

---

## Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique

### *L'ENTREPRENEURIAT ET L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES ET DES FEMMES EN AFRIQUE FRANCOPHONE*

Université Mohammed V de Rabat, 2-4 mars 2020

---

## LA MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE MAROCAINE : QUELLE PLACE POUR LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ?

**Hakima BENZIRI**

*Doctorante, Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

[hakima.benziri@hotmail.fr](mailto:hakima.benziri@hotmail.fr)

**RÉSUMÉ** – A l'instar des pays développés en matière de la gestion de l'Administration Publique, notamment au niveau du management des Ressources Humaines, le Maroc s'est intégré dans le processus général de la réforme de l'Administration Publique répondant à l'esprit de la circulaire du 1<sup>er</sup> ministre Driss JETTOU de 2004, précisant l'obligation de tous les départements de disposer d'un Référentiel des Emplois et des Compétences « REC » et infine un Système de Gestion Prévisionnel des Emplois, des Effectifs et des Compétences « GPEEC », et de moderniser la Gestion des Ressources Humaines GRH. Pour ce, les départements ministériels devaient intégrer dans leurs stratégies générales, une politique RH claire à travers des outils de gestion tels que : le REC, la cartographie des postes « CaP », la matrice des effectifs, le parcours professionnel « PP », le plan de formation « PF », le plan de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences « GPEEC » ... Ce travail met le point sur les pratiques du management des RH au niveau de l'Administration Publique, suite aux changements que l'Administration Marocaine a connu depuis 2004, et les effets de ces mutations sur les dimensions humaines et organisationnelles.

**Mots-clés** : outils de management, développement des ressources humaines, modernisation de l'administration publique, Gestion Prévisionnelle des Emplois.

Les idées et opinions exprimées dans les textes sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'OFE ou celles de ses partenaires. Aussi, les erreurs et lacunes subsistantes de même que les omissions relèvent de la seule responsabilité des auteurs.

## INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines (GRH) constitue un grand défi pour l'administration publique d'aujourd'hui, dans la mesure où l'élément humain est la base de son existence, de ses interventions et de ses réalisations. Disposer d'un capital humain qualifié et disposant, de façon individuelle et collective, de l'ensemble des compétences nécessaires constitue l'unique et la principale garantie à n'importe quelle administration publique pour assumer ses missions et réaliser ses projets et programmes et être à la mesure de ses engagements à l'égard de l'autorité politique, du citoyen et de l'utilisateur du service public.

Ainsi, pour faire de l'Etat un appareil efficace, il faut d'abord des hommes et des femmes compétents, créatifs, responsables, communicateurs et qui aillent jusqu'au bout de leurs convictions (SEDJARI, 2008). Egalement, pour assurer le succès de l'action administrative dans ses diverses sphères, la gestion de la chose publique doit être immunisée contre les maux de l'incompétence et de l'opacité et surtout contre le détournement des missions administratives de leurs finalités déclarées (FIKRI, 2005).

La gouvernance des ressources humaines constitue une dimension fondamentale dans la gouvernance du service public, la qualité des réalisations et des services dans le cadre de l'action publique est alors tributaire de la qualité des ressources humaines en charge.

De ce fait, La qualité des ressources humaines est à son tour tributaire de la qualité de leur management, conditionnée par la qualité des outils et méthodes utilisés à cette finalité, le but étant d'arriver à assurer la qualité de l'organisation du service public et la qualité de leurs prestations.

A ce titre, Les mécanismes outils et méthodes de GRH constituent la base de maîtrise de cette gestion et les clés d'un développement des ressources humaines à même de garantir sa capacité à assumer les responsabilités, la réalisation des activités et l'atteinte des résultats escomptés. La présente contribution va mettre en exergue *le processus de développement des outils de management du capital humain dans l'administration publique marocaine et son impact sur les dimensions humaines et organisationnelles* et les résultats y afférents selon l'enchaînement suivant :

- La présentation de différentes étapes du processus de la modernisation de la GRH publique et des outils mis en place dans ce cadre.
- La présentation des résultats d'un diagnostic réalisé sur l'état des lieux de l'existence ou non de ces outils au niveau de l'administration publique marocaine.
- Présentations des observations identifiées concernant l'avancement et l'implication des départements publics.

Ainsi, L'interrogation suivante constitue l'ossature de mon travail :

**Dans quelle mesure, l'élaboration et la mise en place des outils du Management des Ressources Humaines ont contribué au changement organisationnel et managérial au niveau de l'Administration Publique Marocaine ?**

### **Méthodologie de travail :**

Ce travail est le fruit d'une expérience pratique et d'un processus d'interaction et d'interférence avec les différents acteurs impliqués dans le processus de la modernisation de l'administration publique.

Mon expérience en tant que consultante spécialisée dans le domaine du développement des Ressources Humaines, m'a permis d'avoir une vision intégrée et globale concernant les différentes phases du chantier de la modernisation de la GRH dans différents départements publics.

De ce fait, le présent travail, porte, essentiellement sur l'état des lieux en matière de la disposition et de la mobilisation des outils de la GRH par les départements publics, moyennant des entretiens effectués auprès des différents intervenants impliqués dans le chantier de la

modernisation de l'Administration Publique, et en se référant à des rapports et des études réalisés dans le domaine, notamment le dernier diagnostic effectué par le MFPMA en 2016, visant en partie à prendre connaissance de la situation de la gestion des ressources humaines dans les ministères concernés (liste en annexe).

