

Royaume du Maroc



*Le Cycle de Formation en Gestion
de Ressources Humaines
Cadre général, Objectifs et réalisations*

Observatoire Marocain de l'Administration Publique(OMAP)

**Rabat
1997**

1. Introduction

Depuis les années 80, le Maroc s'est lancé dans un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement des équilibres macro-économiques, l'accentuation du caractère libéral de l'économie du pays et la mise en place d'un processus de désengagement progressif de l'administration au profit de l'entreprise privée.

Sur le plan politique et social, des évolutions importantes sont également observées et se matérialisent par la dynamisation de la vie politique et associative, une participation plus accrue des populations à la gestion des affaires publiques et une volonté plus marquée d'insertion de la femme dans la vie active.

Dans ce contexte, l'administration aura de plus en plus besoin d'hommes et de femmes capables d'innover et d'accompagner ces processus de changement.

Or, la contribution des services de l'Etat à l'effort de développement du pays ne peut aboutir que dans la mesure où le mode et les procédures de gestion du personnel sont adaptées aux nouvelles exigences du développement de l'économie nationale. La modernisation des outils de gestion du personnel en vigueur dans l'administration a une influence considérable sur la qualité des services et le niveau de performance du personnel.

En effet, comme le soulignent les auteurs d'un rapport récent sur la question :

« L'adhésion des personnels aux objectifs de l'administration et leur engagement effectif dans le processus de changement dépendent de l'efficacité des techniques de motivation, d'évaluation et de promotion que l'Etat saura mettre en place dans les années à venir. C'est donc à plusieurs titres qu'il devient essentiel d'étudier la fonction « ressources humaines » dans les administrations publiques. »

C'est dans cet esprit que le gouvernement marocain amorça, au début de l'année 1997, avec l'appui du PNUD, la réalisation du programme national de modernisation et d'amélioration des capacités de gestion de l'administration (Programme Mor 94/501). Les axes prioritaires de ce programme de modernisation sont :

2. Promouvoir et renforcer la déconcentration

- Mettre la déconcentration au service de la décentralisation
- Rendre les services extérieurs plus responsables
- Donner plus de rigueur à la politique de rapprochement de l'administration des administrés
- Tendre vers une administration de proximité qui soit à l'écoute des citoyens

3. Simplification des procédures et des formalités administratives

- Mise en place d'un programme de simplification des procédures
- Élimination des complexités résultant d'interventions dispersées des administrations

- Simplification des démarches et des formalités administratives

4. *Gestion des ressources humaines*

- Utilisation rationnelle et optimale des ressources humaines existantes ;
- Encouragement à la formation continue ;
- Motivation personnelle ;
- Modernisation de la gestion du personnel ;
- Mobilité des cadres .

Trois panels d'étude ont été créés afin de satisfaire les besoins de réflexion et d'étude concernant les trois axes. Celui qui nous intéresse ici davantage se rapporte à la gestion des ressources humaines. Il avait pour mission de se pencher sur l'étude :

- Des pratiques de gestion du personnel dans l'administration ;
- Du programme de modernisation de la gestion des ressources humaines ;
- Des outils modernes de gestion à introduire dans la vie courante des services chargés de la gestion du personnel ;
- Des mesures d'accompagnement sur les plans législatif, réglementaire et organisationnel .

En prenant appui sur les acquis actuels de l'Administration marocaine et sur les expériences internationales dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le Panel GRH a été chargé d'évaluer de façon globale et objective les pratiques de gestion en vigueur dans l'administration et de proposer les actions prioritaires que l'administration pourrait prendre dans le court et moyen terme.

En raison de son expérience avancée en gestion des ressources humaines et du haut niveau de professionnalisme de son administration, le Gouvernement du Québec a été approché pour appuyer le Gouvernement du Maroc dans ses efforts de modernisation. Dans un premier temps et dans le cadre des activités prévues par le programme de Modernisation, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative a organisé avec le support du Gouvernement du Québec et de l'Ecole nationale d'administration publique (ENAP), une mission d'étude et d'information d'un groupe de hauts responsables marocains appelés à réfléchir sur le devenir de la GRH au Maroc.

