

SOME THOUGHTS ON A RENEWED MANAGEMENT COMPETENCY-BASED HUMAN RESOURCES WITHIN THE MOROCCAN CIVIL SERVICE

Abdellatif RYAHY¹

Prof.Dr., Hassan Premier University, Morocco

Ismail BOUSHABA²

Prof.Dr., Mohamed V University, Morocco

Abstract

Virtually all companies and public organization are facing a new challenge in today's world. They need to know how to best manage change. The simple real-time management of human resources remains insufficient to ensure the smooth functioning of organizations, faced with the acceleration of changes that affect jobs. In this changing context, the Moroccan public administration is obliged to continuously adapt and to opt, where appropriate, for deeper changes in its management methods, including the issue of skills and human resources management.

The purpose of this work is to present, through a literature review, some avenues for reflection for a renewal of human resource management practices based on competency logic.

Investigations show that the Public Service has great difficulty in implementing modern skills management capable of improving its HRM practices and therefore, it is necessary to renovate the traditional practices of personnel management and to implement a real strategy of dynamic HRM, evolving and professionalizing taking into account the change of its environment.

Key words: Public administration, HRM, Management, Competency.

 <http://dx.doi.org/10.47832/2717-8293.25.23>

¹  abdellatif.ryahi@uhp.ac.ma

²  I.boushaba@um5r.ac.ma

**QUELQUES PISTES DE RÉFLEXION POUR UN MANAGEMENT RENOUVÉLÉ
DES RESSOURCES HUMAINES AXÉ SUR LES COMPÉTENCES
AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE MAROCAINE**

Abdellatif RYAHY

Ismail BOUSHABA

Résumé:

Pratiquement, toutes les entreprises et organisations publiques sont confrontées à un nouveau défi dans le monde actuel. Il s'agit, pour elles, de savoir comment gérer au mieux le changement. La simple gestion en temps réel des ressources humaines demeure insuffisante pour assurer le bon fonctionnement des organisations, face à l'accélération des changements qui affectent les emplois. Dans ce contexte mouvant, l'administration publique marocaine se trouve dans l'obligation de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus profonds en ce qui concerne ses modes de gestion dont notamment la question du management des compétences et des ressources humaines. L'objet de ce travail est de présenter, à travers une revue de littérature, quelques pistes de réflexion pour un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines en se basant sur la logique compétence.

Les investigations montrent que la fonction publique éprouve de grandes difficultés à mettre en place une gestion des compétences moderne capable d'améliorer ses pratiques de GRH et de ce fait, il est nécessaire de rénover les pratiques traditionnelles de gestion du personnel et de mettre en place une véritable stratégie de GRH dynamique, évolutive et professionnalisante tenant compte du changement de son environnement.

Mots-clés: Fonction publique, GRH, Management, Compétence.

Introduction:

Aujourd'hui tout le monde s'accorde pour dire ou reconnaître le rôle primordial que doit jouer la Fonction Ressources Humaines (FRH) dans l'amélioration de la performance des organisations.

Pratiquement, toutes les organisations publiques sont confrontées à un nouveau défi dans le monde actuel. Il s'agit, pour elles, de savoir comment gérer au mieux le changement. La simple gestion en temps réel des ressources humaines demeure insuffisante pour assurer le bon fonctionnement des organisations, face à l'accélération des changements qui affectent les emplois. Dans ce contexte d'incertitude et d'instabilité, marqué par la globalisation des marchés et le progrès technologique, la fonction publique marocaine se trouve dans l'obligation de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus profonds en ce qui concerne ses modes de gestion dont notamment la question du management des compétences et des Ressources Humaines (RH).

Pour pallier aux insuffisances et aux limites qui freinent encore la FRH et pour faire de celle-ci un levier de modernisation et de performance de l'administration, il est nécessaire d'adopter une politique consistant à rénover ses modes de GRH. La mise en place d'une GRH dynamique et efficace axée sur les compétences nécessite, à notre sens, de la part des responsables au niveau de la fonction publique, de créer un environnement favorable à l'exploitation effective des outils existants, en faisant de la GRH un axe stratégique de l'action administrative (révision du Statut Général de la Fonction Publique), et de la part des responsables des divers départements ministériels, de moderniser et de professionnaliser les pratiques de GRH à travers la mise en place d'une gestion prévisionnelle des RH axée sur les compétences.

