

Thème n°5

Les pratiques GRH dans les organisations publiques



DEFINITION ET CLARIFICATION DES CONCEPTS

LE SECTEUR PUBLIC

Le secteur regroupant toutes les activités économiques et sociales prises en charge par :

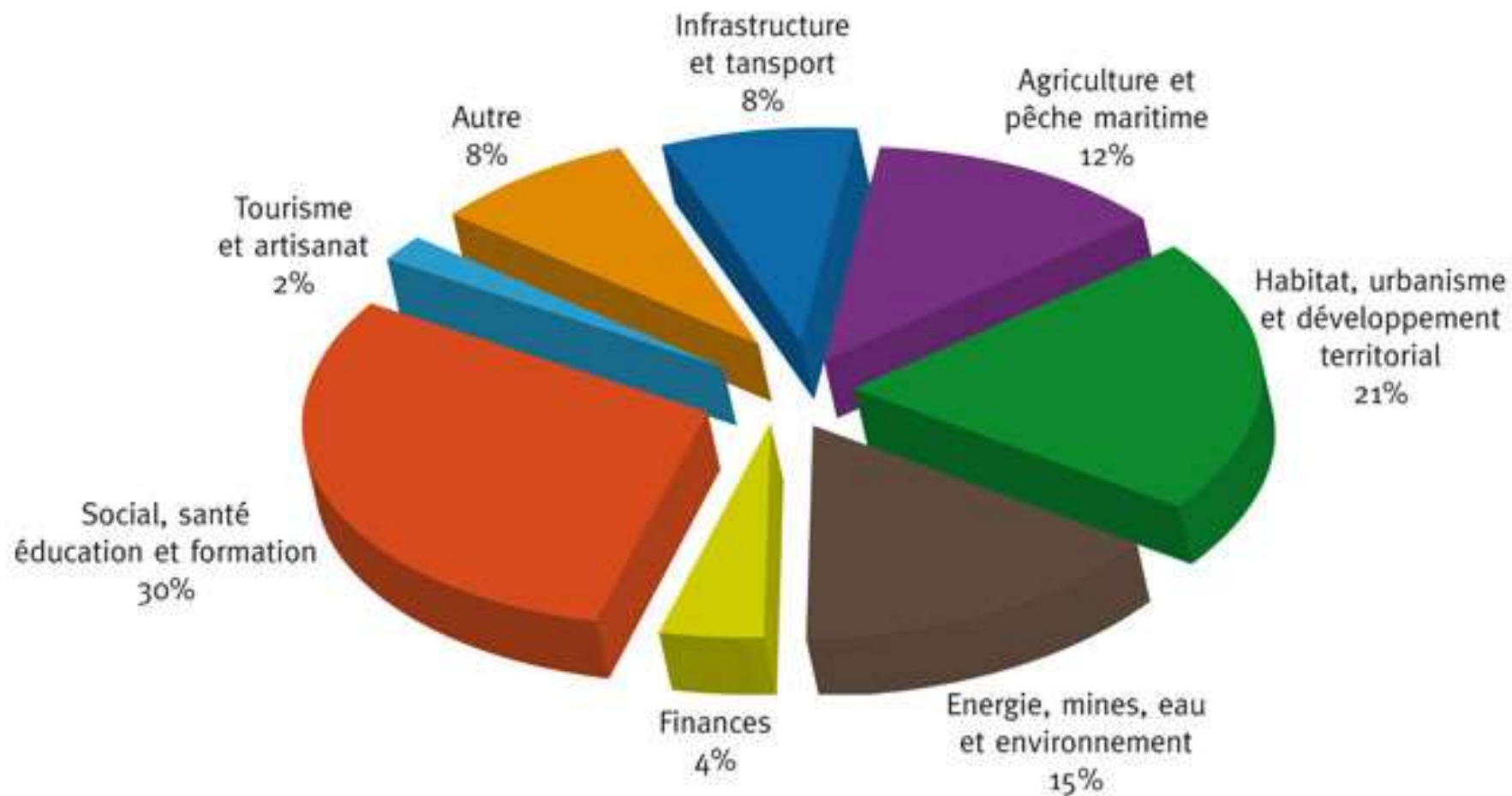
1. Les administrations (centrales/régionales)

2. Les établissements publics administratifs

3. Les entreprises publiques

L'importance des établissements et entreprises publics

La répartition sectorielle de ces 256 EEPs se présente comme suit :



Source : MEF (PLF 2016)

DEFINITION ET CLARIFICATION DES CONCEPTS

→ *LA FONCTION PUBLIQUE*

La fonction publique désigne un ensemble de personnes travaillant au sein des administrations publiques. Elle englobe également l'ensemble de personnes travaillant pour des services publics ou d'utilité générale.



Tout membre de la fonction publique est appelé fonctionnaire.