Aussi pour la réalisation de ce diagnostic, et afin de respecter l'objectivité de l'examen, je me suis basée sur les sources suivantes :

- Les guides de référence élaborés par le Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'Administration ;
- Les concepts et règles à observer dans l'élaboration de certains outils tels que définis dans le cadre des ateliers de formation organisé par le MFPMA au profit des cadres en charge de la modernisation de la gestion des ressources humaines dans les différentes Administrations ;
- Les référentiels élaborés par certaines institutions similaires caractérisés par l'opérationnalisation dans l'environnement institutionnel de l'administration publique ;
- La capitalisation sur les expériences acquises (auxquelles j'ai participé en tant que praticienne consultante), de la réalisation de plusieurs projets au profit de certaines administrations ;
- La capitalisation sur le benchmark concernant plusieurs systèmes des administrations.

## **I- Vers un processus de modernisation de la GRH dans l'Administration Publique**

« Face aux défis économiques, sociaux et technologiques des années 2000, la qualité du management des ressources humaines est devenue un facteur clés de succès essentiel » (PERETTI, 2002). La compétence est devenue, alors, un produit du « marché de travail ». L'expertise est privilégiée à l'expérience, et les logiques de recrutement s'adaptent au marché du travail. (LEDOUX, 2008).

En effet, la nécessité de se doter des compétences au moment opportun pour répondre aux attentes des clients et développer des nouveaux produits ou prestations, exige les organisations à développer une ingénierie des ressources humaines composée de l'ensemble des techniques et des méthodes, pour que l'homme soit au centre du système, épanoui et motivé (LABRUFFE, DESCAMPS, 2013). Ces compétences, jamais acquises définitivement, sont en constante évolution, parce que directement liées aux facteurs internes et externes. Ce qui implique une veille permanente et la mise en place d'un processus d'évaluation et de mise à jour ou de mis à niveau (LABRUFFE, DESCAMPS, 2013).

Ce qui est vrai pour l'entreprise privée l'est tout autant, pour les administrations publiques. La gestion des ressources humaines représente aujourd'hui, un enjeu stratégique au regard de la réforme de l'administration publique marocaine.

### **1- Les Objectifs de la réforme de la GRH dans la fonction publique**

La gestion des ressources humaines dans les administrations publiques constitue un enjeu majeur, pour trois raisons principales (Batal, Christian, 1997). Premièrement, l'importance des effectifs y est considérable, deuxièmement, les enjeux liés à la situation économique ont placé

les administrations publiques devant l'obligation de s'adapter rapidement au bouleversement de leurs habitudes de fonctionnement, et provoqué une forte tension sur les effectifs puisque les dépenses en ressources humaines représentent une proportion considérable de leurs budgets. Comme la marge de manœuvre quantitative continuera d'être de plus en plus réduite, la dimension qualitative, c'est-à-dire la gestion des compétences et des motivations des ressources humaines, deviendra de plus en plus stratégique. Troisièmement, la légitimité du secteur public est liée à l'efficacité et à la qualité de la prestation des services.

La situation est donc complexe et les administrations publiques devront prendre un certain nombre d'actions visant à améliorer l'organisation et le fonctionnement des services publics. La gestion des ressources humaines constitue un moyen, parmi d'autres, de relever le défi (Lemire, GAGNON, 2002). De ce fait, L'administration marocaine s'est trouvée dans l'obligation de renouveler d'une manière appropriée ses modes de management et de gestion des ressources humaines en vue d'une meilleure mise en œuvre des savoirs et des compétences nécessaires à l'instauration d'une Administration de développement.

C'est dans cette logique que l'administration marocaine s'est intégrée dans un nouveau processus de réforme de la gestion publique répondant à l'esprit de la circulaire du 1<sup>er</sup> ministre Driss JETTOU de 2004, précisant l'obligation de tous les départements de disposer d'un Référentiel des Emplois et des Compétences « REC » en vue de bâtir une Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences « GPEEC », et de moderniser la GRH, et ce dans l'objectif de mettre en place une politique RH claire et outillée permettant la réalisation effective et efficace des missions institutionnelles dédiées à chaque département. Ce projet de modernisation de la GRH vise alors principalement à la réalisation des objectifs suivants :

- **Objectifs généraux :**
  - Développer le professionnalisme de la Fonction Publique ;
  - Mieux répondre aux besoins des services publics, aux aspirations des fonctionnaires et agents et aux attentes des citoyens ;
  - Bâtir une administration efficace, resserrée sur ses missions essentielles, dotée des ressources répondant à ses besoins réels, à l'écoute constante de son environnement.
  
- **Objectifs spécifiques :**
  - Généraliser le processus de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences « GPEEC » au niveau de tous les départements publics ;
  - Gérer par les compétences afin de prévenir les risques d'inadaptation ;
  - Assurer l'employabilité des salariés ;
  - Permettre une meilleure gestion des carrières ;
  - Garantir une meilleure efficacité de la formation ;
  - Limiter la perte des connaissances dans l'organisation.
  - Rationaliser la GRH et valoriser Le capital humain.

