

**LES PRATIQUES MODERNES DE LA GESTION  
DES RESSOURCES HUMAINES, VOLET :  
STRUCTURE ET ORGANISATION DU TRAVAIL**

**Membres du groupe :**

- Mr. Smail AACHATI  
Chef de la Division de la Formation
- Mr. Rédouane MEJDI  
Enseignant ISCAE
- Mr. Hassane EL HAJJAMI  
Chef du service de la Formation continue (Ministère de l'Agriculture)

**LES TRUCTURES**

I- Eléments de diagnostic :

A. Volet structure

A.1 Définition

A.2 Au niveau du design organisationnel

A.3 Au niveau de l'intégration / coordination

A.4 Au niveau des éléments de base de l'organisation

A.5 Au niveau des facteurs de contingence

A.6 Au niveau des configurations structurelles

A.6.1 Niveau Central

A.6.2 Niveau Régional

L'organisation du travail

Introduction

L'organisation du travail, c'est quoi ?

L'organisation du travail, pourquoi ?

Les composantes internes du système d'organisation du travail

Les liens entre le système d'organisation du travail et les autres composantes de l'organisation

Les conditions de mise en œuvre de l'organisation du travail

Les avantages de l'organisation du travail

B. Volet organisation :

B.1 Au niveau du système managérial

B.2 Au niveau du système de mobilisation et organisation du travail

B.3 Au niveau de l'organisation du travail et système de mobilisation

B.4 Au niveau de l'organisation du travail et système de performances

B.5 Au niveau de l'unité de travail

B.6 Au niveau du partage des rôles

B.7 Au niveau du système d'information

B.8 Au niveau de la description du poste de travail et du profil

B.9 Au niveau du développement du phénomène bureautique

B.10 Au niveau de la vision mécaniste et partielle de l'homme au travail

B.11 Au niveau du développement des ressources humaines

II. Les avenus de changements :

A. Volet structures

A.1 Les principes directeurs

A.2 Les étapes d'une restructuration

A.3 Le choix de la configuration des structures

A.4 L'adaptation des structures.

B. Volet organisation

B.1 L'organisation du travail devrait trouver ses ancrages au niveau du cadre de référence

B.2 Partant du fait que « l'organisation ou la structure » est faite de compétences nécessaires à sa survie et que le travail dans son sein est une valeur qui s'identifie la double finalité.

III. Les besoins en formation

III.1 Au niveau national

III.2 Au niveau régional

IV. Etude de la Direction des ressources humaines (Volet structure)

IV.1 Eléments de diagnostic

IV.2 Division du personnel

A. Structure et organisation

- B. Système d'information
  - C. Structure humaine
  - D. Système de communication et coordination
  - E. Gestion des postes budgétaires et des postes vacants
- IV.3 Division de la formation :
- A. La formation de base
  - B. La formation continue
  - C. Stratégie de décentralisation de la formation continue
- Bibliographie

## **I. ELEMENTS DE DIAGNOSTIC :**

### **A. Volet structure :**

#### **A.1 Définition :**

La structuration est le processus par lequel on cherche à établir explicitement des liaisons entre les individus et les entités qui composent l'organisation de manière à ce qu'ils puissent travailler efficacement en vue d'atteindre un objectif commun.

#### **A.2 Au niveau du design organisationnel :**

Les critères de la division de l'organisation en unités non définis ou mal

L'existence de la structure commence par le dahir portant investiture du gouvernement. La fixation de la compétence de chaque ministre nécessite le recours aux décrets fixant organisation et attributions de son ministère. En effet, il n'est pas rare d'assister, à l'occasion de chaque remaniement ministériel, à des conflits de compétences entre certains ministres qui veulent étendre leur puissance et ceux qui défendent leur territoire :

#### *Procédure d'adoption des structures :*

Le ministre prépare, en collaboration avec ses services, le projet de décret quand il s'agit de services centraux ou un projet d'arrêté quand il s'agit de services extérieurs.

Il soumet le projet accompagné d'une note de présentation, au ministère de la fonction publique et de la réforme administrative qui se charge de faire une étude comparative avant de convoquer la commission technique des structures.

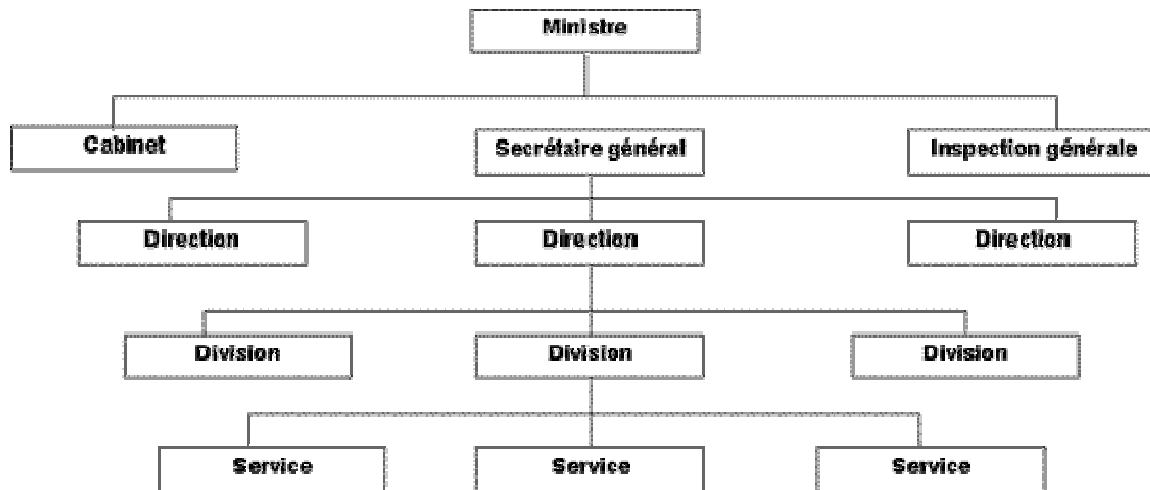
Cette dernière est composée d'un représentant du MFPPRA (président), d'un représentant du ministère des finances (membre) et d'un représentant du ministère qui propose la structure. La commission convoque parfois à ses réunions les représentants de certains ministères susceptibles de présenter un quelconque chevauchement avec le ministère concerné.

Une fois le projet étudié, il est envoyé au SGG pour inscription à l'ordre du jour d'un conseil de gouvernement et des ministres par la suite. Après approbation du projet de décret par les deux conseils, le texte est signé par le premier ministre et publié au bulletin officiel.

A noter par ailleurs que le projet d'arrêté concernant les services extérieurs assimilent souvent ces services à des divisions ou services centraux. Or au niveau de l'approbation, les services centraux passent par les deux conseils alors que les services extérieurs se limitent à l'approbation des trois ministres membres de la commission technique des structures. Cette différenciation dans la procédure d'approbation entre entités équivalentes ne paraît plus justifiable.