DEFINITION ET CLARIFICATION DES CONCEPTS

→ *LE SERVICE PUBLIC*

Fonction administrative qui
fournit des **prestations**

- ❖ **Gérer des services publics**
- ❖ **Evolution de la notion d'intérêt général**



DEFINITION ET CLARIFICATION DES CONCEPTS

ADMINISTRATION PUBLIQUE

Ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales. Elles tirent la majeure partie de leurs ressources de contributions obligatoires.

DEFINITION ET CLARIFICATION DES CONCEPTS

LE MANAGEMENT PUBLIC

L'ensemble des processus de finalisation d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performances générales et à piloter leur évolution et dans le respect de leur vocation.

LE MANAGEMENT PUBLIC, SPÉCIFICITÉ ET ENJEUX

MANAGEMENT PUBLIC

Les spécificités

- 1. Absence de rentabilité capitalistique**
- 2. Poursuite de finalité externe d'intérêt général**
- 3. Système bureaucratique complexe**
- 4. Soumission de l'action administrative au pouvoir politique**
- 5. Une dépendance et une absence de marges de manœuvres**

LE MANAGEMENT PUBLIC, SPÉCIFICITÉ ET ENJEUX

➔ MODE D'ORGANISATION

Structure	Pyramidale	Matricielle	En réseau
Exemple	Administration publique	Multinationale	Groupements d'associés
Symbole Graphique			
Héros	Chef	Spécialiste	Intrapreneur
Fonction Optimale	Autorité	Compétence	Initiative
Mode de régulation	Arbitraire	Procédures	Contrats
Définition des rôles	Titres	Fonctions	Missions
Acteurs	Supérieur Rouages Exécutants	Décideur Gestionnaires Agents de base	Inspirateur Coordinateurs Spécialistes

LA GRH
DANS LA FONCTION PUBLIQUE,
réalités et défis de professionnalisation

Etat des Lieux

Effectifs du personnel du secteur public :