La revue de littérature et nos investigations sur le terrain montrent que la fonction publique marocaine éprouve de grandes difficultés à mettre en place une gestion des compétences moderne capable d'améliorer ses pratiques de GRH et de ce fait, il est nécessaire de rénover les pratiques traditionnelles de gestion du personnel et de mettre en place une véritable stratégie de GRH dynamique, évolutive et professionnalisante tenant compte du changement de son environnement.

L'objet de ce papier est de présenter, à travers une revue de littérature et une analyse documentaire, quelques pistes de réflexion pour un renouvellement des pratiques de GRH en se basant sur la logique compétence. Pour ce faire, nous allons essayer de présenter dans un premier temps les concepts de base se rapportant à notre problématique (compétence, GRH) avant de voir dans un second temps quelques pistes de réflexion pour un renouvellement des pratiques de GRH en se basant sur la logique compétence.

I- Concepts de base et fondements théoriques

1- Aperçu sur l'histoire et le concept de la GRH

Considérée, depuis longtemps, comme étant le « parent pauvre » des organisations, la GRH a vu son émergence au début des années 1960, avant de voir le phénomène s'accélérer dans les années 1980 pour devenir aujourd'hui l'une des fonctions stratégiques des organisations.

D'abord gestion des hommes au travail puis fonction personnel et ensuite GRH et aujourd'hui gestion des compétences, la GRH a évolué à travers le temps et elle est devenue vitale pour les organisations dites performantes dans leur recherche de la compétitivité.

Nous pouvons dire que la FRH s'est structurée dans le temps autour de deux types d'activités distincts : l'administration du personnel et la GRH. Elle a initié des conceptions et des pratiques différentes dans le management humain des organisations³.

³Pettigrew A.M (1997), in « Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste », Ouvrage collectif, Edition De Boeck. P24

1.1- Concept de GRH

La GRH est une démarche qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à suivre des politiques et plans d'actions cohérents pour réduire de façon anticipée, les écarts entre les besoins de l'organisation en personnel (effectif, compétence) et ses ressources humaines. La GRH recouvre l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une entreprise ou d'une organisation.

Selon Batal (1997), la GRH est une pratique relativement récente même au sein des organisations appartenant aux pays développés. Elle est née avec la prise de conscience des organisations qu'une mauvaise adéquation entre les besoins et les RH, notamment en terme de compétence, était synonyme de performance médiocre.

Au Maroc, le concept de GRH n'a été que récemment introduit dans la sphère publique. Ainsi, vers la fin des années 1990, la quasi-totalité des administrations publiques ont créé des « directions des ressources humaines » à la place des anciennes structures (direction des affaires administratives, administration du personnel...etc.).

1.2- Finalité de la GRH

Pour Meignant (1997), le but de la fonction GRH est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence, des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents, avec un niveau élevé de performance et de qualité, à un coût salarial compatible avec les objectifs économiques et dans le climat social le plus favorable possible »⁴.

Batal⁵, qui est parmi les rares auteurs ayant écrit sur la GRH dans l'administration publique, voit que derrière le terme GRH, se cache, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines.

D'après les définitions précédemment citées, nous pouvons constater que la notion de compétence est au cœur de la mission de tout responsable RH.

2- La compétence, analyse d'un concept

Depuis quelques années, le concept de compétence a investi le champ du management des ressources humaines sans qu'il y ait unanimité sur sa signification. La difficulté à le définir croît avec le besoin de l'utiliser.⁶

⁴Meignant. A (1997), *Manager la formation*, Editions Liaisons. P25

⁵Batal. C, « La GRH dans le secteur public ». p22

⁶Meignant. A (1995), *Les compétences de la fonction ressources humaines, diagnostic et action*, Editions Liaisons, p.19.

2.1- Concept de compétence

Si le concept de compétence est relativement récent dans la littérature managériale, sa problématique n'est, par contre, pas nouvelle. Cette préoccupation était déjà présente à l'ère artisanale où la polyvalence et la maîtrise des savoir-faire occupaient une grande place dans l'organisation du travail. De toute évidence, cette préoccupation des compétences n'était pas autant qu'actuellement animée par le souci de productivité, mais, beaucoup plus, par celui de la capacité à réaliser du bel ouvrage⁷.

Suite à notre revue de littérature, les définitions données par les différents auteurs font la distinction entre ce qui est de l'ordre de la compétence individuelle et ce qui est de l'ordre de la compétence collective ou d'entreprise.