#### *Les structures classiques prépondérantes :*

L'examen des organigrammes de plusieurs ministères fait ressortir qu'ils présentent la même configuration à savoir :



Conséquences :

- => Déséquilibre entre les techno structures et les structures d'appui et de soutien
- => Difficultés de rattacher les unités d'une organisation à une direction ou un service
- => Hypertrophie des structures centrales par rapport aux structures locales ou périphériques
- => Chevauchement entre structures et duplication d'activités
- => Difficulté d'intégration et de coordination
- => Combinaison des deux approches de structuration des postes de travail

**Approche marché** : Direction de la population ( **client** ), direction des médicaments ( **produits** )

**Approche fonction** : Direction de l'épidémiologie ( **compétence / savoir – spécialité** )

N. B : **Les exemples sont tirés de l'organigramme du ministère de la santé.**

La taille et le nombre des structures sont déterminés surtout par un souci d'indemnisation des fonctions plutôt que sur la base d'une nomenclature des niveaux des structures. Le tableau ci-dessous reflète clairement la diversité des départements ministériels :

**Tableau de répartition des directions, divisions et services selon les départements ministériels**

Ministère	Directions	Divisions	Div / Dir	Services	Ser / Dir	Ser / Div
Affaires étrangères	15	40	2,67	98	6,53	2,45
Intérieur	16	67	4,19	201	12,56	3,00
Justice	13	32	2,46	105	8,08	3,28
Communication	7	24	3,43	92	13,14	3,83
MARA	15	54	3,60	169	11,27	3,13
Commerce	5	19	3,80	56	11,20	2,95
Pêche	6	19	3,17	58	9,67	3,05
Habous	3	9	3,00	29	9,67	3,22
SGG	5	11	2,20	24	4,80	2,18
Santé	8	27	3,38	92	11,50	3,41
AFF culturelles	4	15	3,75	39	9,75	2,60
Education Nationale	15	63	4,20	206	13,73	3,27
Enseignement Supérieure	8	23	2,88	70	8,75	3,04
Transport	6	18	3,00	56	9,33	3,11

Poste et Télécommunication	2	4	2,00	10	5,00	2,50
Art.aff.Sco.	3	9	3,00	32	10,67	3,56
Jeunesse et Sport	3	10	3,33	26	8,67	2,60
Emploi	6	20	3,33	58	9,67	2,90
Tourisme	4	10	2,50	23	5,75	2,30
Habitat	5	15	3,00	50	10,00	3,33
Travaux Publics	11	45	4,09	132	12,00	2,93
Formation Professionnelle	3	12	4,00	36	12,00	3,00
Environnement	3	8	2,67	21	7,00	2,63
Commerce Extérieure	4	9	2,25	23	5,75	2,56
Incit.Econ	1	2	2,00	5	5,00	2,50
Fonction Publique	3	17	5,67	50	16,67	2,94
Droit hom	3	1	0,33	3	1,00	3,00
Population	4	18	4,50	67	16,75	3,72
Rel. Parl.	1	3	3,00	6	6,00	2,00
Commun. Mar. Etranger	2	5	2,50	15	7,50	3,00
Défense Nationale	5	14	2,80	46	9,20	3,29
Haut commissariat. Anciens. Résistants	1	4	4,00	10	10,00	2,50
H.C Handicapés	2	5	2,50	11	5,50	2,20
TOTAL	192	632	3,29	1919	9,99	3,04

N.B : tailles moyennes :(3,29 Division / direction) (2,99 services / direction) (3,04 services / division) à ces indicateurs pourront servir de normes de planification et de standardisation des tailles des organisations

### A.3 Au niveau de l'intégration / coordination :

- La coordination entre les structures dépend de la taille de l'organisation, de la multiplicité des intervenants et des mécanismes mis en place.

- Les éléments de diagnostic en rapport avec la coordination au niveau de la plupart des départements ministériels peuvent être présentés comme suit :

\* Une prédominance du mode de **l'ajustement mutuel** malgré la complexité et la taille des organisations

\* Le recours à la **supervision directe** en tant que mode presque exclusif de coordination. Ce mode est renforcé par \* une centralisation de la fonction coordination (1).

- Les secrétaires généraux assurent la coordination des structures départementales dont la taille est variable d'un secteur à un autre :

\* Cas des Affaires Etrangères et de la Coopération : 2 directions générales, 15 directions, 40 divisions et 98 services.

\* Cas de l'Education Nationale : 2 directions générales, 15 directions centrales, 63 divisions et 206 services.

\* Cas du Ministère des Travaux Publics : Une direction générale, 11 directions, 45 divisions et 132 services.

\* Cas du Ministère de l'agriculture : un conseil général de l'agriculture, 2 Administration, 13 directions, 48 divisions, 145 services, 40 directions provinciales.

#### 1) : voir décret portant attribution des secrétaires généraux

S'ajoutent à ces structures centrales 16 régions et (..services extérieurs).

\* Absence d'une culture de **standardisation des procédés et des résultats** en dehors de quelques domaines réglementés(dépenses/comptabilité) ;les procédures sont généralement non écrites.

\* Absence de coordination des systèmes de standardisation des qualifications :

L'adéquation formation / emploi est souvent remise en cause (1):

\* Profil par rapport au marché de l'emploi

\* Effectifs des lauréats par rapport aux besoins et surtout aux capacités de recrutement.

#### **A.4 Au niveau des éléments de base d'une organisation :**

Les départements sont structurés en fonction de leurs missions, de la nature de ses prestations, du bassin de desserte et de la typologie de la clientèle. Plusieurs configurations se présentent :

- Les départements **prestataires de services** tels que l'éducation nationale et la santé publique disposent de l'élément « Equipe des opérations » ayant une forme plane. Ceci s'explique par le fait que ces départements sont plus rapprochés aux clients en vue de répondre à leurs besoins en matière de soins / éducation.

#### **(1): Cf. charte du système éducatif et de la formation.**

- Les départements à forte **technicité** (tels que le cas du ministère des travaux publics) disposent par contre d'un grand pôle de techno – structure

- Un sommet stratégique variable en fonction des départements. Certains départements renforcent le sommet à travers des organes collégiaux : conseil de gestion, conseil supérieur....

- Une ligue hiérarchique fortement ancrée et constitue souvent un facteur de blocage et de lourdeur dans le fonctionnement de l'organisation.

#### **A.5 Au niveau des facteurs de contingence**

L'âge et la taille restent variables selon les départements. Depuis quelques années, plusieurs administrations ont entamé des projets de restructuration

#### **(Cas du ministère de la santé qui a connu deux organigrammes sur une période n'excédant pas 4 ans « 1990 et 1994 »).**

A noter que la taille des départements a connu un développement souvent disproportionné par rapport aux résultats (passage de 2 à 8 directions, de 6 divisions à 22 , ministère de la santé à titre d'exemple).

- Une tendance à la technicité et à l'automatisation des opérations grâce à la mise en place de schémas directeurs d'informatisation de la gestion courante.

- Le domaine de la gestion du personnel a été le plus touché par cette mécanisation.

- L'environnement est de plus en plus dynamique et exerce un impact direct sur la nature des structures mises en place.

- La complexité de l'environnement a accéléré le processus de la régionalisation et de la déconcentration des organisations.

- La réforme des commissions administratives paritaires (1) est un exemple de déconcentration de la gestion des ressources humaines favorisé par un environnement de plus en plus agressif.

Les principaux objectifs de la réforme des commissions administratives paritaires sont :

\* Faire participer les fonctionnaires à la gestion de leur carrière

\* Développer la consultation dans la fonction publique afin d'éclairer les décideurs dans la prise de décision relative à la carrière du fonctionnaire)

(Les CAP sont obligatoirement consultées pour la titularisation, l'avancement d'échelon, disponibilité, démission, aptitude physique, radiation par licenciement, mobilité des cadres communs, discipline et levée de sanction)

**(1) : Décret n° 2-297-437 du 6 août 1997 fixant les dispositions diverses relatives à la représentation des fonctionnaires de l'état, des collectivités locales et des salariés des établissements publics au sein des CAP.**

## **A.6 Au niveau des configurations structurelles**

### **A.6.1 NIVEAU CENTRAL**

L'examen des organigrammes des différents départements fait ressortir plusieurs types de configurations structurelles.

**- Des départements (mécanistes) de grandes tailles tels que les ministères des travaux publics, de la santé, qui fonctionnent selon les caractéristiques suivantes :**

\* Une coordination basée sur la normalisation des procédés de travail

\* Une technostructure comme partie clé de l'organisation

\* Une formalisation du comportement, spécialisation horizontale et verticale du travail.