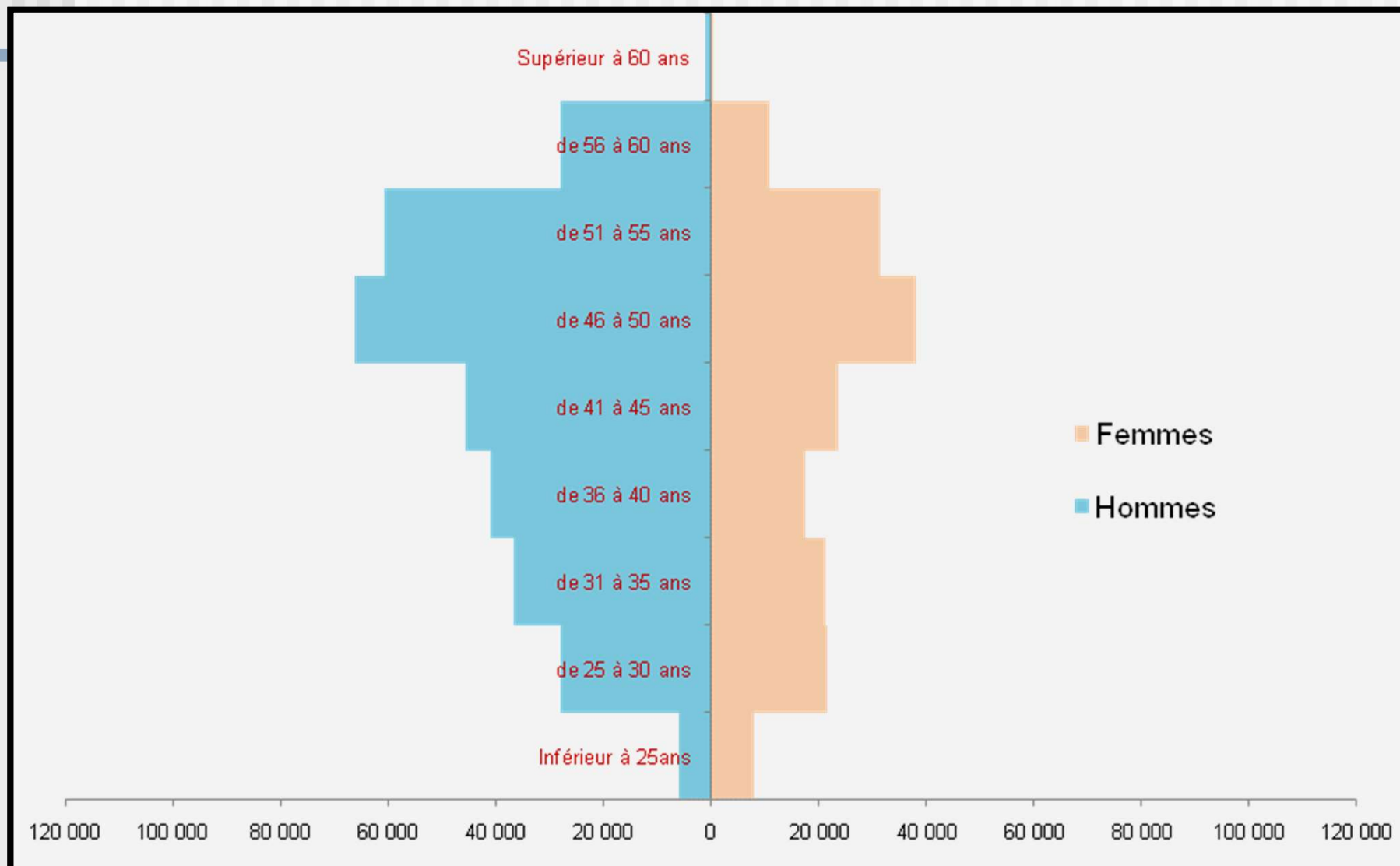
Effectif Total

850 000

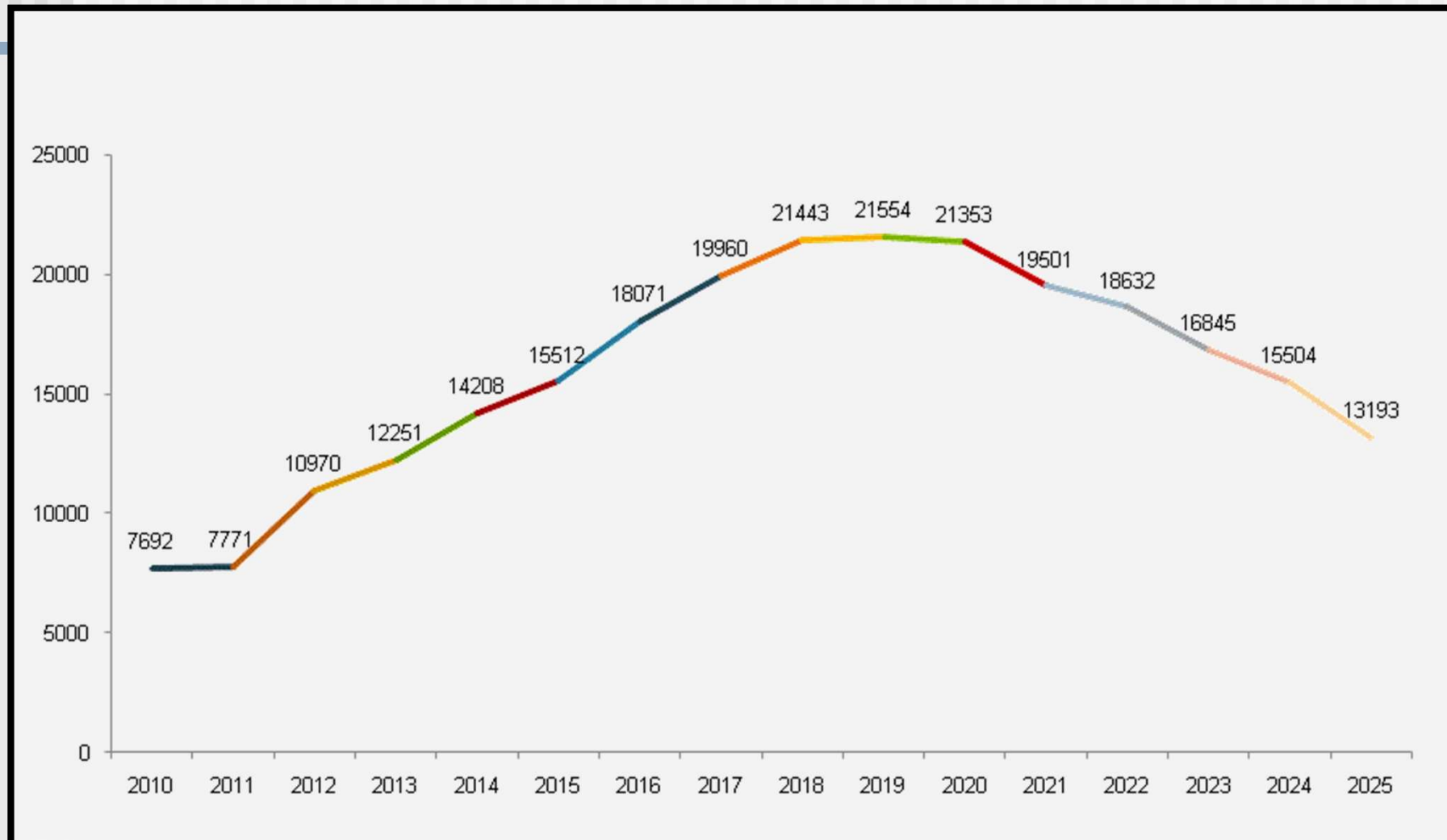
- **Les administrations de l'Etat : 540 000**
- **Les collectivités locales : 140 000**
- **Les établissements publics : 170 000**