Quant à la mise en place du projet, l'identification du chef d'orchestre, d'une chronologie d'étapes et d'une méthodologie de travail pour la réalisation efficace et efficiente était un préalable incontournable et devait être standardisé afin d'aboutir à une normalisation du système d'évaluation des outils en output du projet de chaque département et de pouvoir réaliser une classification des différents emplois et métiers et la constitution d'une nomenclature nationale en vue de tendre la voie vers une modification du système de rémunération actuel

rigide et mal fondé, à un système plus équitable et motivant basé sur les emplois et sur des critères pertinents.

La détermination des préalables de base pour la réalisation du projet n'était pas figée, elle a permis tout de même, de garder une marge de souplesse aux acteurs « les experts des bureaux d'études et les équipes projets des départements publics » impliqués dans la réussite du chantier, auprès du chef d'orchestre « Ministère de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration –MFPMA- »<sup>1</sup> qui a pour principale mission : la préparation des guides méthodologiques, la coordination, le suivi et la validation des livrables, issus des départements de l'administration publique. Cette souplesse a permis d'enrichir et de capitaliser l'expérience dans sa globalité.

## **2- Démarche de la mise en place des outils de la gestion et du développement des ressources humaines.**

La richesse des administrations réside incontestablement dans l'intelligence, dans les ressources humaines, véritables interfaces de la qualité du service public. La force de l'administration réside donc, dans la qualité et la fiabilité des outils de la gestion de la connaissance et de dynamisation de la compétence.

La gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences « GPEEC », constitue un outil pilier dans la prise des décisions stratégiques en matière de la GRH, et a connu un développement sans précédent vers la fin des années 1980.

La GPEEC intervient pour s'attacher au management des ressources humaines de l'organisation, en vue d'accompagner des projets de développement et l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs. (Ledoux, 2008).

D.WEISS, l'avait défini comme : « une démarche d'ingénierie des RH qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences). Cette réflexion s'inscrit dans le plan stratégique de l'entreprise » (WEISS, 2005).

Dans la même lignée de pensée, le département chargé de la modernisation de l'Administration a retenu les définitions suivantes dans la réalisation des guides méthodologiques de la mise en place de la GPEEC:

- La conception, la mise en œuvre et le suivi des politiques et des plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés), en impliquant les Hommes dans le cadre d'un projet d'évaluation professionnelle ;
- Ensemble des méthodes et des dispositifs permettant à l'organisation de disposer, au moment où elle en a besoin, des ressources humaines nécessaires en termes d'effectifs, d'emplois et de compétences ;
- Une démarche prévisionnelle permettant d'aboutir à la mise en place d'un plan d'action cohérent visant la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques dans le but de

---

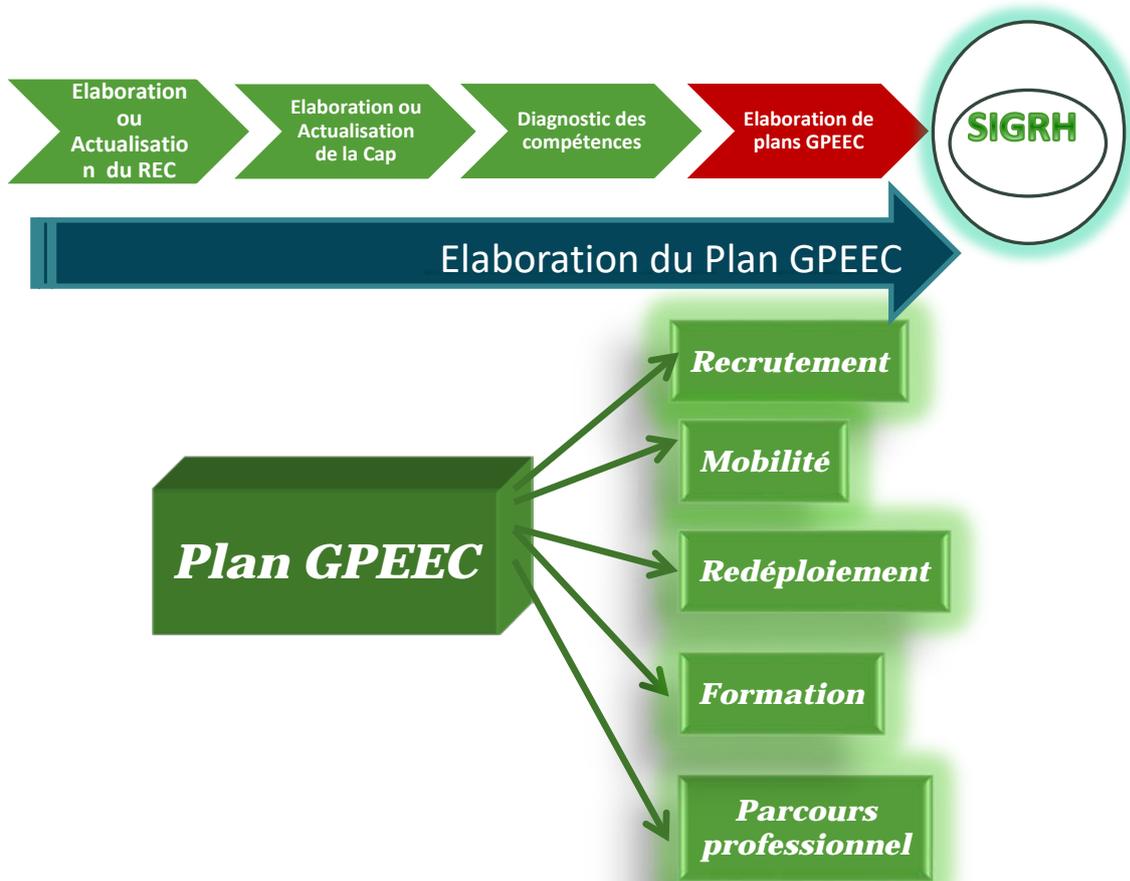
<sup>1</sup> Actuellement dénommé Ministre de l'Économie, des Finances et de la Réforme de l'Administration

réduire de façon anticipée et maîtrisée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'organisation en fonction de son plan stratégique, en impliquant l'élément humain dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