**- Des départements basés sur les compétences professionnelles (bureaucratie professionnelle) caractérisées par une normalisation des qualifications, tels que les établissements hospitaliers et des universités.**

**- Les démarches de restructuration ne se basent pas naturellement par une réflexion méthodique sur la raison d'être de l'ETAT, dans le domaine d'attribution du département.**

Depuis vingt ans, les organigrammes de départements connaissent une évolution inflationniste par hyper segmentation des structures. Selon l'étude de définition sur la fonction publique et les structures administratives réalisée par le groupement IDRH-IMEG Consultants-Hay Management, le nombre des structures a fortement augmenté dans tous les départements ministériels ; le nombre des services a été multiplié par :

\* 1,4 au ministère de l'équipement entre 1983 et 1994 ;

\* 2 au ministère de l'agriculture entre 1980 et 1993 ;

\* 2,8 au ministère du plan entre 1975 et 1995 ;

\* 3,7 au ministère des finances entre 1978 et aujourd'hui.

\* 3,5 au ministère de la santé entre 1976 et 1998.

**- Selon la même étude précitée les organigrammes sont de plus en plus segmentés :**

\* Dans l'espoir de mieux maîtriser chaque domaine d'activité( responsabilisation des cadres, développement des compétences techniques pointues...)

\* Pour afficher l'importance attachée à de nouvelles activités, à de nouvelles priorités ;

\* Pour donner aux acteurs externes et à l'environnement des interlocuteurs bien identifiés au sein des départements ;

\* Mais aussi pour récompenser les collaborateurs en leur offrant des postes de responsabilités et en accélérant ainsi leur parcours de carrière.

**- Cette hyper segmentation génère plusieurs effets pervers:**

\* Dispersion des ressources en cadres supérieurs ;

\* Verticalisation du fonctionnement des administrations et difficultés de nombreux services à travailler simplement en transversal ;

\* Surcoût de fonctionnement(frais de structure) .

Les nouvelles structures officiellement créées ces dernières années ont à quelques exceptions près, une organisation administrative classique et fonctionnent selon une logique hiérarchique et bureaucratique. (Lentement ,faible autonomie, routine...).

**- La réflexion et les initiatives pour évoluer les modes de fonctionnement et les pratiques de management restent embryonnaires .**

\* Les délégations de signature sont très réduites et l'accumulation des parapheurs au sommet hiérarchique est impressionnante ;

\* Le fonctionnement en équipe de direction est trop peu utilisé et souvent encore très formel quand il existe ;

\* La circulation de l'information ,la consultation des autres entités sont difficiles quand elles ne sont pas concrètement organisées par la ligne hiérarchique, notamment par les échelons supérieurs ;

\* Le fonctionnement par mission, par projet reste très contraire à la culture administrative dominante

**- La déconcentration ne constitue pas un levier puissant de réorganisation et de dynamisation des administrations :**

\* Les démarches de restructuration ne s'attachent pas de façon prioritaire et systématique à renforcer les pouvoirs de décision des responsables alors que ce renforcement est exigé par le processus de décentralisation ;

\* La plupart des départements. Eprouvent des difficultés à bâtir un plan opérationnel de déconcentration ;

\* la gestion des ressources humaines demeure du ressort de l'administration centrale

\* Le poids des services extérieurs face aux administrations centrales reste faible. Les conditions pour un dialogue fructueux voire pour un début de contractualisation des engagements mutuels ne sont pas vraiment réunies)

**A.6.2 NIVEAU REGIONAL**

- Le renforcement du processus démocratique et développement de la décentralisation ont conduit l'Etat à la création des régions en tant que collectivités locales dotées de conseils régionaux élus auxquels incombe la charge de gérer directement les affaires de la région ;

- La décentralisation territoriale interpelle les pouvoirs publics à mettre en place un processus de déconcentration administrative des services de l' Etat ,avec une reconsidération des missions stratégiques dévolues à l'Administration centrale et une redéfinition de celles devant être confiées aux services extérieurs déconcentrés .

- A ce stade on peut dire que les structures régionales déconcentrées ne disposent pas encore de cadre légal régissant les rapports entre l'administration centrale et les services extérieurs .La mise en place d'une charte de déconcentration est l'une des préoccupations actuelles et urgentes du gouvernement actuel (voir déclaration du Premier Ministre devant le parlement le 28 février 2000.)

- Pour ce faire il est recommandé de procéder à des audits techniques des organisations ministérielles en vue de :

\* Faire le diagnostic de la situation au centrale et local en appréciant l'organisation actuelle par rapport aux objectifs stratégiques de chaque département en faisant ressortir les fonction de conception, de planification, de programmation et de gestion devant relever du ressort régional ou provincial et qui sont actuellement menées par le niveau central ;

\* Définir les voies et les moyens pour développer les capacités des départements tant au niveau régional que central en vue de mettre en œuvre les stratégies sectorielles.

\* Rechercher l'adéquation entre le transfert des compétences et le transfert des moyens de toute nature nécessaire à leur mise en œuvre.

\* Elaborer un plan de redéploiement des ressources existantes aux fins d'équité inter et intra régional.

### **QUELQUES QUESTIONS A RESOUDRE AVANT TOUTE RESTRUCTURATION REGIONALE**

- Quelle dynamique de régionalisation semble souhaitable pour appuyer la mise en œuvre des réformes ?

- Quels sont les rôles du central face aux régions ?

- Quel est le statut de la délégation régionale par rapport aux directions centrales et aux établissements locaux (délégations provinciales...) ?

- Quel est le modèle organisationnel de la délégation régionale qui doit être privilégié ?

- La régionalisation est-elle un instrument d'application d'une politique nationale de santé ou favorise-t-elle aussi l'élaboration d'une politique originale et locale ?

### **QUELQUES OBJECTIFS DE LA REGIONALISATION**

- Prise en compte des **réalités locales** ;

- Accroître l'**imputabilité** des décideurs et producteurs des services et prestations ;

- Favoriser l'**intégration** des services ;

- Contrôler **les coûts** ;

- Favoriser **la participation** des citoyens ;

### **L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

#### **Introduction :**

Les nouvelles règles de la compétitivité que nous imposent l'environnement national et international conduisent à prendre en compte des exigences fortes de flexibilité, de différenciation, de qualité et de productivité.

Le rythme rapide des changements impose une double exigence :

- Se réajuster en mettant mieux à profit leur potentiel

- Plus de flexibilité face aux pressions de l'environnement sur les organisations.

Ainsi, le temps des réactions et d'organisation du travail deviennent alors un enjeu de survie.

Organiser le travail, c'est créer des conditions pour que l'action collective soit possible et harmonisée.



L'action collective qui n'est pas un phénomène social [11], comme disait M. Crozier, mais un construit social, pose des problèmes dont il reste à expliquer les conditions d'émergence et de maturité.

L'organisation du travail qui est une action collective, n'est pas la somme de la volonté de tout un chacun. Elle est le résultat de continuité, requiert des modes d'articulation et d'intégration d'objectifs, de compétences parfois divergents et contradictoires.

Elle est qui apparue comme une thématique forte dans la réflexion menée par les directions opérationnelles dans la mesure où elle se trouve au confluent et à la rencontre de plusieurs préoccupations majeurs entre autres :

- Le décloisonnement et l'ouverture interne et externe
- La qualité du service
- Le développement des compétences pour l'organisation
- La réalité et fonction des évolutions imperfectibles de l'environnement
- Les nouvelles organisations privilégient le travail en équipe ou en unités réduites, actives et responsabilisées sur des objectifs.

On ne peut pas aborder l'organisation du travail sans identifier les composantes internes du système d'organisation, de définir ce qui est l'organisation et expliquer les effets et les liens qu'exerce le travail sur les divers activités de GRH.

### **L'ORGANISATION DU TRAVAIL : Objet, objectifs et principes :**

#### **L'organisation du travail c'est quoi ?**

C'est coordonner des personnes, des compétences et des partenaires de cultures différentes formant une mosaïque de savoir, savoir-faire et savoir être.

