les autres corps.

3- le service des primes précitées est soumis à une notation selon des critères liés au rendement et la performance fixés par arrêté du ministre concerné pour les corps spécifiques et par arrêté de l'autorité chargée de la fonction publique pour les corps communs.

4-périodicité du service : les primes sont servies trimestriellement.

b – Une classification basée exclusivement sur le niveau de qualification (titres et diplômes)

- la classification des grades s'effectue en fonction du niveau de qualification requis tel qu'attesté par les titres et diplômes sanctionnant les divers cycles d'enseignement et de formation
- la grille indiciaire des traitements comprend 23 catégories de classement allant de la catégorie 1 indice 100 réservé pour le niveau inférieur ou égal à la 6^{ème} année primaire jusqu'à la subdivision hors catégorie 7 indice 1480 réservé au grade de professeur de l'enseignement supérieur.
- La bonification indiciaire des postes supérieurs s'effectue dans le cadre d'une grille qui se décline en quatorze (14) niveaux de bonification avec un minimum de 25 points et un maximum de 705 points. Cette segmentation correspond aux différents niveaux des grades d'accès et des niveaux de responsabilité ainsi que de la nature des activités inhérents à ces postes supérieurs.
- Une grille spécifique de rémunération des titulaires de fonctions supérieures.

IV- L'évaluation du fonctionnaire: L'autre levier de développement des compétences

- a)** Les objectifs.
- b)** Les critères .
- c)** L'évaluation par la notation : les limites d'une méthode.
- d)** L'institution de l'entretien professionnel: l'introduction de nouveaux critères et objectifs.
- e)** Implication des instances représentatives des fonctionnaires :

CONCLUSION