La conception et l'élaboration d'un modèle de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences « GPEEC » est conditionnée par les préalables suivants :

- a) L'élaboration d'un Référentiel des Emplois et des Compétences « REC » ;
- b) L'élaboration d'une cartographie des postes « CaP » ;
- c) La réalisation d'un diagnostic des RH, la définition d'un plan de formation « PF » et la proposition d'un système de parcours professionnels types « PPT ».

le schéma suivant a été développé en s'inspirant des guides de référence élaborés par le Ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'Administration, afin de mieux visualiser le processus de construction d'un système de gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences « GPEEC » selon le modèle exigé et admis par le dit Ministère



- SIGRH : Système d'Information de la Gestion des Ressources Humaines

### a) **Référentiel des Emplois et des Compétences « REC » ;**

Le REC est le premier préalable dans le processus susmentionné, il s'agit d'un outil de référencement et constitue l'outil de base pour le management des organisations et de la GRH en particulier.

Le REC permet de définir de manière méthodique et systématique le contenu et la nature du travail dans un contexte institutionnel déterminé, ainsi que les exigences requises des personnels appelés à réaliser ce travail.

A ce titre, il contribue à la clarification de la notion de travail et de la notion même de ressource humaine en donnant à l'une et à l'autre un sens organisé et un fondement institutionnel.

Il permet ainsi de fonder un modèle de régulation cohérent intégrant le triptyque homme/emploi/activité et un système d'information efficace et efficient en matière de GRH.

Le Référentiel des emplois et des compétences constitue non seulement un cadre de référence et de cohérence de la GRH, mais aussi un outil précieux d'aide à la décision. Il permet, par son utilisation directe ou sa mise en œuvre, de :

- Déterminer la structure organisationnelle de l'activité à travers la définition de situations de travail standards ;
- Définir la structure fonctionnelle de référence en mesure de réaliser les missions du Département considéré en respectant les impératifs de qualité ;
- Constituer un outil de management efficace en ce sens que la description des emplois permet de clarifier les attentes de l'Administration vis-à-vis de son personnel, de le responsabiliser et d'assurer sa mobilisation autour de missions claires et précises ;
- **Rationaliser les opérations de recrutement** en permettant la sélection des candidats dont le profil professionnel et personnel correspond au profil de l'emploi à occuper et favorise ainsi l'**adéquation poste/profil** et, par conséquent permettre la réalisation des performances ;
- Servir de support pour une **évaluation objective et transparente** des ressources humaines.
- **Adapter les actions de formation aux besoins réels** des employés appréhendés en relation avec leurs emplois.
- Eviter les redondances dans le processus global du département ;
- Fonder les choix des délégations et la définition d'objectifs opérationnels ;
- Faciliter la constitution d'équipes intelligentes capables de supporter tout projet de développement institutionnel et organisationnel.

### b) **La Cartographie des Postes « CaP » ;**

Le deuxième préalable pour la GPEEC est la cartographie des postes, il permet de :

- Définir, recenser, décrire et organiser, au sein des structures organisationnelles, les situations concrètes de travail ;
- Déterminer et décrire l'organisation du travail dans un espace administratif contextualisé et structuré ;
- Assurer une classification des activités au sein des emplois ;
- Assurer une division équitable de la charge de travail ;
- Définir les résultats attendus de chacun au niveau de son poste.

La cartographie des postes permet donc le passage du référencement et de la modélisation de situations de travail génériques à la description et la spécification de situations de travail concrètes déployées ou à déployer dans un contexte organisationnel déterminé.

Elle détermine les rapports de chaque cadre et agent par rapport :

- À l'institution ;
- Aux missions institutionnelles ;
- Aux interventions programmées et prévisionnelles ;
- Aux ressources ;
- et par rapport aux autres cadres, horizontalement et verticalement.

C'est donc à la fois un outil de référencement et d'organisation qualitative et quantitative. En effet, outre les spécifications qualitatives qu'elle comporte, la cartographie est un moyen pour quantifier les effectifs nécessaires pour assurer les charges de travail au niveau d'un Département et servir ainsi de base pour une estimation prévisionnelle et efficiente de l'évolution des effectifs dans une période donnée.

### **c) La réalisation d'un diagnostic des ressources humaines ;**

Après l'élaboration du REC et de la CaP (qui constituent les exigences notamment en matière d'emplois et de compétences), le diagnostic des ressources humaines est désormais le 3<sup>ème</sup> préalable pour la réalisation du plan GPEEC.

Cette phase vise à réaliser le diagnostic de l'existant en matière de RH et déterminer le portefeuille de compétences disponibles et le rapprocher du REC et de la cartographie en vue d'engager les décisions de progrès qui s'imposent, notamment en matière de formation.