Structure des effectifs

Age moyen : 43 ans
administrateurs : 44 ans
ingénieurs : 42 ans



Prévision des départs à la retraite (administration de l'état)



→ Contexte

→ Administration :

- ❖ Une nouvelle conception du rôle de l'Etat,
- ❖ Un nouveau paradigme d'administration publique
- ❖ Une focalisation sur l'élément humain

→ Citoyens :

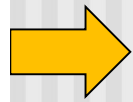
- ❖ Transparence, intégrité, ...
- ❖ Service de qualité, rapide, moins coûteux
- ❖ Administration lourde, bureaucratique, complexe ...

→ Secteur privé:

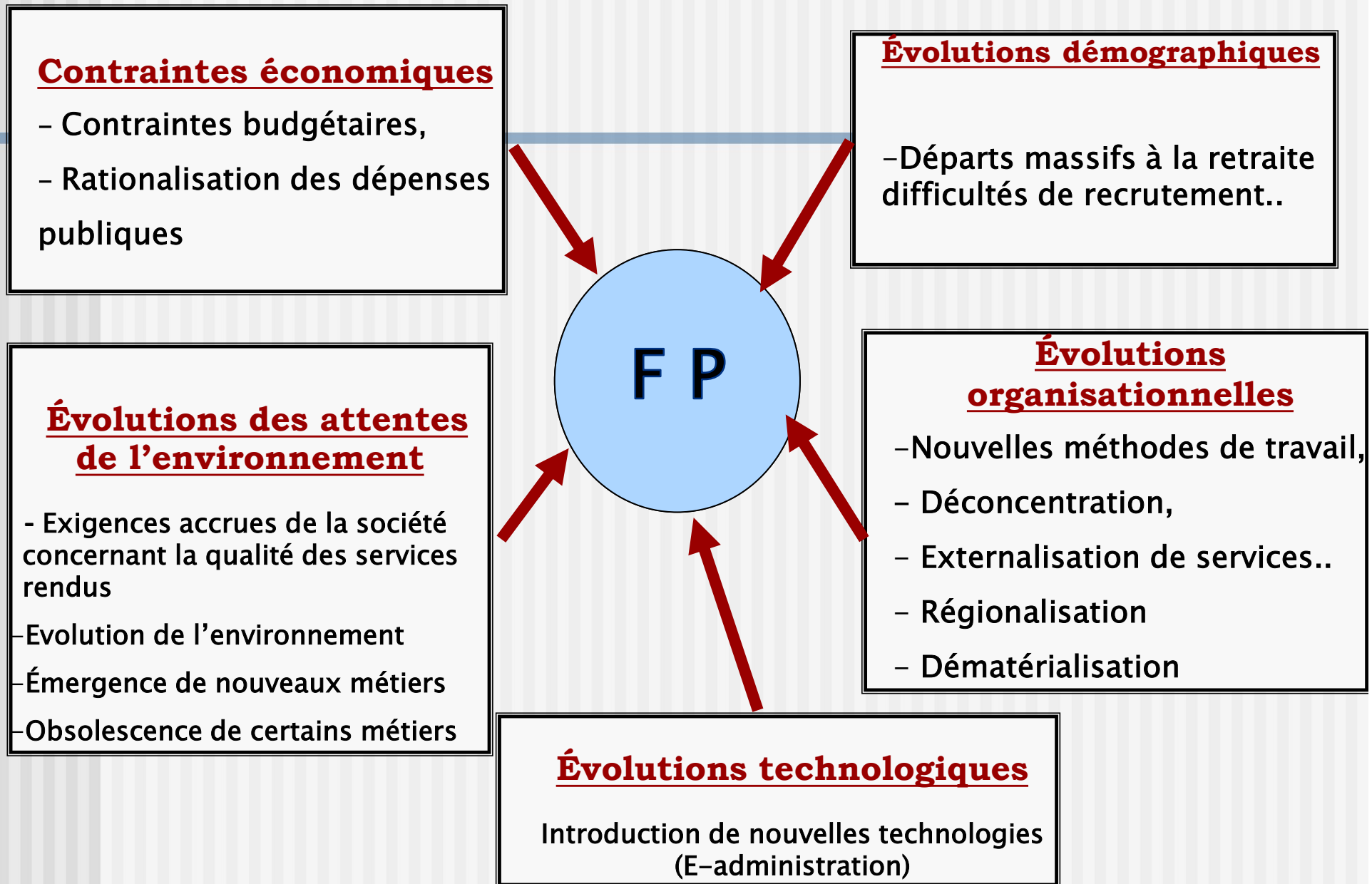
- ❖ Cadre réglementaire souple, transparent et incitatif
- ❖ Climat des affaires moderne favorise l'investissement et le développement des affaires,
- ❖ Concurrence loyale, équité fiscale, ...