Par la suite, le M.F.P.R.A demanda à l'ENAP du Québec, appuyée par le Gouvernement du Québec, de poursuivre l'appui apporté au programme et ce, principalement dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En réponse à cette demande, l'ENAP, avec le soutien financier du Gouvernement du Québec, confiait à un consultant québécois le mandat de réaliser une mission technique au Maroc afin d'identifier les domaines possibles de coopération. A la suite de cette mission, une entente de coopération entre les deux gouvernements portant sur la modernisation de l'administration publique et le renforcement des systèmes de gouvernance, a été signée entre les deux parties avec l'appui du PNUD / Rabat. Cette entente visait plus particulièrement à soutenir la mise en œuvre des activités de modernisation et d'amélioration en matière de gestion des ressources humaines.

L'entente prévoit six domaines de coopération établis en fonction des objectifs du Programme national de modernisation et d'amélioration des capacités de gestion de l'administration. IL s'agit des domaines d'intérêt mutuel suivants :

- La simplification des procédures administratives ;
- Le redéploiement des effectifs ;
- L'évaluation et la promotion des employés de l'Etat ;
- La formation continue des cadres ;
- La réflexion stratégique portant sur le rôle de l'Etat et l'avenir de la fonction publique ;
- Le soutien technique à la mobilisation des ressources

Depuis juin 1999, les activités prévues au plan d'action 1999-2000 découlant de ladite entente ont été réalisées tel que planifiées. L'activité la plus importante retenue dans le cadre de ce plan d'action porte sur l'organisation et la diffusion d'un cycle de formation de formateurs en GRH.

5. *Pourquoi ce cycle ?*

La mise en place de ce cycle répond à deux préoccupations :

- Réduire l'écart constaté entre services extérieurs et services centraux en matière de gestion du personnel ;
- Diffuser, sur le plan territorial, l'approche GRH en tant que démarche moderne de gestion des affaires publiques .

6. *Objectifs spécifiques*

Le cycle de formation de formateurs n'est pas une fin en soi, il constitue un moyen pour atteindre les objectifs fondamentaux ci-dessous :

- Assurer le perfectionnement d'environ 400 fonctionnaires dans différentes régions du Royaume, plus particulièrement les agents opérant dans les services extérieurs dans le but d'appuyer le processus de déconcentration en cours ;
- Assurer –chemin faisant- la formation de nouveaux formateurs en GRH en faveur des régions (32 formateurs), deux par régions qui prendront le relais sur le plan local ;
- Améliorer les capacités exécutives des personnels des services extérieurs.

Le cycle de formation de formateurs comprend quatre (4) modules dont 1 stage pratique dans les administrations québécoises. Voici la structure du programme de formation adopté dans le cadre de ce cycle :

<i>Module</i>	<i>Durée</i>	<i>Lieu de diffusion et dates</i>
Module 1 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines + Organisation du travail et structure des organisations	Deux semaines de formation (diffusées à un mois d'intervalle)	Rabat Semaines du 25 octobre et du 29 novembre 1999
Module 2 Aspects humains du management des organisations	Une semaine de formation	Rabat Du 31 janvier au 4 février 2000
Module 3 Stage dans l'Administration québécoise	Une semaine	Québec Du 27 au 31 mars 2000
Module 4 La didactique de la gestion des ressources humaines	Une semaine	Québec Du 3 au 7 avril 2000

Le programme vise en fin de compte à habiliter les participants à dispenser un cycle de formation en gestion des ressources humaines aux cadres œuvrant dans ce domaine d'activité dans les différentes régions du Royaume.

7. Montage du cycle

- Appel aux candidatures

A la suite, d'une première identification de ministères ayant un fort taux d'encadrement, un appel aux candidatures a été acheminé aux différents départements ministériels une vingtaine les invitant à proposer au Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative des candidatures répondant aux exigences de participation ci-dessous. En effet, le secrétariat du programme a reçu une soixantaine de candidatures qui ont fait l'objet d'une première sélection par le comité ad hoc, de ce nombre 25 candidatures ont été retenues pour la sélection finale.