A ce titre, les départements publics, sous la coordination du MFPMA ont choisi comme outil de diagnostic le bilan de compétence individuel (définition en annexe).

Selon l'étude relative à la *phase II : diagnostic des RH/ de la mise en œuvre du référentiel des emplois et des compétences, lancé par le ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'Administration en 2008*, « Le recours à l'outil Bilan de Compétences est motivé par sa grande fiabilité et surtout parce qu'il permet une participation réelle des cadres à ce diagnostic ».

Pour la même source susmentionnée : Les conclusions de ces bilans ont permis de référencer la synthèse des parcours professionnels des cadres, leurs parcours de formation, leurs projets de parcours futurs (quand ils sont exprimés), les compétences qu'ils doivent consolider ou construire de nouveau, et de documenter ces informations sur des fiches références.

Ces conclusions pourront éclairer toute décision de gestion individualisée des cadres. Mais, toute décision dans ce sens est conditionnée par la mise en œuvre de la cartographie des postes, objet de la première phase, ainsi qu'une mise immédiate des résultats de la phase suivante.

Les conclusions dégagées permettent de déterminer les écarts entre les compétences principales exigées par le REC et celles dont disposent les cadres par référence à un parcours confirmé ou une formation mise en œuvre. Ces écarts permettent également de fonder un projet de Plan de formation qui visant à consolider les compétences partiellement maîtrisées ou construire des compétences jugées absentes ou pour lesquelles les cadres considérés n'ont bénéficié que d'une initiation.

Le plan de formation proposé a pour devise également de créer, notamment pour les cadres, un noyau de portefeuille de compétences commun à tous leur permettant de :

- Etre en mesure de participer activement et consciemment à la réalisation des missions de leur département ;
- Etre en mesure de faire partie d'une équipe projet ;
- Ouvrir les possibilités à l'adoption de parcours professionnels plus larges ;
- Renforcer les capacités de créativité ;
- Faciliter la mobilité fonctionnelle.

Les conclusions doivent figurer sur des fiches de synthèse de chaque bilan, afin de permettre une gestion individuelle des cadres et fonder de nouvelles mises en œuvre, notamment la mise en place d'un Système de Parcours Professionnels, l'élaboration d'un plan de formation périodique et enfin aboutir à une Gestion prévisionnelles des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC).

Quant aux résultats analytiques des bilans de compétence<sup>2</sup>, doivent permettre de dégager des constats caractérisant la ressource humaine du département concerné et ayant trait à sa structure démographique, sa structure de qualifications en termes de spécialités et de niveaux de qualification, la culture organisationnelle prévalente, le degré d'adéquation poste/profil, le degré de cohérence des parcours professionnels, la rentabilité de l'investissement formation continue.

En somme, le plan GPEEC découle logiquement de toutes ces étapes et du dépouillement des résultats préalablement escomptés, afin de permettre la formalisation des décisions en termes d'ajustements prévisionnels des écarts en matière de la GRH, de maîtriser le portefeuille de ressources humaines et son adaptation à l'évolution de l'environnement institutionnel et aux exigences des programmes et projets nouveaux.

## **II- Etat des lieux de la mise en place des outils de la GRH par les départements publics et leur impact sur l'organisation et le Capital Humain de l'Administration Marocaine**

Ce diagnostic porte sur les axes suivants :

- Le diagnostic de la gestion et du développement des ressources humaines ;
- Le diagnostic de l'organisation de la fonction GRH ;
- Les principales conclusions issues du diagnostic.

### **A. Diagnostic de gestion et développement des ressources humaines**

Ce diagnostic a couvert un échantillon de 16 ministères (liste en annexe) représentant différents niveaux de développement en matière de ressources humaines.

Néanmoins, vu que la base de la gestion des ressources humaines est de disposer d'outils spécifiques dont l'opérationnalisation permet d'atteindre les résultats escomptés, le diagnostic a porté d'abord sur l'existence ou non de ces outils, ensuite, sur la conformité de leurs

---

<sup>2</sup> Il y a lieu de noter que le bilan de compétences est fondé sur le principe déontologique suivant : « une déclaration sincère de la part de chaque fonctionnaire en contrepartie de la confidentialité de la déclaration et des résultats conséquents ». Aussi, les résultats individuels consignés sur les fiches individuelles ne peuvent être utilisés que par le sommet stratégique et les responsables de la GRH.

spécifications garantissant l'efficacité et l'efficacité de leur utilisation sur la base des critères issus des sources précitées.

## 1- Les outils disponibles

Le tableau ci-après montre les ministères disposant de chaque type d'outils de gestion des ressources humaines nécessaires pour le référencement ou l'opérationnalisation de cette gestion.