Priorité

- ❖ **Moderniser l'administration et renforcer la gouvernance**



FACTEURS DE CONTINGENCE



→ Constats

Statut/ Recrutement :

- Multiplicité et cloisonnement des statuts
- Dualité entre recrutement sur titre et sur concours.
- Absence d'une identification des besoins sur la base de fiches de postes.
- Faiblesse des mécanismes de recrutement (étude de dossier, entretien, concours ,etc.)
- Concentration excessive sur les postes budgétaire.
- Absence de critères objectifs dans la nomination aux emplois supérieurs.

Evaluation et formation continue :

- Evaluation de la performance
- Déséquilibre dans la répartition de la formation
- Absence de cohésion entre la formation continue et les autres politiques de GRH .
- Centralisation excessive des programmes de formation continue.
- Faiblesse des crédits alloués à la formation continue.

Promotion interne :

- Blocage à cause du mécanisme de quota (promotion exceptionnelle).
- Promotion sur titre sans relation avec les besoins de l'administration.
- Promotion au choix tributaire du pouvoir discrétionnaire.
- Promotion sur examens et concours ne répondant pas à la rigueur requise en la matière.

Effectif/ mobilité :

- Répartition déséquilibrée des effectifs entre central et Cloisonnement des statuts particuliers.
- Complexité de la procédure de détachement.
- Le contraintes sociales.

DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS

A- Le système de recrutement

- ▶ **Absence d'une analyse prévisionnelle des compétences et absence d'une politique d'identification des besoins sur la base d'une description des postes ;**
- ▶ **Faiblesse dans les mécanismes de recrutement (interview, étude de dossiers, sélection etc....) ;**
- ▶ **Manque de professionnalisme au sein des entités chargées de la GRH**
- ▶ **Absence de critères objectifs basés sur le mérite et manque de transparence en matière de nomination dans les emplois supérieurs ;**

DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS

B- La formation continue

❖ **Absence d'une stratégie globale de formation continue (ingénierie et planification de la formation continue) ;**

❖ **Absence de cohésion entre le système de formation continu et les autres politiques de gestion des ressources humaines**

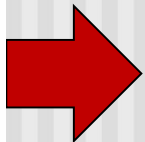
❖ **Absence de coordination horizontale dans le domaine de la formation continue**

❖ **Concentration excessive dans l'organisation des programmes de formation**

❖ **Une moyenne 3.5 jours de formation par agent (étude 2016)**

❖ **Budget moyen 1% masse salariale (faible)**

❖ **Déséquilibre de la formation entre central et déconcentrés et entre catégories du personnel.**



DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS

C- L'évaluation du rendement

❖ Absence de mécanismes permettant de mesurer le rendement

❖ Absence de techniques permettant de cerner les points faibles dans le rendement du fonctionnaire

❖ Processus de notation basé sur des critères subjectifs

Cinq critères de notation

1. Taches et exigences professionnelles
2. Rendement
3. Compétence et capacité d'organisation
4. La discipline
5. Les efforts déployés en matière de R & I

❖ Promotion basé plus sur l'ancienneté et pas sur le résultat

DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS

D- Le système de promotion

❖ **Avancement d'échelon basé essentiellement sur l'ancienneté et conditionné par la note obtenue par le fonctionnaire ;**

❖ **Avancement de grade qui revêt trois formes : promotion sur titre après formation, promotion sur concours ou examen professionnel ou promotion au choix.**

DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS

E- Le système de promotion

Le système actuel de la promotion interne a perdu son caractère incitatif et présente plusieurs limites dont notamment :