L'organisation du travail permet d'aménager les tâches, les conditions de travail et les rapports entre les postes, à la lumière d'un certain nombre d'éléments qui constituent le cadre de références, qu'elle contribue à harmoniser : la mission de l'organisation ( sa raison d'être) tenant compte de sa la stratégie de gestion et les caractéristiques des individus réalisant le travail avec les autres élément de son cadre de référence à savoir, le système d'orientation, le système mobilisation et le système managérial.

En fait, l'organisation du travail consiste en les actions suivantes :

- Déterminer les modes de structuration ou d'encadrement du travail et les modes de regroupement en unités administratives ;(voir volet structures).
- Choisir des technologies appropriées à la réalisation du travail ;
- Aménager les tâches à effectuer et les rapports entre les postes (ou les rôles) ;
- Doser les charges physiques et mentales ;
- Préciser les moments au cours desquels s'effectuent les tâches ;
- Aménager les lieux de travail.

Au-delà de la GRH, l'organisation du travail est un champs d'activités complexe auquel s'intéressent différentes disciplines : design organisationnel, ergonomie, gestion des opérations, outils de travail...

#### **L'organisation du travail pourquoi ?**

### **- L'organisation est une invitation à l'intelligence et à l'apprentissage :**

Selon DAVRGNE et NOYE, [21] le mode d'organisation du travail, par ses multiples aspects est une invitation à l'intelligence est une incitation à l'apprentissage. La relation avec le responsable hiérarchique au sein de l'organisation est très modélisante. L'outil de travail lui-même, son introduction et son fonctionnement sollicitent plus de capacités des exploitants c'est donc une incitation à l'apprentissage.

L'homme au travail ne mobilise plus simplement sa force physique, son gestuel, il s'implique dans son travail et y intègre de plus en plus d'intelligence. Les compétences individuelles et collectives se forment au sein même des situations de travail.

### **- L'organisation du travail favorise les conditions de création des compétences :**

Au-delà des différents dispositifs que l'on peut imaginer et développer, l'organisation du travail c'est toute une conception cohérente de l'homme au travail qu'il convient de mettre en place. Fondée sur des principes, elle permet de créer des conditions générales favorisant la construction des compétences.

### **- L'organisation du travail permet également d'atteindre des objectifs d'ordre économique, social et juridique, et des objectifs intermédiaires :**

\* Objectifs d'ordre économiques :

> Vise l'efficiences et l'efficacité :

- Eviter la perte de temps, qui est une ressource,

- Eviter la perte d'énergie, pour l'économiser

- Eviter la perte des budgets, pour l'efficacité,

> Permet de définir clairement les rôles et les tâches : éviter les chevauchements de responsabilités et attribuer une charge optimale de travail qui favorise l'efficacité et poursuivre des objectifs clairs.

\* Objectifs d'ordre social :

> Ethique et responsabilité sociale ;

> Intérêt de se comporter en citoyen qui se conforme à la loi

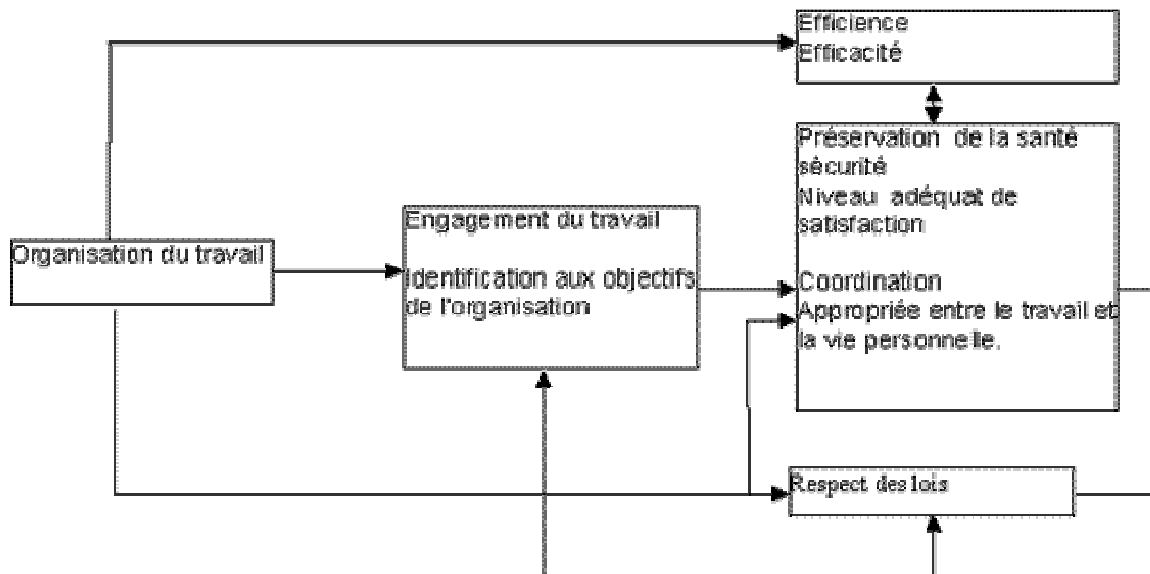
> La préservation de la santé physique et mentale des individus

\* D'autres objectifs :

> L'engagement au travail : (assiduité, les efforts et le rendement..)

> L'identification aux objectifs de l'organisation : (satisfaction au travail, ..).

### **LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

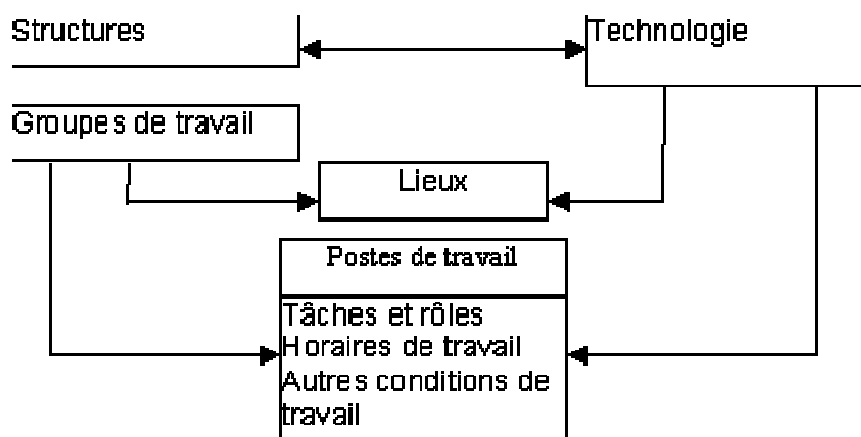


### Les composantes internes du système d'organisation du travail :

L'organisation du travail touche particulièrement, les horaires et les autres conditions de travail. Ces trois aspects sont influencés par les structures, la technologie et l'aménagement des lieux de travail. Ils sont également influencés par des choix, des tâches et des conditions de travail. La figure qui suit met en relation les composantes de l'organisation du travail [31] à savoir :

- Les structures, qu'il convient de différencier, ( horizontalement et verticalement)
- La technologie , qui doit être adaptée
- Les lieux, qui doivent être ergonomiquement valables.
- Les postes de travail avec les tâches définies, les horaires et les autres conditions de travail adéquats

### LES COMPOSANTES INTERNES DU SYSTEME D'ORGANISATION DU



### Les liens entre le système d'organisation du travail et les autres composantes de l'organisation :

Pour aider à mieux comprendre l'organisation du travail, il est nécessaire de voir son positionnement par rapport aux activités de GRH et par rapport à ses effets, à la fois sur les individus que sur l'organisation.

- Les éléments de l'organisation :

L'organisation du travail intègre en même temps, dans un même lieu et au sein d'une même organisation, deux préoccupations.

- \* Procédures des biens et services,

- \* Procédures des qualifications fondement de son future développement.

Ces deux préoccupations requièrent 3 exigences:

- Le Choix du modèle organisationnel adéquat,

- La maîtrise des conséquences économiques et sociales de ce choix.