Ministères	REC	CaP	SPPT	BC	GPEEC	PF	Classi- fication des emplois	Système de gestion sociale	SIRH
<b>Emploi</b>	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Agriculture</b>	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
<b>Pêches Maritimes</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui			Oui
<b>MEN</b>	Oui								Oui
<b>Justice</b>	Oui					Oui			
<b>METL</b>	Oui			Oui	Oui	Oui	Oui		
<b>MAEC</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui			
<b>MJS</b>	Oui					Oui	Oui		
<b>Culture</b>	Oui	Oui	Oui		Oui	Oui			
<b>MICIEN</b>	Oui	Oui		Oui	Oui	Oui	Oui		
<b>Artisanat</b>	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui		Oui
<b>MHPV</b>	Oui								
<b>HCP</b>	Oui	Oui			Oui				
<b>MJL</b>	Oui								Oui
<b>MSFFDS</b>	Oui								
<b>Tourisme</b>	Oui						Oui		
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

Il ressort de ce tableau que, à l'exception du référentiel des emplois et des compétences (REC) réalisé par tous les ministères concernés par l'étude, et hormis la qualité de leur contenu, ces ministères ne disposent pas de l'ensemble des outils essentiels de la gestion des ressources humaines. La moitié de ces ministères dispose à peine de deux outils dont le REC.

Le système de parcours professionnel à côté de l'évaluation et la classification des emplois demeurent les outils les moins répandus ; alors que la gestion sociale - y compris les aspects de santé et sécurité - est le grand absent.

De même que la majorité des outils souffrent de déficits à un niveau ou à un autre ce qui pose la question large du degré de leur efficacité et efficacité.

Il est à noter que la communication sur ce sujet reste très restreinte, notamment en ce qui concerne les résultats et les réalisations des départements en termes d'outils de développement de la GRH, ce qui explique la pénurie des informations et la non exclusivité des données.

## 2- Quelques expériences répondant aux critères de conformité :

L'étude a abouti au repérage de plusieurs expériences distinguées en ce qui concerne certains aspects de la GRH. Ces expériences représentent un succès notable même relatif dans la construction des systèmes ou outils principaux nécessaires au développement de cette gestion

et pour la valorisation des ressources humaines et l'amélioration de leurs capacités leur permettant ainsi de jouer le rôle qui leur incombe dans l'exercice des fonctions de l'organisation et l'opérationnalisation de sa stratégie et de ses programmes et projets<sup>3</sup>.

- a. Le référentiel des emplois et des compétences : Quatre ministères se distinguent par leur disposition d'un référentiel répondant aux normes figurant dans les deux référentiels réalisés par le MFMA, en particulier, le Guide de la classification des emplois. Il s'agit en l'occurrence des ministères de la Justice, des Affaires Etrangères et de la Coopération, de l'Industrie du Commerce et de l'Economie Numérique.
- b. La cartographie des postes de travail : Quatre cartographies répondent à la limite, quant à leurs méthodes d'ingénierie, de description et de spécification des postes de travail qu'elles couvrent, à la fonction qu'elle peut rendre à l'intérieur d'un système de GRH. Il s'agit en l'occurrence des cartographies dont disposent les ministères de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration ; des Affaires Etrangères et la Coopération ; de la Culture ; de l'industrie, du commerce et l'économie numérique.
- c. Classification et classement des Emplois : Compte tenu de la nomenclature de classification des emplois des Administrations publiques, réalisée en 2009 par le MFPMA, ne couvrait pas toutes les administrations et qu'elle s'est fondée sur des emplois de référence, extraits des référentiels disponibles à l'époque, lesquels ont fait par la suite l'objet d'actualisation, il est attendu des ministères ayant élaboré ou actualisé ultérieurement leurs référentiels de procéder à l'évaluation et la classification de leurs emplois en se conformant au guide de classification.  
Mais force est de constater que seul le ministère de l'emploi et des affaires sociales a réussi à élaborer une nomenclature couvrant tous ses emplois conformément aux critères et procédures de classification adoptés par le MFPMA.
- d. Le système de parcours professionnel : A la date de réalisation du diagnostic, seuls trois ministères disposent d'un système de parcours professionnel répondant à la majorité des exigences requises pour ce genre de système. Il y a lieu de les retenir comme expériences distinguées pour deux raisons :
  - Chacune d'elles représente un modèle unique ;
  - Chacune d'elles, permettrait dans le cas de son opérationnalisation, une promotion professionnelle cohérente et efficiente.Il s'agit en l'occurrence des départements de l'Emploi et des affaires sociales ; des affaires étrangères et de la coopération ; des pêches maritimes, et de la culture.
- e. Le bilan de compétences : Le bilan de compétences réalisé par les pêches maritimes est une expérience exemplaire sans conteste. Elle garantit l'aboutissement à des résultats structurants dans la connaissance professionnelle des ressources humaines et ce à partir de quatre dimensions essentielles : la référence socio-démographique, la référence de qualification pour chaque cadre, les acquis professionnels issus des parcours professionnels réalisés, le portefeuille des compétences acquises au moyen de la formation et des acquis professionnels.  
De même qu'elle se distingue par le fait qu'elle a abouti à des résultats et conclusions individuels consignés dans des fiches individuelles et à un diagnostic global ayant permis de tirer les conclusions nécessaires relatives à la connaissance des aspects essentiels du portefeuille des ressources humaines dont dispose le ministère.
- f. Le système de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences : Plusieurs expériences se distinguent dans ce domaine concernant les ministères

<sup>3</sup> Rapport sur la réalisation d'une étude de positionnement du ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration et le développement institutionnel et organisationnel de la fonction publique, 2016.

suyants : l'agriculture ; l'équipement et les transports ; les affaires étrangères et de la coopération ; les pêches maritimes ; la culture ; l'emploi et les affaires sociales. Toutefois, l'expérience des pêches maritimes et des affaires étrangères et de la coopération demeurent les plus solides et les plus efficaces pour les considérations suivantes :

- L'adossement à un scénario de référence de développement institutionnel prenant en considération l'évolution de l'environnement et les orientations stratégiques de chaque ministère ;
- L'appui dans la définition et la répartition des effectifs sur des critères objectifs liés à la charge de travail qui incombe à chaque unité administrative et non sur les seuls avis des responsables de gestion ;
- L'appui dans la définition du portefeuille des compétences et la recherche des solutions sur le bilan de compétences et sur le système de parcours professionnel dument identifiés.