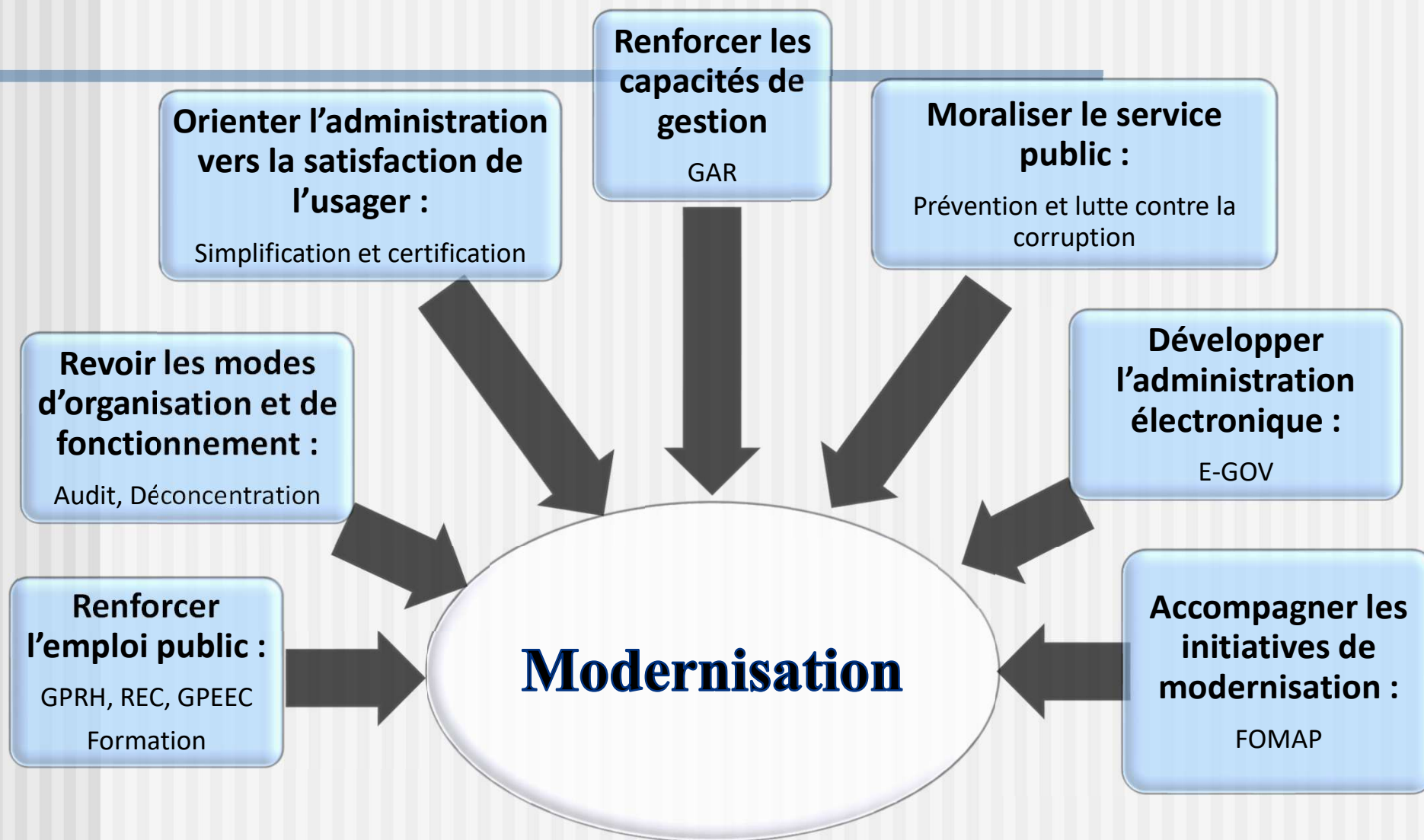
- 1. Blocage de la promotion interne à cause du système de quota imposé par les statuts particuliers**
- 2. Adoption de remèdes circonstanciels (promotion exceptionnelle)**
- 3. La promotion sur titre se fait sans rapport avec les besoins de l'administration et sans aucune considération de mérite**
- 4. La promotion au choix repose essentiellement sur le pouvoir discrétionnaire de l'administration**

DIAGNOSTIC DES DYSFONCTIONNEMENTS

F- La mobilité

- ❖ **Cloisonnement des statuts particuliers des différents cadres constitue un obstacle à l'application de la mobilité entre les ministères ;**
- ❖ **La culture dominante fait du fonctionnaire un «élément indispensable » ce qui engendre son maintien au poste pour des raisons de service ;**
- ❖ **Les contraintes sociales constituent un autre obstacle à la mobilité car le fonctionnaire cherche toujours à être en stabilité familiale ;**
- ❖ **Le recours à la mobilité forcée comme mesure disciplinaire**

➔ Chantiers Stratégiques



Vers le développement d'une GRH adaptée

OBJECTIFS

- 1. Politique de recrutement basée sur les besoins réels de l'administration (recrutement de profils pointus pour répondre aux besoins et attentes des usagers),**
- 2. Un système de rémunération attrayant et équitable,**
- 3. La formation permanente : amélioration des compétences des RH en permanence et renforcement de la culture de l'apprentissage,**
- 4. Conception de nouveaux profils de carrière en mettant l'accent sur la mobilité, l'intégrité et le professionnalisme,**
- 5. Modernisation des méthodes de travail: utilisation des TIC, système d'aide à la décision ...,**
- 6. Introduction de la notion du mérite, performance**
- 7. Promotion de l'éthique, de la déontologie ..moralisation de l'administration**