2.1.1- Compétences individuelles

Concernant les compétences individuelles, les auteurs se répartissent en deux catégories, tout d'abord ceux qui la définissent sans lien particulier avec sa mise en œuvre effective et ensuite ceux qui estiment que la compétence n'a de signification que par rapport à l'acte ou l'action. Ainsi, Batal⁸ reconnaît l'existence de deux grandes catégorisations des compétences individuelles : celle qui est courante intégrant "les savoirs, les savoir-faire, et les savoirs-être", et une seconde, très différente, qui distingue : "les compétences générales, ou transversales, qui ne sont pas spécifiques à un métier et qui sont utiles dans plusieurs emplois ; les compétences professionnelles propres à une filière de métier particulière ; les compétences spécifiques propres à une structure qu'on ne retrouve pas ailleurs".

Dans le cadre des compétences individuelles, on trouve généralement les auteurs suivants :

- C. L-Leboyer⁹, qui considère que les compétences sont "des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail et également dans des situations-test. Ils mettent en œuvre, de manière intégrée, des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises". Dans cette définition, l'auteur met l'accent notamment sur la notion de comportements humains réellement investis et observés dans une situation professionnelle donnée.

- G. Le Boterf¹⁰, pour qui la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre dans des actes réels, souligne qu'il "ne suffit pas qu'une personne possède des connaissances ou des capacités pour qu'elle soit qualifiée de compétente. Mais encore faut-il qu'elle les mobilise de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail". Il défend l'idée selon

⁷Batal.C (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Editions d'organisation, p.147.

⁸Batal.C (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, op.cit,

⁹ Le Boyer,C. L.(1996), *La gestion des compétences*, Editions d'Organisation, pp. 21-36

¹⁰Le Boterf. G(1999), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Editions d'organisation, Paris, pp.15-39

laquelle, les connaissances, les capacités cognitives et les capacités intellectuelles constituent des ressources qui permettent de mettre en œuvre la compétence selon un processus dynamique de construction et de reconstruction. Aussi, définit-il la compétence individuelle comme étant "un savoir agir reconnu". Toute compétence, pour exister, suppose la reconnaissance des autres.

- A. Meignant¹¹ qui considère la compétence individuelle comme un "savoir-faire opérationnel validé". Cet auteur estime que cette définition est convenable dans la mesure où elle contient l'essentiel de la problématique :

"Savoir-faire : car il n'existe de compétence qu'en acte" ;

"Opérationnel : veut dire mise en situation et légitimité à mettre en œuvre" ;

"Validé : socialement reconnu (attestation du milieu professionnel)".

Cette définition permet de bien situer les composantes de ce concept à savoir : savoir-faire (ce que la personne est capable de réaliser plus que ce qu'elle connaît de façon académique), opérationnel (mis en œuvre), validé (reconnu par l'organisation et payé comme tel).

On peut dire, contrairement à la conception taylorienne qui conçoit la compétence comme une répétition à l'identique de tâches parfaitement maîtrisées, que la compétence individuelle est la capacité combinatoire d'un individu qui lui permet de mobiliser dans des situations réelles de travail des savoirs théorique et pratique pour résoudre d'une manière optimale un problème professionnel donné.

2.1.2- Compétences collectives

Les compétences individuelles ne garantissent pas, à elles seules, la performance d'une organisation. Encore faut-il que ces compétences individuelles soient associées et combinées d'une manière optimale pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Ce type de compétences, certains auteurs les qualifient de collectives, et parmi ceux-ci, nous citons :

- Le Boterf¹² qui souligne que "la valeur du capital de compétences d'une entreprise n'est pas faite de la simple sommation des compétences individuelles mais de leurs combinaisons spécifiques. Ce sont ces combinaisons qui sont difficiles à copier par les concurrents, et que les entreprises et organisations ont intérêt à développer car elles leur procurent des avantages concurrentiels".

- Meignant¹³, pour qui, la compétence collective est "la capacité d'une organisation à fournir à un client (interne ou externe) une prestation avec le meilleur rapport qualité/coût possible".

¹¹Meignant.A(1995), *Les compétences de la fonction des ressources humaines*, Op cit, p.20.

¹²Le Boterf.G (1999), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Edition d'organisation, Paris. P.128.

¹³Meignant.A (1995), *Les compétences de la fonction des ressources humaines, Diagnostic et Action*", Ed. Liaison, Paris, p.22.

- Pemartin¹⁴, qui considère que "la compétence collective est un savoir combinatoire propre à un groupe qui résulte de la complémentarité de la mise en synergie de compétences individuelles dont elle n'est pas la somme".