- Organiser le travail en rapport avec les besoins de l'institution.

Le système d'organisation du travail a des liens avec l'environnement et avec les autres composantes de l'organisation qui composent le cadre de référence : système d'orientation, système de performances, système de mobilisation et système de gestion.

Il convient d'éviter de concevoir ou de changer l'organisation du travail sans considérer ces facteurs, et de veiller à ce que les sous systèmes se soutiennent mutuellement, tout en veillant sur la double congruence : Une avec l'environnement et l'autre entre leurs composantes internes. (Voir diagnostic ).

#### **Les conditions de mise en œuvre de l'organisation du travail :**

- Les préalables pour le développement de l'organisation du travail :

- \* L'accompagnement de la ressource humaine, des projets et des changements ;

- \* Une politique de motivation incitative et transparente,

- \* Conditions de travail favorables

- \* Une bonne gestion de la mobilité

- \* La double filière en matière de progression des carrière.

Il s'agit d'ouvrir des progressions de carrière dans la filière « d'expertise » et de spécialisation au même titre que la filière administrative ( progression dans les postes de responsabilité).

- \* Se doter d'une stratégie de communication,

- \* Responsabiliser à tous les niveaux.

- Les conditions pour accompagner la mise en place de l'organisation de travail :

- \* Une bonne gestion du temps

- \* La recherche de la performance globale

- \* La formalisation des procédures

- \* Le management personnalisé des cadres,

- \* Le fonctionnement décloisonné

- \* La négociation des changements

\* Des outils de cadrage des activités (projet de service).

### **Les avantages de l'organisation du travail :**

Les avantages de l'organisation du travail sont considérables et multiples. Il convient d'en citer quelques-unes :

- Rend la communication aisée, facilite l'écoute, favorise un climat d'ambiance , crée des conditions favorables de travail et d'exercice des fonctions,
- Permet améliorer considérablement les conditions d'utilisation des ressources, et l'autonomie,
- Favorise l'auto – organisation,
- Réduit les contraintes bureaucratiques,
- Facilite l'intégration des activités,
- Donne une bonne image et une culture appréciée,
- Permet l'accessibilité de l'information et crée des réseaux de relations,
- Donne moins de commandement, plus d'animation, et ouvre les possibilités d'entraides,
- Accompagne les projets, les changements , réalise des économies d'échelle et met à profit les ressources de l'organisation,
- Crée des conditions favorables de la promotion de la qualité,
- Permet de passer d'une organisation mécanique à une organisation apprenante.

### **B. VOLET ORGANISATION :**

Le management au sein de l'Administration Publique Marocaine face à l'organisation du travail:

**- D'une manière générale, l'organisation des structures n'est pas conçue par rapport à un cadre de référence, permettant l'harmonie des éléments du système.**

**- Absence d'une vision d'ensemble, selon une approche systémique ;**

**- Les éléments du système d'orientation** ne sont pas institutionnalisés et peu structurés : En dehors des missions qui font l'objet de textes, les autres éléments (objectifs, valeurs..) Sont définis par des notes quant elles ne restent pas au niveau de l'oral.

#### **B.1 Au niveau du système managérial :**

- Un dispositif caractérisé par des inadéquations, Ressources(Intrants)/ Activités/ Produits (Extrants) ,
- Manque de programme en inter ministérialité permettant de fédérer les ressources et engendrer des économies,
- Faiblesse des structures GRH et grande variabilité quant à leur position dans l'organigramme,
- Centralisation des pouvoirs de décision et faiblesse de la délégation ;
- Le partage des rôles de GRH est déséquilibré avec beaucoup d'interférences avec d'autres structures ;

- La perversion administrative s'observe dans de nombreux organismes et administrations qui créent des structures informelles pour effectuer efficacement leur travail, les processus officiels (formels) ne permettent pas de satisfaire les besoins réels . Ceci se produit notamment lorsqu'il y a inadéquation entre l'existant et le besoin. [4]

- Centralisation et faiblesse de la délégation ;

- Absence de la contractualisation ;

- Harmoniser les éléments entre sous systèmes du cadre de référence ;

- L'administration marocaine est centrée sur son propre fonctionnement, basée sur les procédures et l'obéissance passive. Une administration verticale ou tout est commandé par la hiérarchie, une administration de dépenses et de consommation des moyens. L'organisation pyramidale domine au détriments des autres organisations (matricielles par exemple). Et développement de la bureaucratie.

### **B.2 Au niveau du système de mobilisation et organisation du travail :**

- Mauvaise planification des compétences ( le travail se fait au coût par coût )

- S'agissant des outils technologiques , ils sont routinières, peu dynamiques, parfois inadaptés et parfois démesurés.

- Les équipements et les lieux de travail sont stéréotypés et difficilement adaptables à certaines activités. (Travail en équipes, activités de formations..).

- Méthodes et outils de travail inadéquats. Parfois insuffisants et parfois surdimensionnés :

### **B.3 Au niveau de l'organisation du travail et système de mobilisation :**

- Au niveau système psychosocial, (ressources humaines)

- Ressources Humaines peu qualifiées et peu motivés, (rémunération, reconnaissance) ;

- Faible maîtrise et faibles flexibilité, des effectifs des emplois et des compétences ;

- Responsabilisation réduite (délégation, évaluation) ;

- Des styles de management, pour l'essentiel, directifs ;

- Pas d'aménagement structurel des groupes de travail ;

- Dominance des relation hiérarchiques, et absence d'autres formes d'organisations,(adhocratiques, organisation matricielle..).

### **B.4 Au niveau de l'organisation du travail et système de performances :**

- Le tableau de bord comme outil de suivi des activités et des performances n'est pas généralisé.

- Absence d'outil de cadrage des activités des structures qui devraient être les déclinaisons des éléments de la stratégie. La culture du projet de service, du projet d'établissement ou de projet stratégique (outil de cadrage et de contractualisation) est inexistante. Il en est de même de la contractualisation.

- L'évaluation dans toutes ses formes n'est que dans les discours.

- La démarche qualité n'est qu'un mythe au sein de l'administration, à l'exception de quelques initiatives isolée, l'acceptation de la notion de qualité nécessite encore du travail. [5]

### **B.5 Au niveau de l'unité de travail :**

La notion d'unité de travail qui recouvre autant d'acceptation que de type d'entreprise.

Elle est souvent attaché à l'identité de l'organigramme : Unité de gestion de porte feuille de compétences, unités de gestion de compétences, unités de gestion de système...

L'organisation du travail n'est pas fondé sur des unités de travail structurées, réduites, autonomes, responsabilisées et sur des objectifs précis.

#### **B.6 Au niveau du partage des rôles :**

Tout en souscrivant aux éléments du diagnostic sur le partage des rôles dans la fonction publique dans la fonction ressources humaines, [6] et dont faisons l'économie de les reprendre, mais nous avons la prétention de généraliser ce constat aux autres activités autres que celles de liées à la GRH.

#### **B.7 Au niveau du système d'information :**

Absence d'un système d'information couvrant les principales composantes de la gestion du personnel qui peu permettre aux décideurs de disposer de données pertinentes et nécessaires pour évaluer, planifier ou mener des actions de réformes.

#### **B.8 Au niveau de la description du poste de travail et du profil . [7]**

- Le système ne repose pas sur une analyse et une description des emplois et des compétences.
- Le privilège d'une rémunération et non une logique de rétribution de la qualification, des compétences, des résultats et du rendement
- Les notions d'emploi et de poste revêtent une signification purement budgétaire . Elles ne sont pas rattachées à la fonction ou à la tâche, mais plutôt à une situation statutaire de l'agent.
- L'évaluation des emplois ne prend pas en compte , les exigences des postes de travail, ni les compétences des individus ( profils et métiers ).
- Absence de définition précise des emplois et des fonctions à occuper avec une multiplicité de statuts particuliers et le manque d'harmonisation entre certains d'entre eux.
- Absence d'un référentiel des effectifs, des emplois et des compétences,
- Difficultés d'uniformisation des méthodes de travail,(Coordination des activités, description de poste en tant que technique qui permet de concrétiser l'organisation du travail, et son utilisation dans les diverses activités de GRH)

#### **B.9 Au niveau du développement du phénomène bureautique :**

L'administration marocaine est entrée depuis sa création dans un niveau informationnel, et de ce fait, le développement du traitement de l'information a entraîné une prolifération du phénomène bureautique.