Vers une professionnalisation de la GRH

→ Défis

Administration

**Efficace, efficiente,
performante**

**Modes d'organisation et
de fonctionnement
renovés**

**RH qualifiée, compétente
suffisante**

Nouveaux outils de gestion

Citoyen/privé

Primauté du Droit

**Transparence, intégrité,
prestations de qualité**

**Cadre réglementaire
souple, attractif,**

**Evaluation des politiques
publiques**

LES REFORMES PROPOSEES POUR DEVELOPPER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- 1- La professionnalisation de la GRH ;**
- 2- Actualisation du cadre juridique de la fonction publique ;**
- 3- Réforme du système de recrutement ;**
- 4- Refonte du système de nomination dans les emplois supérieurs ;**
- 5- Adoption d'un nouveau système d'évaluation du rendement ;**
- 6- Adoption d'un nouveau système de formation continue ;**
- 7- Réforme du système de promotion ;**
- 8- Renforcement de la mobilité ;**
- 9- Développement du dialogue et de la consultation.**

LES REFORMES PROPOSEES POUR DEVELOPPER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

→ Adoption d'une véritable politique de la GRH

- 1. La formation comme moyen d'acquérir de nouvelles compétences, ou d'en renforcer celles qui existent ;**
- 2. Le recrutement comme moyen de réduire les écarts qualitatifs et quantitatifs entre les besoins de l'administration et ses RH;**
- 3. La mobilité comme moyen de rationaliser la GRH ;**
- 4. La communication interne qui permet d'améliorer le rendement et la simplification des procédures ;**
- 5. La rémunération qui répond aux satisfactions des individus ;**
- 6. L'organisation du travail qui permet la réalisation d'une valeur ajoutée ;**
- 7. Les relations sociales comme moyen de renforcer le dialogue.**

LES REFORMES PROPOSEES POUR DEVELOPPER LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

→ Les outils RH à mettre en place

- 1. Les référentiels de compétences (définition des compétences requises pour la réalisation des tâches)**
- 2. Les cartes des emplois et des compétences qui vont permettre de définir les filières types ainsi que les différentes passerelles entre elles**
- 3. Les descriptions de situations de travail (description et analyse des emplois)**
- 4. Les outils de prévision des besoins futurs (repérage des facteurs d'évolution, élaboration des scénarios, identification des points d'impact des évolutions sur les emplois, etc.)**
- 5. Les méthodes de hiérarchisation des compétences qui vont permettre d'identifier les compétences stratégiques et les métiers sensibles.**

Pourquoi la GPRH ?

- **Politique prévisionnelle et anticipative**
- **Définir une politique d'adaptation des ressources humaines aux besoins en compétences ;**
- **Identifier les postes, les emplois, les métiers ... cartographie fine;**
- **Analyser les évolutions futures des activités, des postes et des effectifs ;**
- **Réduire les écarts entre les besoins prévisionnels en compétences et les ressources disponibles (stratégie, ...).**
- **Définir un plan de formation ciblé (déficit des compétences)**
- **Mettre en place un système de mobilité et de redéploiement**
- **Établir un plan de recrutement prévisionnel et précis**
- **Améliorer l'organisation et optimiser ses processus ;**

Une démarche GPMC qui fait le lien entre une approche métier/compétence et la gestion statutaire

Evolution des missions

Besoins en emplois (métiers)

Étape 1 : définition des Compétences liées aux emplois
Étape 2 : Traduction Statuaire par catégorie
Étape 3 : traduction Statuaire par corps et grades

Passage d'un langage métier à Langage statuaire par une analyse compétence

Ressources attendues (Nomenclature statuaire)

Cible

Réduction des écarts = politique RH

Ressources après projections

Dérive naturelle hors Mouvements à l'initiative De l'administration

Ressources existantes (nomenclature statuaire)

Connaissance statique Quantitative et qualitative

Le REC : quelles finalités?