- g.** Le système informatique de gestion des ressources humaines (SIRH) : L'expérience du Ministère de l'Education Nationale demeure l'expérience la plus distinguée dans ce domaine vu les possibilités de gestion qu'elle représente et des résultats qu'elle a permis de réaliser. Elle est suivie, quoi qu'elle est dans sa première année de mise en œuvre, par le système élaboré par les pêches maritimes et qui a permis pour la première fois en tant que SIRH de prendre en charge à la fois les données qualitatives à côté des données quantitatives et statutaires.

## **B. Diagnostic de l'organisation de la fonction GRH**

Ce diagnostic a porté sur l'examen des bases sur lesquelles doit reposer cette gestion et qui concernent les deux dimensions suivantes :

- Les missions spécifiques à cette gestion faisant l'objet d'une formalisation dans les textes organisant les ministères concernés par l'étude ;
- La nature des structures en charge de cette gestion.

### **1. Les missions spécifiques à cette gestion des ressources humaines**

Dans ce volet, le diagnostic s'est focalisé sur le degré de clarté des missions spécifiques à cette gestion et leur formalisation dans les textes organisant les ministères compris dans l'étude :

- La majorité des ministères ont adopté des missions similaires relatives à la GRH :
  - Gestion de la vie administrative ;
  - Gestion prévisionnelle ;
  - Gestion des parcours professionnels ;
  - La formation ;
  - La gestion de la mobilité ;
  - La participation à l'élaboration des textes juridiques relatifs aux fonctionnaires.
- Cependant, seulement trois ministères de l'échantillon dont les décrets d'organisation stipulent expressément parmi les attributions celle de l'élaboration de la politique des ressources humaines.

## 2. La nature des structures en charge de cette gestion

Il y a lieu de remarquer à cet égard une nette différence dans cette organisation entre le niveau central et le niveau déconcentré.

### a) Organisation de la gestion des ressources humaines au niveau central :

On relève à ce titre :

- Une diversité des intitulés des structures en charge de la GRH ;
- L'imprécision des règles régissant la création de ces structures, leur dénomination et répartition à l'intérieur des directions en charge de la GRH, ou structures mères qui se substituent à elles organiquement et fonctionnellement.

### b) Organisation de la gestion des ressources humaines au niveau déconcentré :

- A l'exception de trois ministères, il n'est pas encore institué à quelque titre que ce soit, de structures déconcentrées de GRH au niveau régional pour les autres ministères.
- De même que les différents aspects liés à cette gestion demeurent entre les mains des services centraux en ce qui concerne les décisions administratives (les actes juridiques). Les aspects de déconcentration ne dépassent pas les actes préparatoires et les mesures de procédures.

Généralement, l'implication des services déconcentrés dans le processus de développement de l'administration reste quasi-absente.

Cependant la nouvelle loi relative à la charte nationale de la déconcentration administrative publiée au bulletin officiel le 03/01/2019 peut constituer une voie pour mettre fin à cette situation de l'hégémonie de l'administration centrale et permettre aux services déconcentrés de s'inscrire d'une manière effective au processus de déconcentration des pouvoirs « les attributions en matière de la GRH en font partie ».

## C. Principales conclusions de l'étude

L'étude a permis de dégager cinq conclusions principales reflétant les problématiques importantes qui se posent à la gestion des ressources humaines dans les Administrations Publiques et qui constituent des faiblesses auxquelles il faut remédier pour pouvoir promouvoir la GRH et la faire passer d'une gestion qui demeure -malgré les efforts consentis dans différentes administrations - fondée sur la dimension réglementaire et quantitative, à une gestion qualitative à même de disposer de ressources humaines adaptées et capables d'assumer le rôle qui incombe à l'administration publique dans le domaine du développement durable et

la garantie de la qualité du service public. Ces conclusions se déclinent ainsi qu'il suit :

1. Absence d'un système de référencement des valeurs, d'encadrement et d'organisation pour la promotion de la GRH, ce qui appelle :
  - Une vision partagée et claire autour de la gestion des ressources humaines dans l'Administration publique ;
  - Une base de référence fondatrice des principes et valeurs propres à la GRH ;
  - Un modèle définissant les objectifs et le contenu de tout projet de GRH ;

- Une disponibilité de référentiels complets et validés pour l'élaboration des outils et mécanismes se caractérisant par la pertinence, l'efficacité et l'efficacité.
2. Multiplicité des expériences dans les tentatives d'élaboration des outils de gestion et défaut de leur cohérence dans la majorité des cas :
    - Défaut de perception, dans la majorité des cas, des objectifs de ces outils et mécanismes de GRH, de leurs interrelations et rôles complémentaires, ce qui a conduit parfois à des constructions imparfaites et parfois inopérantes ;
    - Les limites des compétences disponibles nécessaires pour la réalisation de ses outils et mécanismes ou pour s'assurer de la qualité de leur réalisation a conduit dans la majorité des cas à leur réalisation formelle seulement ;
    - La croyance que la GRH est de la seule responsabilité de la direction en charge de cette gestion ce qui met souvent les responsables, les cadres et les projets de ces directions en difficulté.
  3. Défaut d'homogénéité et de la cohérence des bases sur lesquelles se fonde l'organisation des structures en charge de la GRH ;
  4. Centralisation excessive dans le domaine de la GRH à un moment où la régionalisation s'impose en tant que dimension essentielle dans la politique générale de l'Etat ;
  5. Défaut de mécanismes spécifiques à cette gestion pour accompagner la régionalisation.