Influence par le phénomène bureautique, le processus inverse la relation ( Client-Fournisseur ) « Usager - Administration » : L'utilisateur est assujéti aux exigences administratives qui ont transformé la finalité externe en finalité interne.

#### **B.10 Au niveau de la vision mécaniste et partielle de l'homme au travail**

La contribution de l'agent dans les finalités de l'administration est caractérisée par les phénomènes suivants :

- Les Hommes se comportent de manière logique et raisonnable,
- Les Hommes sont soumis à une supervision détaillée,

- Le fonctionnaire cherche la sécurité et la définition claire de son cadre de travail,
- Le salaire constitue la seule motivation des fonctionnaires,
- Les tâches ainsi que les activités sont rigoureusement définies, d'une manière objective et impersonnelle, mais faiblement réactualisées,
- L'organisme est un système fermé, complètement analysable,
- Les échanges entre individus sont officiels ou formels,
- La coordination est très faible et parfois mal – perçue,
- Le travail routinier et répétitif et des tâches simples et faciles à assimiler.

### **B.11 Au niveau du développement des ressources humaines :**

La formation continue reste marginale et n'a pas été considérée comme un levier stratégique de préparation et de gestion de la ressource.

## **II. LES AVENUES DE CHANGEMENT :**

### **A . VOLET STRUCTURES**

#### **A.1 Les principes directeurs :**

- Un très grand nombre d'organisations aussi bien privées que publiques ont vécu des changements importants pendant les dernières décennies. Ces efforts ont été accomplis sous de nombreux étendards : management de qualité totale, reengineering, structuration... Mais, dans presque chaque cas, le but fondamental est le même : procéder à des changements fondamentaux pour s'adapter à un nouvel environnement du marché.

- Le défi est de maximiser le rendement des ressources humaines qu'il est important d'utiliser au mieux de sa capacité

- La population qui devient de plus en plus exigeante désire des **produits et des services de qualité à moindre coût** .

- La gestion du changement nécessite un **processus** qui s'articule au tour de plusieurs étapes telles que :

\* L'élaboration d'une **vision** et d'une **stratégie** ,

\* L'institutionnalisation de nouvelles approches dans la **culture organisationnelle** ,

\* L'établissement d'un **sentiment d'urgence** ,

\* La création d'une **coalition directrice** puissante,

\* Le développement d'un **leadership** en vue de définir l'image de l'avenir, d'aligner les personnes avec cette vision et les amener à la réalisation de cette vision en dépit des obstacles.

#### **A.2 Les étapes d'une restructuration :**

- Procéder à l'**inventaire des tâches** à accomplir en fonction de la raison d'être du département, de ses objectifs stratégiques et de ses missions

- Evaluer **la charge / volume** du travail par poste et par unité



- Déterminer le **nombre** et le **profil** des personnes nécessaires pour assurer les activités et les tâches préalablement identifiées

- Regrouper les différentes **tâches** selon les différentes **entités** : service, division, direction ou unité locale (région)

A ce stade, les réformateurs / concepteurs doivent éviter les conflits de compétences qui pourraient surgir ultérieurement

- Procéder à l' **intégration** des différentes structures en favorisant :

\* **La standardisation des résultats**

\* **La délégation verticale des responsabilités**

\* **La délégation de la gestion des ressources humaines**

\* **Le contrôle par les résultats.**

### **A.3 Le choix de la configuration des structures :**

- Privilégier les structures fonctionnelles et opérationnelles par rapport à la structure hiérarchique calquée sur l'organisation militaire. Cette dernière configuration proposée par WEBER, n'est guère viable, du moins à l'état pur.

- Favoriser et promouvoir la structure matricielle qui combine l'approche hiérarchique et l'approche fonctionnelle. Elle se base sur la réalisation d'un projet transversal qui mènera les responsables fonctionnels à collaborer sous la coordination d'un chef de projet, chacun reprendra sa fonction initiale lorsque le projet aura abouti.

- Au niveau régional les unités déconcentrées doivent bénéficier d'une certaine autonomie mais encadrées par des structures nationales chargée de la régulation, de la planification et du contrôle.

- Eviter un décalage entre la structure formelle et la structure informelle ou de fait. Les liaisons de fait peuvent être utiles lorsqu'elles correspondent à des nécessités de fonctionnement. L'essentiel est de ne pas dépasser un seuil critique, au – delà duquel la structure officielle n'a plus de réalité

- La structure est traduite dans un organigramme qui en est la représentation graphique (voir annexe II) organigrammes du ministère de la santé, des travaux publics et de plan.

### **A.4 L'adaptation des structures :**

Les structures organisationnelles devraient être facilement adaptables à l'évolution des missions et des moyens. Ce souci d'adaptation des structures se heurte généralement à des difficultés surtout au sein des administrations de grandes taille : la division du travail est davantage poussée ; les niveaux hiérarchiques sont plus nombreux, les procédures plus rigides et les contrôles à priori plus stricts.

## **B. VOLET ORGANISATION**

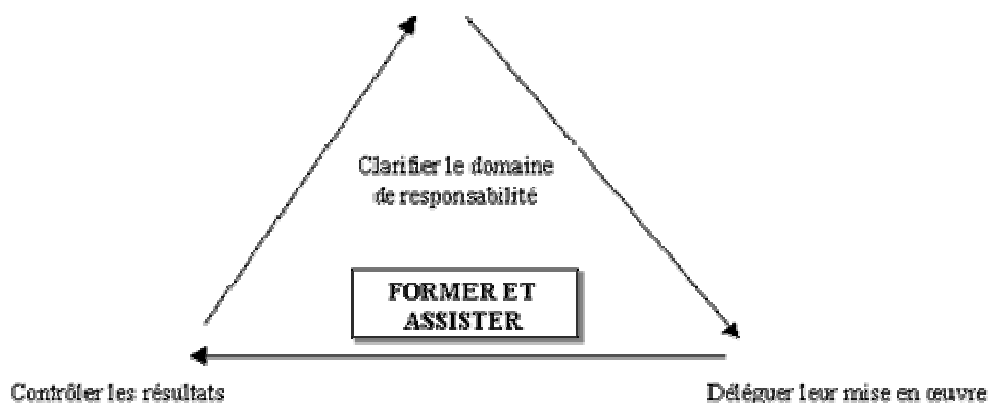
### **B.1 L'organisation du travail devrait trouver ses ancrages au niveau du cadre de référence :**

A cet effet, il est impératif de :

- Se donner une vision et une stratégie à partir du système d'orientation (raison d'être) intégrant les exigences de l'environnement et de la clientèle. Cela revient à identifier les composantes internes des systèmes d'organisation et de préciser ses objectifs et de s'engager dans une démarche qualité :

\* Se donner des objectifs performants et ambitieux. Ces objectifs sont des déclencheurs de progrès. A contrario, les situations protégés, les objectifs de confort, l'absence d'imagination n'engendre pas de performances.