Par ailleurs, d'autres auteurs préfèrent utiliser la notion de compétences d'entreprise, comme le cas de Cannac¹⁵, qui essaie de justifier les raisons qui incitent à rapporter aux organisations un concept habituellement réservé aux personnes. Il affirme que les organisations possèdent des compétences qui sont tout autre chose que la simple addition des compétences individuelles de ses membres. La meilleure preuve en est que l'organisation conserve normalement ses compétences même lorsque son personnel se renouvelle. Il définit les compétences d'entreprise comme "des combinaisons pertinentes de savoirs, de savoir-faire, de savoir-vivre", donc comme des capacités constituées au cours du temps que l'organisation tient à la fois des caractéristiques de sa population, de ses méthodes, de ses technologies, de son organisation, de son management, et de son système de valeurs.

La compétence collective peut donc être définie comme étant la capacité du management d'une organisation à mobiliser l'ensemble de ses compétences individuelles pour produire un résultat collectif durable. La compétence collective n'est pas obtenue par la simple addition des compétences individuelles qui la composent, mais par la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences individuelles.

2.2- Approches théoriques de la compétence

Après avoir présenté précédemment quelques définitions du concept de compétence, par auteurs et selon qu'elle soit individuelle ou collective, dans ce qui suit, nous mettons en avant, quatre approches différentes de la compétence se rapportant au management stratégique, à la psychologie cognitive, à l'analyse socio-économique et à la gestion des ressources humaines.

Le choix de ces approches s'explique par la volonté de confronter la position des auteurs appartenant à des disciplines diverses.

2.2.1- L'approche stratégique de la compétence

Dans cette approche, la compétence décrit ce qu'une organisation possède et qui lui permet d'obtenir un avantage concurrentiel sur son marché. « L'analyse stratégique constitue un domaine des sciences de gestion qui vise à proposer des réponses aux questions des entreprises concernant leur performance et leur développement »¹⁶. Pour cette raison, le concept de compétence en stratégie est traité sous l'angle de la performance organisationnelle. L'apparition et l'évolution du concept de la compétence en stratégie sont

¹⁴Pemartin.D(1999), *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* Editions Management Société, p.124.

¹⁵Cannac.Y,(1987) « Les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management », in la CEGOS, "Développement des compétences et stratégie de l'entreprise", Editions d'organisation, p15.

¹⁶Aubret J ; Gilbert P et Pigeyre.F(2002), *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Ed. Dunod, p. 64.

tributaires d'un changement de paradigme suite à la remise en cause de la « théorie positionniste » (Porter, 1986)¹⁷, qui stipule que le positionnement de la « firme » détermine son avantage concurrentiel, et de l'apparition de la « théorie des ressources » (Hamel et Prahalad, 1999)¹⁸.

Les compétences en stratégie sont difficilement transférables car ancrées dans l'organisation. A cet effet, Barney (1991)¹⁹ précise que les compétences sont assimilées à une ressource stratégique en ce sens qu'elle doit être rare, de valeur, imparfaitement imitable et non substituable.

2.2.2 - La théorie socio-économique

L'analyse socio-économique, mise au point par Henri Savall, et développée par l'équipe de chercheurs de l'ISEOR²⁰, offre aux organisations la possibilité de mettre en œuvre une stratégie et un management innovateurs qui visent à réaliser une double performance, économique et sociale. Elle préconise une approche opérationnelle, qui permet d'explorer l'essence des organisations et propose des solutions adéquates.

L'analyse socio-économique conçoit l'organisation comme un être vivant, observable et évolutif, auquel sa dynamique fait subir des pertes aussi bien sur le plan externe que sur le plan interne. Les pertes internes proviennent des nombreux dysfonctionnements que subissent les organisations dans leur fonctionnement quotidien. Ces dysfonctionnements engendrent des coûts implicites dénommés "coûts cachés". Pour réduire les effets néfastes de ces coûts cachés, l'analyse socio-économique recommande aux organisations d'opter pour des stratégies socio-économiques²¹.

Dans la théorie socio-économique des organisations (Savall et Zardet, 2005)²², la compétence occupe une place centrale et elle est analysée également sous l'angle de la performance socio-économique de l'organisation. Toujours à partir des écrits de Savall et Zardet, la compétence d'un acteur est un ensemble de connaissances théoriques acquises par le biais de la formation initiale, de l'apprentissage et de connaissances pratiques observables lors de l'exercice de son activité professionnelle. Dès lors, la compétence dans l'approche socio-économique résulte aussi bien de la formation de base que de l'apprentissage.

¹⁷Porter M(1997), *L'avantage concurrentiel*, Editions Dunod .

¹⁸Hamel G. et Prahalad C.K(1999)., *La conquête du futur*, Editions Dunod, 325 pages.