- Sélection (avec le concours de l'ENAP)

En date du 17 juin 1999, le M.F.P.R.A. (cellule du Programme MDP) a reçu 25 candidatures à évaluer. Le comité de sélection, composé du Coordonnateur du programme, d'un expert national et d'un expert de l'ENAP de la région de Québec, a apprécié chacune des candidatures à la lumière des critères suivants :

Pour les candidats en provenance de l'Administration	Pour les candidats en provenance de l'Enseignement supérieur
Appartenir à une structure de gestion des ressources humaines	Enseigner dans le domaine de la gestion des ressources humaines
Avoir une certaine expérience en tant que formateur	Avoir participé ou animé des sessions de formation continue
Avoir bénéficié d'une formation continue dans le domaine du management	Être en interaction avec l'Administration (connaître le milieu administratif)

Les candidatures soumises ont fait l'objet d'une étude minutieuse de la part des membres du comité de sélection. Une vingtaine de cadres ont été retenus mais seuls dix-huit personnes ont finalement suivi et achevé l'ensemble du parcours prévu par le cycle.

- L'origine des futurs formateurs en GRH

Sur les dix-huit personnes qui ont participé à l'ensemble de la formation, treize (13) sont des gestionnaires œuvrant dans une direction des ressources humaines à titre de chef de service, de chef de division ou de cadres. Ces gestionnaires proviennent des dix ministères suivants : ministère de l'Agriculture (1), ministère de l'Habitat (1), ministère de l'Économie et des finances (1), ministère de l'Enseignement supérieur (1), ministère de l'Équipement (2), ministère de la Fonction publique (1), ministère de l'Intérieur (3), ministère de la Santé (1), ministère du Transport (1).

Les cinq (5) autres personnes proviennent des instituts et établissements supérieurs ci-après : Institut supérieur de commerce et de gestion (ISCAE/Casa), École nationale de commerce et de gestion (ENCG/Tanger), École nationale d'administration (ENA/Rabat), Institut national d'administration sanitaire en gestion des ressources humaines en santé (INAS/Rabat) et École Nationale de commerce et de gestion (ENCG/Settat).

8. Durée et déroulement de la formation des formateurs

- Durée

La formation s'est étalée sur une période de six (6) mois. Elle a débuté au Maroc en octobre 1999 et a pris fin en avril 2000 au Canada/Québec.

- Déroulement

La première session du **1er module** s'est déroulée à Rabat du 25 au 29 octobre 1999, elle a été animée par Messieurs Jean-Luc Henry (cellule de modernisation de la gestion publique) et Louis Côté (professeur substitut à l'ENAP). Le thème central développé lors de cette session est : de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.

A la fin de cette session les participants ont été répartis en 7 équipes pour réaliser des travaux d'intersession portant sur :

- La reconversion du point de vue de la GRH ;
- La gestion des ressources humaines volet structure ;
- Classification des emplois ;

- Recrutement et promotion dans la fonction publique marocaine ;
- Analyse des emplois dans la fonction publique marocaine ;
- Nouvelle culture organisationnelle et management des ressources humaines ;
- Le redéploiement

La deuxième session du 1er module s'est déroulée aussi à Rabat du 29 novembre au 3 décembre 1999, elle a été animé par Jean-Luc Henry (modernisation de la gestion publique) et Louis Côté (professeur substitut à l'ENAP). Les thèmes développés lors de cette 2e session sont : la gestion du travail et des personnes, l'organisation du travail, la rémunération et la gestion du changement.

Lors de cette session les stagiaires ont présenté les travaux d'équipe d'intersession répartis lors de la 1ere session. A la toute fin de cette 2e session de nouvelles équipes ont été constituées pour traiter les thèmes ci-après :

- La gestion du changement dans l'Administration ;
- La gestion de la rémunération ;
- Diagnostic de l'organisation du travail sous l'angle de la GRH ;
- La gestion du rendement ;
- La santé et sécurité dans l'administration publique marocaine ;
- Le partage des rôles dans la GRH ;
- La formation.

Le **deuxième module** s'est déroulé également à Rabat du 17 au 21 janvier 2000, il a été animé par Paul Tessier, enseignant à l'Ecole nationale d'administration publique, les thèmes développés lors de ce deuxième module se rapporte principalement au comportement humain dans l'organisation.