- \* Identifier les composantes internes du système d'organisations, et définir ce qu'est l'organisation du travail et de préciser ses objectifs.
- \* Préciser les facteurs à considérer s'il s'agit de la conduite du changement ;
- \* Expliquer l'interdépendance et l'incertitude influant directement l'aménagement des structures et de la technologie, et indirectement sur les postes de travail.
- \* Expliquer les effets qu'exerce le travail sur les individus et les divers activités de GRH
- \* Examiner les conditions de travail et de créer des conditions ergonomiquement favorables.
- Un système managérial qui permet une bonne gestion du système psyco - social en quête de la meilleure performance:
- \* Un partage des rôles en matière de GRH garant de l'implication de tout le monde (TOUS DRH) ,
- \* La dynamisation des acteurs autour d'objectifs communs et autour de projets transversaux,
- \* Une organisation qui permet des réactions rapides pour anticiper les changements et non les subir dans l'urgence,
- \* Répartir le travail c'est répartir les effets tout en :
  - > Procédant à une différenciation verticale qui comprend 3 aspects ;
    - Nombre de degré hiérarchique dont se compose l'organisation
    - Nombre de personnes par palier hiérarchique, avec rapport nombre de poste de gestion par rapport au nombre de poste de production de production (PG/PP).
    - Si PG augmente, cela signifie un faible degré d'autonomie.
    - La répartition des pouvoirs et de responsabilités devrait se faire en fonction du niveau hiérarchique ; tout en favorisant l'autonomie en vue de créer des possibilités d'initiatives.
  - > La différenciation horizontale quant à elle donne l'autonomie de répartition du travail : répartition des activités par fonction ou par produits.
- \* Elaborer des outils de cadrage (projet de service »
- \* Vérifier en permanence l'apport du travail dans l'évolution des pensées, de modes de représentations, des connaissances, des aptitudes et des compétences des collaborateurs.
- \* Ne pas laisser l'organisation au hasard , mais organiser le travail c'est anticiper, c'est déléguer, c'est responsabiliser, c'est également répondre à une exigence d'efficacité dans la conduite des évolutions des organisations et dans la conduite du changements.
- \* Penser à des formes d'organisations parfois informelles, mais efficaces :
  - > Organisation matricielle : Elle est fonctionnelle, elle produit, et permet un maillage des activités.
  - > Structures souples à taille humaines
  - > Ecraser (aplatir ) les organigrammes,
  - > Faire apprendre aux collaborateurs à assumer leurs responsabilités (avant de déléguer).



Rendre les équipiers plus polyvalents. ( mais pas bon à tout faire)

Mettre en place un outil de cadrage qui permet de contractualiser les activités et de responsabiliser (projet de service, projet stratégique, projet d'établissement).

**B.2 Partant du fait que « l'organisation ou la structure » est faite de compétences nécessaires à sa survie et que le travail dans son sein est une valeur qui s'identifie la double finalité :**

- Une de production et de création des richesses,
- Une de développement des compétences individuelles et collectives d'une manière évolutive,
- L'organisation doit être elle-même qualifiante et apprenante dont le corollaire est l'organisation du travail.
- \* Le travail est une invitation à l'intelligence, les structures devenues des organisations apprenantes ;
- \* L'organisation donne un sens au travail.
- \* La personne saisit la signification de ce qu'il fait. Un travail non intéressant est subi passivement.
- \* un travail organisé fait appel et active les processus cognitifs
- Intégrer les nouveaux arrivants afin d'enrichir l'équipe ;
- Développer les tutorats et le parrainage pour organiser les modes d'apprentissage ;
- Conserver le savoir d'une personne qui s'en va pour ne pas s'appauvrir ;
- Construire la compétence collective en organisant des unités de travail ;
- La compréhension du sens du collaborateur à 3 points d'application ; l'environnement, le management et l'équipement ;
- Repérer les compétences pour maîtriser son patrimoine ;
- Formaliser les modes opératoires pour mémoriser et transférer les compétences.
- \* Par l'identification du travail et le partage de l'information
- \* Par les écrits
- Elargir le champ d'activité et de responsabilité pour accroître les pratiques professionnelles ;

- Faire mûrir les projets de développement personnels pour impliquer les salariés ;
- Multiplier les façons d'apprendre en développant des situations formatrices ;
- Analyser les problèmes rencontrés pour les transformer en occasions de progrès ;
- Organiser et choisir les projets avec l'intention d'élever les compétences ;
- Développer les mobilités pour questionner et enrichir l'organisation.

### **III. LES BESOINS EN FORMATION :**

#### **III.1 Niveau national :**

- Approfondir les concepts et les modèles de la restructuration des départements ministériels
- Maîtrise des étapes de la restructuration :
  - \* La division du travail
  - \* Le regroupement des entités
  - \* L'intégration / coordination
- Développer les capacités du leadership pour accompagner le management de la restructuration de l'administration publique marocaine.
- Prendre connaissance des modèles de restructuration spécifiques à la gestion des ressources humaines

#### **III.2 Au niveau régional :**

- Connaître le processus de la régionalisation ainsi que les modalités de partage des pouvoirs entre les entités centrales, régionales et provinciales.
- Se familiariser avec des modèles de structures régionales chargées de la gestion des ressources humaines.
- Développer les compétences pour favoriser une administration régionale de projet

Etude de la direction des ressources humaines du ministère de la santé :

### **IV. Etude de la direction des ressources humaines du ministère de la santé :**

#### **IV.1 Eléments de diagnostic [8]**

Ce diagnostic identifié à travers une étude sur la restructuration du département menée par un bureau d'étude marocain (IMEG) a permis de mettre une nouvelle organisation de la gestion des ressources humaines basée sur les principes directeurs suivants :

La Direction des Ressources Humaines, dans la réalité est organisée de la manière suivante :

#### **- La Division de la Formation qui regroupe :**

- \* Le service de Formation de base
- \* Le service de Formation Continue

#### **- La Division du Personnel qui regroupe :**

- \* Le service du personnel médical
- \* Le service du personnel paramédical
- \* Le service du personnel administratif
- \* Le service des affaires disciplinaires

(Autres structures sont rattachées à cette division, bureau des mandants, bureau des pensions, bureau des agents temporaires permanents)

**- La Division du Contrôle de la santé des fonctionnaires qui regroupe :**

- \* Le service des maladies et homologations
- \* Le service d'aptitudes à l'emploi

**IV.2 Division du personnel :**

**A. Structure et organisation :**

Absence de délimitation claire au niveau des attributions, c'est le cas notamment :

- Du service de recrutement, gestion des effectifs et fin de carrière, qui ne s'occupe que de la préparation des concours de recrutement ;

- Du service du personnel médical qui gère non seulement le corps médical, mais aussi d'autres catégories de personnel. Il s'occupe aussi du

suivi des medecins en cours de specialisations « résidanat »

- Du service des affaires disciplinaires qui est amené parfois à effectuer d'autres tâches telles que les avancements, les mutations ou autres.

**B. Système d'information :**

1. Absence d'informatisation au niveau des services extérieurs et services administratifs rattachés aux directions techniques, d'où des difficultés de transfert des informations. Le niveau d'informatisation est différent d'un service à l'autre de la Division, ceci génère des problèmes de coordination et de normalisation

2. L'informatique ne couvre pas tous les actes de gestion tels que la gestion des concours, les allocation familiales et les postes vacants (pour le service du personnel administratif)

3. L'informatique comme moyen d'aide à la gestion et à la décision (à l'exception de la procédure d'avancement d'échelon) est insuffisamment utilisée

4. Le pourcentage d'erreurs dans les fichiers est relativement important, ceci est dû essentiellement :

- Aux problèmes procéduraux de mise à jour des fichiers,
- A l'insuffisance des contrôles assurés par le système informatique.

5. Il existe actuellement trois applications différentes, ainsi que trois bases de données disjointes, pour les trois catégories du personnel : médical, paramédicale et administratif : ceci est dû à une absence de normalisation de la gestion informatisée du personnel, ce qui implique :

- Des difficultés dans la maintenance des applications

- Une vision parcellaire du système.

6. Non disponibilité d'une documentation juridique (texte de la fonction publique). Cette documentation est particulièrement nécessaire pour l'éclairage des décisions des commissions disciplinaires.