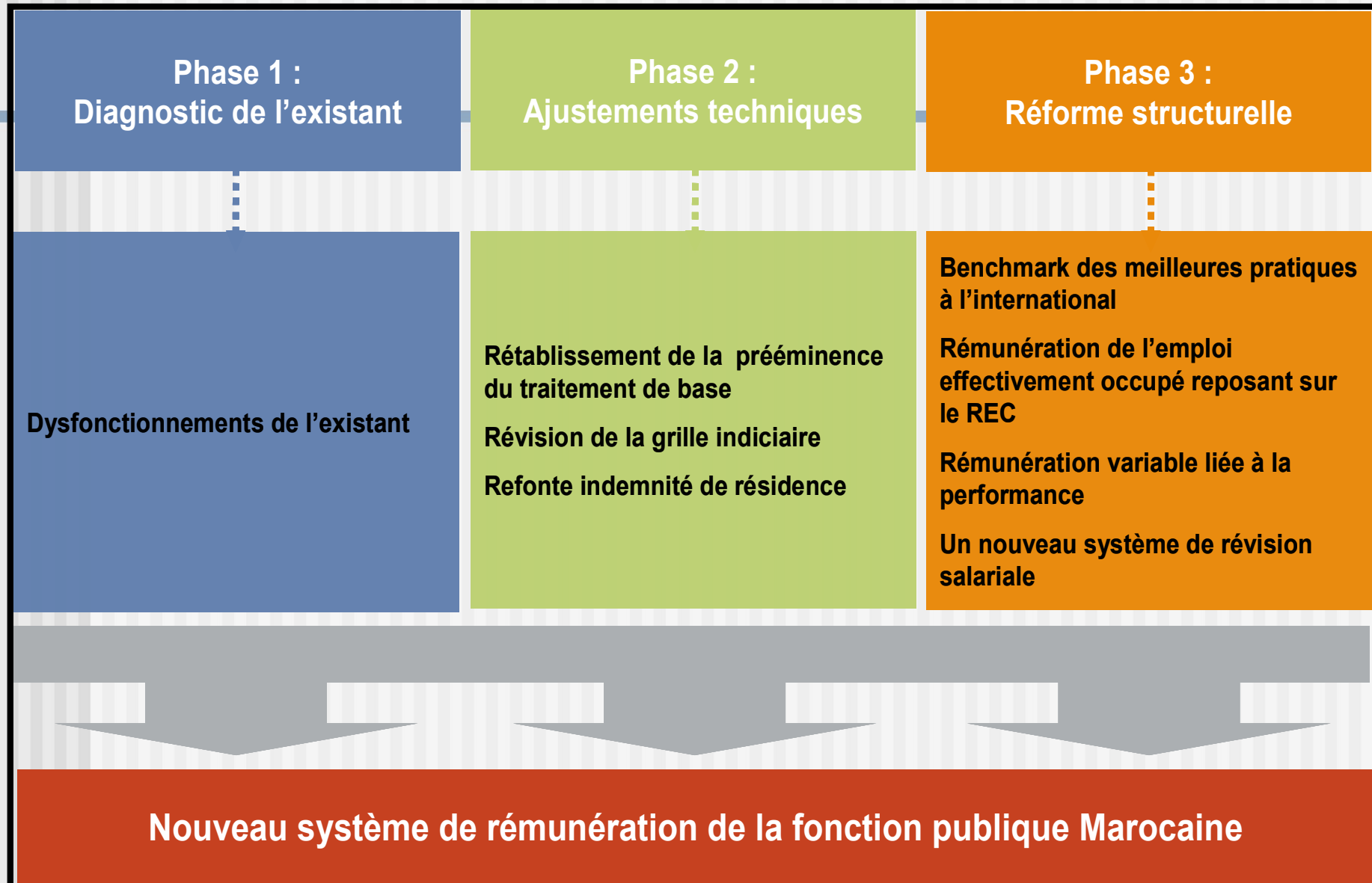
- ❖ Alléger les contraintes actuelles de la gestion statutaire.
- ❖ Asseoir une politique de recrutement et de mobilité efficace.
- ❖ Développer un système d'évaluation permettant une promotion fondée sur le mérite visant la performance de l'administration.
- ❖ Elaborer des plans de formation pour adapter les RH aux évolutions des missions.
- ❖ Organiser le redéploiement et la mobilité .
- ❖ Assurer une meilleure visibilité de la masse salariale.
- ❖ Fournir une base et des principes communs pour un système intégré des ressources humaines au sein de la fonction publique

marocaine.



- ❖ **Généralisation des REC à l'ensemble des département**
- ❖ **REC commun** (approche méthodologique commune)

GRH : mieux rémunérer



La formation continue

- 1. Adoption d'une stratégie nationale de la formation continue;**
- 2. Une commission de coordination interministérielle dédiée ;**
- 3. Des normes générales pour la planification, la réalisation et l'évaluation de la formation continue;**
- 4. Un financement pérenne en fixant un niveau d'investissement d'au moins 3% de la masse salariale ;**
- 5. Elaboration des ingénierie et des plans de formation**
- 6. E-learning : un plateforme de formation à distance.**

La formation continue



Stratégie Nationale de la Formation Continue

Projet e-RH (SIRH)

Le projet e-RH : des systèmes d'information harmonisés et interopérables pour maîtriser la gestion des Ressources Humaines dans les différents départements ministériels, et doter les décideurs d'un système de pilotage et d'aide à la décision.

Egalité des sexes dans l'emploi public

- 1. Un rôle plus important de la femme au sein des administrations publiques à travers la prise en compte des exigences de l'approche genre dans la gestion des ressources humaines.**
- 2. Réduire les différences entre les deux sexes dans la gestion de leurs carrières, et dans l'accès aux postes de responsabilité.**
- 3. Elaboration et mise en œuvre d'un programme de sensibilisation,**
- 4. formation et accompagnement pour intégrer l'ES dans les processus de recrutement, sélection et nomination.**
- 5. Mise en place d'un comité de concertation interministérielle de l'égalité entre les Hommes et les Femmes**
- 6. Etude : « Conciliation travail-famille dans l'Administration publique ».**
- 7. Etude : « accès des femmes aux postes de responsabilité dans la fonction publique ».**