Lors de cette session les stagiaires ont présenté les travaux d'équipe d'intersession répartis lors de la 2e session du premier module. A la toute fin de ce 2e module cinq (5) équipes de travail ont été constituées. Le mandat confié à ces équipes consistait dans la préparation des éléments de synthèse ayant trait aux problématiques centrales suivantes :

- Evaluation des emplois, classification et rémunération ;
- Recrutement, promotion interne et redéploiement ;
- La formation continue dans l'administration publique et la gestion du rendement ;
- La pratique moderne de la GRH : structure et organisation du travail.

Quant à l'équipe 5, elle devait mener un travail de recherche portant sur le thème central du 2e module à savoir : les aspects humains de la gestion dans l'administration publique marocaine.

Le **troisième module** s'est déroulé sous forme de stage pratique dans la Fonction publique québécoise, du 27 au 31 mars 2000. Il a été animé par différents intervenants du Gouvernement du Québec selon le parcours individualisé pour chacune des équipes thématiques formées à l'occasion du travail d'intersession 3. Le stage visait à familiariser les participants avec l'approche de gestion, les structures institutionnelles, les méthodes, les techniques et les outils de développement dans la Fonction publique

québécoise en matière de GRH. Il faut souligner ici, la collaboration fructueuse du Conseil du trésor du Québec, plus précisément, du Sous-secrétariat de la Fonction publique et de ces employés professionnels et cadres qui ont contribué en grande partie à la réussite de ce stage.

Les thèmes développés lors de ce module sont : l'analyse des emplois, la classification et la rémunération, le recrutement, la promotion, le redéploiement et la reconversion, la gestion du rendement et la formation, la structure et l'organisation du travail et enfin, les aspects humains de l'organisation. Il est important de mentionner que les participants ont remis lors de leur stage au Québec différents travaux d'équipe portant sur les thèmes précités.

Le **quatrième module** porte sur la didactique de la gestion des ressources humaines, il s'est déroulé dans la région de Québec du 3 au 7 avril 2000. Il a été animé par Yves Poulin et Louis Côté tous deux enseignants à l'ENAP. Ce dernier module visait à permettre aux participants de développer leurs capacités d'élaborer et de diffuser des formations en GRH adaptées aux besoins de l'administration marocaine.

Lors de ce module les formateurs ont présenté une ébauche de structuration du contenu de leur formation selon leurs thèmes respectifs. Ces ébauches ont servi de matériel de base pour les exercices qui se sont déroulés au cours de ce module.

9. Prochaines étapes

Au mois d'avril et de mai sur la base des enrichissements apportés par le stage dans la fonction publique québécoise et par le module portant sur la didactique en GRH, les équipes thématiques devraient élaborer, chacune pour son domaine, des propositions de contenu, d'approches et de moyens pédagogiques, d'objectifs spécifiques qui devraient s'insérer dans la formation générale destinée aux cadres des régions.

D'une durée d'environ une demi journée ce programme de formation va être récupéré à la mi mai par une équipe centrale formée de cinq membres coordonnateurs des équipes thématiques, ils auront à concevoir, à partir des propositions formulées par les équipes, **un programme intégré pour la formation générale en GRH destinée aux régions.**

Le lancement officiel du programme de formation en GRH est prévu pour le 19 juin 2000, plusieurs personnes seront invitées pour l'ouverture officielle qui sera suivi par une session du 20 au 22 juin 2000. Cette dernière va être animée par les 5 coordonnateurs en présence de l'ensemble des formateurs dont le rôle est d'observer et de noter leurs remarques concernant le déroulement de cette 1ère session de formation régionale.

Le 23 juin tous les formateurs (18) vont travailler à nouveau l'ensemble du programme de formation durant toute une journée à la lumière des observations effectuées par les autres membres. Il est à noter que cette session pilote sera encadrée et suivie par Louis Côté, professeur substitut à l'École nationale d'administration publique de Québec.

Une fois complétée, cette formation sera par la suite diffusée dans les différentes régions, à compter du mois de septembre, avec la participation de l'ensemble des formateurs répartis en équipe de deux.