7. Absence de manuel de référence ou de procédures :

8. Pas de mise à jour systématique et coordonnée des :

- Dossiers administratifs

- Fichiers informatiques

- Fichiers manuels des agents et pour certaines catégories du personnel (exemple du service médical).

Ces fiches ont été supprimées avant même de s'assurer de la fiabilité du système informatique

9. Manque de standardisation des pré - imprimés utilisés par les différents services

10. Les services centraux ne disposent pas d'information sur l'affectation effective des agents (hôpital, dispensaires...). Un recensement général serait éventuellement nécessaire.

### **C. Structure humaine :**

1. Disproportion des effectifs des différents services par rapport au nombre d'actes de gestion traités et par rapport au nombre d'agents gérés

2. L'inexistence de stage de formation pour les nouvelles recrues. L'apprentissage se fait sur le tas essentiellement

3. Le service du personnel administratif ne dispose pas d'agents pour traiter certains actes tels que le traitement et le suivi des congés ordinaires.

### **D. Système de communication et coordination :**

1. Le circuit de document relatif à la gestion du courrier est très long. Ceci conduit souvent à :

- La perte de pièces et dossiers

- Un retard dans le traitement de dossiers

2. Ni les délégations, ni les intéressés ne sont informés des arrêtés visés au niveau central

3. Absence de coordination étroite entre le service informatique et les autres services. D'un autre côté, il y a lieu de noter l'inexistence d'un comité chargée du suivi du projet d'informatisation

4. Manque de coordination avec les instances du ministère des Finances en matière du personnel (CED / DRPP), ce qui conduit dans certains cas à des rejets - qui pouvaient être évités - ou à du retard dans l'exécution.

### **E. Gestion des postes budgétaires et des postes vacants :**

1. La procédure de gestion des postes budgétaires n'est pas suivie d'une manière rigoureuse, ce qui conduit parfois à des doubles affectations pour le même poste. D'où des retards et des rejets de visa par le CED

2. La procédure du mouvement du personne fait apparaître certaines lacunes :

- Les critères de sélections ne sont pas tous pondérés (exemple : de l'avis hiérarchique)

- Les mouvements des mutations ne tiennent compte que des postes réellement vacants, alors qu'ils devraient également intégrer les postes susceptibles d'être libérés par les mutations (cela nécessite un traitement informatisé des mouvements du personnel)

### **IV.3 Division de la Formation :**

#### **A. La Formation de Base :**

1. Une réforme des études paramédicales a été mise en place depuis 1994. Cette réforme a permis de mettre en place 9 Instituts de Formation aux Carrières de Santé (IFCS). Les principaux apports de cette réforme sont :

- Ancrage des Instituts de Formation aux Carrières de Santé dans le réseau national des établissements de formation de cadres.

- Rationalisation de l'appareil de formation en limitant le nombre des Instituts à 9 au lieu de 20 écoles

- La mise en place d'organes collégiaux de gestion des établissements de formation de base (conseil de perfectionnement, conseil intérieur, comité spécialisé)

- La revalorisation des filières paramédicales à travers le rehaussement du niveau d'accès aux Instituts et l'amélioration du statut des lauréats.

2. Absence d'une méthodologie de planification des effectifs à former :

- Est ce selon les besoins ?

- Est ce selon les capacités pédagogiques ?

- Est ce selon les possibilités de recrutement (postes budgétaires) ?

Les effectifs admis sont arrêtés annuellement en fonction des capacités de recrutement des services de santé.

#### **B. La Formation Continue :**

1. Manque de coordination des activités de la formation continue entre les services centraux et le service de la formation continue (organisation des cycles de formation continue sans l'intervention, ni l'implication de la cellule formation continue de la Division de la Formation)

2. Manque de sensibilisation et de motivation de la part du personnel du Ministère de la Santé à l'importance de la formation continue

#### **C. Stratégie de décentralisation de la formation continue :**

Dans le but de répondre aux besoins de formation du personnel de la périphérie, le Ministère de la Santé a entrepris dernièrement un vaste programme visant à mettre en place une politique de décentralisation de la Formation Continue.

1. Les objectifs et les résultats visés par cette stratégie sont les suivants :

Les objectifs assignés à la stratégie visent la cohérence et la pérennité des actions à entreprendre en ayant comme fondement des résultats concrets attendus de chaque objectif.

La stratégie de la Formation Continue révisée a pour objectifs stratégiques de :

a- Mettre en place un système de formation continue permettant une meilleure accessibilité et une plus grande intégration des

activités de la formation continue.

Les résultats attendus de cet objectif sont :

- Un listing des besoins en F.C développé annuellement par profil et par structure
- Des plans d'action annuels de F.C par structure
- Des activités de F.C effectivement décentralisées
- Des structures fonctionnelles chargées de la F.C.

b- Améliorer la coordination entre les différentes structures impliquées dans les activités de formation continue au niveau

national, régional, provincial / préfectoral.

Les résultats attendus de cet objectif sont :

- Des structures de coordination mises en place au niveau :
  - > National
  - > Régional
  - > Provincial / préfectoral
- Un système d'information pour diffuser les travaux et les décisions es structures de coordination
- Un plan d'action annuel global coordonné pour chaque région et province.

c- Mobiliser les moyens pour renforcer les capacités du Ministère de la Santé à développer et à gérer les activités de formation continue à tous les niveaux :

Les résultats attendus de cet objectif sont :

- Un réseau de formateurs préparés pour la F.C.
- Des standards pour les activités de F.C. conçus et appliqués
- Des unités documentaires mises en place au niveau périphérique
- Des sites de formation dotés de moyens humains, matériel et budgétaires adéquats.

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **DOCUMENTS CONSULTÉS**

- Bal Hadj Said, Ben Osmane Khalid, le partage des rôles dans la GRH, PFF / MDO – février 2000
- Benamer, El Abdelaoui, El Morjani, Diagnostic de l'organisation du travail sous l'angle GRH PFF/MDP, janvier 2000.
- Bouassria, Benamer, Aachati, La gestion des ressources humaines volet et structures, PFF/MDP novembre 1999
- Croier. P-Pétib, F. Le fonctionnaire au quotidien – les nouvelles pratiques des cadres de l'administration – Ed. Organisation – 1993



- Croizier M. et Friederg : l'acteur et le système, Edition Seuil 1992.
- Darvogne & Noye, Organisation du travail pour qu'il soit formateur – INSEP – EDITION
- Ettajani M. Nouvelles cultures organisationnelles et management des ressources humaines, PFF/MDP – novembre 1999
- Hellriegel, Slocum, Woodman, management des organisations, 1992
- Mintzberg. H. le management, voyage au centre des organisations, édition. Organisation 1998
- Petit Bélanger – Benadou – Foucher : gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines – Gaëtan Morin – éditeur
- Saulou Jean – Yves, le pilotage du décideur, août 1994. Edition, Lavoisier – TEC-DOC

[1] Crozier Michel, L'acteur et le système....

[2] DARVOGNE C et NOYE D, Organiser le travail ..,INSEP EDITION 1993.

[3] Foucher Roland, L'organisation du travail, in G.S.O.R.H , Gaëtan Morin .

[4] Benameur , Andellaoui et Morjani, Diagnostic de l'organisation du travail sous l'angle GRH, PFF/MDP – janvier/2000.

[5] Benameur , Andellaoui et Morjani, Diagnostic de l'organisation du travail sous l'angle GRH, PFF/MDP – janvier/2000.

[6] Balhadj et BenOsmane, le partage des rôles dans la GRH , pff,MDP ? FEVRIER 2000.

[7] Benameur , Andellaoui et Morjani, Diagnostic de l'organisation du travail sous l'angle GRH, PFF/MDP – janvier/2000.

[8] Le présent diagnostic est tiré d'une étude réalisée par le ministère de la santé par un bureau d'étude IMEG