## **Conclusion générale :**

Les réalisations en termes d'outils de la GRH publique sont considérables, certes, ils permettent de passer d'une gestion archaïque basé sur le hasard et l'improvisation à une gestion moderne axée sur des outils permettant de répondre aux défis et enjeux actuels et futurs en matière de la gouvernance du capital humain; Néanmoins la question qui s'impose, aujourd'hui est liée surtout à la problématique de la cohérence et de la mise en pratique de cette panoplie d'outils aussi bien au niveau central qu'au niveau déconcentré.

En réalité, ces outils ne sont sollicités qu'en partie, vue que le processus de modernisation n'a pas encore atteint tous ses objectifs et il reste en suspens dans la phase relevant de la révision du système de la rémunération. La volonté actuelle de manager l'administration moyennant un « système de gestion hybride de la GRH publique » c'est-à-dire, « gérer les RH sur la base de l'emploi et la compétence tout en maintenant, une rémunération statutaire basée sur les grades et l'ancienneté » est extrêmement contradictoire. En effet, instaurer une gestion axée sur les résultats sans que, ces résultats ne soient équitablement rémunérés demeure un exercice vain voire une impasse pour aboutir aux objectifs liés au développement du capital humain.

Enfin, le changement n'est jamais facile et ne se contente pas de volontarisme ; il exige une culture de l'action, de l'engagement public permanent, de l'évaluation, de la clarification des jeux, des choix, des rôles et des responsabilités, de la prépondérance du droit et de la démocratie, de l'autonomisation de l'économie par rapport au politique (SEDJARI, 2008).

---

## **Références bibliographiques :**

### **Chapitre de livre :**

- Alain LABRUFFE, Nathalie DESCAMPS. 2013. « Les compétences au centre d'un nouveau monde » dans « Optimiser les compétences par l'ingénierie des ressources humaines », Ed. AFNOR : 1-15 ;
- Ali SEDJARI, 2008. « Dynamiques et enjeux multiples de la réforme » dans « Gouvernance, réforme et gestion du changement ou quand le Maroc se modernisera... ». Ed. l'Harmattan : p. 18-29 ;
- BATAL Christian, 1997, la gestion des ressources humaines dans le secteur public, Ed d'organisation. Ibid ;
- Dimitri WEISS, 2005. « La gestion fondamentale des ressources humaines. Promouvoir une dynamique RH étendue à l'internationale » dans « Ressources Humaines ». Ed. D'organisation : P 88-115 ;
- Jean-Marie PERETTI, 2002. « Les ressources humaines et l'entreprise » dans « Ressources humaines et gestion des personnes ». Ed. VUIBERT ;
- Jean-Pierre LEDOUX, 2008. Les enjeux de la GPEC dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Ed. AFNOR : 1-14 ;
- Louise LEMIRE ; Yves- C. GAGNON, 2002. « L'importance de la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques » dans la gestion des ressources humaines dans les administrations publiques. Ed. Presses de l'Université de Montréal : 15-28 ;
- Mostapha FIKRI, 2005. « L'historique du processus modernisateur » dans la bonne gouvernance administrative au Maroc : mission possible, Ed, Espace art et culture : 21-26.

### **Rapports :**

- Synthèse du rapport sur les ressources HUMAINES 2018, par le ministère de l'économie et des finances ;
  - Rapport sur la réalisation d'une étude de positionnement du ministère de la fonction publique et de la modernisation de l'administration et le développement institutionnel et organisationnel de la fonction publique, 2016;
  - Rapport de la phase 2 sur l'étude de la mise en œuvre du Référentiel des emplois et compétences – ministère de la modernisation des secteurs publics, 2008 ;
  - Rapport sur la gestion et le développement des compétences humaines : levier fondamental de réussite de la régionalisation avancée, du Conseil Economique, Social et Environnemental, AS n° 11 / 2013.
-

## **Annexe :**

### **Liste des Ministères sur lesquels a porté le diagnostic GRH**

1. Ministère de la Justice et des Libertés.
2. Ministère de l'Éducation Nationale.
3. Ministère des affaires Étrangères et de la Coopération.
4. Ministère de l'Équipement et du Transport et de la Logistique.
5. Ministère de l'Agriculture.
6. Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville
7. Ministère de l'industrie, du Commerce, de l'Investissement et de l'Économie Numérique.
8. Ministère du Tourisme.
9. Ministère de la Jeunesse et des Sports.
10. Ministère des Habous et des Affaires Islamiques.
11. Ministère de l'Artisanat, de l'Économie Sociale et Solidaire.
12. Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social.
13. Haut-commissariat au plan.
14. Ministère des Pêches Maritimes.
15. Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales.
16. Ministère de la Culture.