¹⁹Cité par DIETRICH A. et CAZAL D., in « Compétences et savoir : quels concepts pour quelles instrumentations », op.cit.

²⁰ L'ISEOR : Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations, est un centre de recherche associé à l'université Jean Moulin Lyon 3 (voir site web : www.iseor.com)

²¹Aman.A(2001), « La formation intégrée, méthode de gestion des compétences. Expérimentation dans une administration publique marocaine », Thèse de doctorat en science de gestion, de l'université lumière lyon 2.

²²Savall H. et zardet(2005), « *Ingénierie stratégique du roseau* », Deuxième édition, Editions Economica, Paris, P126

2.2.3- L'approche cognitiviste de la compétence

L'approche des sciences cognitives et de la psychologie de travail a donné un caractère singulier à la notion de compétence dans la mesure où elle s'insère dans un processus d'apprentissage. Ce processus d'apprentissage s'explique par le fait que le développement des compétences permet aux « sujets » de construire de nouvelles représentations qui les rendent plus efficaces dans le travail (Hoc, 1972)²³.

Dans le même ordre d'idées, Malgaive (1990)²⁴ considère la compétence comme « *un savoir en usage* » : elle permet d'adapter le « sujet » cognitivement et techniquement à l'emploi. En ce sens, elle permet de résoudre des problèmes rencontrés dans le milieu de travail.

Partageant cette idée, Aubret et coll. (2002)²⁵ affirment que les compétences dans une telle perspective sont définies par la nature des problèmes à résoudre ou par les opérations que doit réaliser le « sujet », d'où l'importance de l'expérience professionnelle. Certains chercheurs parlent d'ailleurs du savoir expérientiel pour mettre en avant le rôle déterminant de l'expérience professionnelle dans l'acquisition des compétences.

Une telle acception est relativement proche des travaux de Leboyer (1997)²⁶. En effet, les travaux de ce dernier mettent en évidence le fait que la compétence est non seulement acquise par le travail et l'expérience professionnelle mais aussi tributaire des caractéristiques de l'individu (ses aptitudes, son potentiel, sa motivation). L'auteur note que les compétences « *sont le fruit de l'expérience mais elles sont acquises à condition que les aptitudes et les traits de personnalité adéquats soient présents* »²⁷. Dans l'approche cognitiviste, le débat porte essentiellement sur la nature des compétences spécifiques.

2.2.4- L'approche GRH de la compétence

Nous présentons dans le cadre de cette approche, les définitions de la compétence proposées par les chercheurs dans le domaine de la GRH. Si les considérations sur la compétence en sciences cognitives ont réussi à donner une définition plus concrète (par rapport au management stratégique), l'approche de la gestion des ressources humaines, quant à elle, a réussi à donner une définition plus opérationnelle ou « opératoire » (Aubret et coll. 2002)²⁸. Ceci s'explique par le fait qu'en GRH, on raisonne en termes d'input, c'est-à-

²³Cité par Aubret J. ; Gilbert P. et Pigeyre F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses* », op.cit., p. 51.

²⁴Cité par Aubret J. ; Gilbert P. et Pigeyre F., op.cit., p. 51.

²⁵Aubret J. ; Gilbert P. et Pigeyre F., op.cit.

²⁶LEBOYER C.L, *La gestion des compétences*, op.cit

²⁷LEBOYER C.L (1997), In « *La gestion des compétences* », Op.cit.

²⁸Aubret J. ; Gilbert P. et Pigeyre F., in « *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses* », op.cit.

dire que l'on considère les compétences comme une fin, un objectif à atteindre (Dietrich et Cazal, 2003)²⁹.

Dans la littérature en GRH, on peut trouver une panoplie de définitions sur la compétence.

En gestion des ressources humaines, le « modèle de la compétence » (Zarifian, 2001)³⁰ suggère une alternative au mode de gestion inspiré du taylorisme et porte les espoirs d'un renouveau en profondeur des pratiques de GRH. Zarifian définit la compétence comme « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances,... la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité»³¹.

Dans le modèle de la compétence, tel que défini par Zarifian, le travail redevient l'expression directe de la compétence possédée et mise en œuvre par le sujet agissant. Selon lui, être compétent répond à la question : « que dois-je faire quand on ne me dit pas comment faire ? ». Le salarié est détenteur d'une marge de manœuvre que la prescription taylorienne fermée ne couvre plus. Ici l'initiative et l'autonomie sont valorisées.

En ce qui nous concerne dans ce travail, nous nous attachons à la définition proposée par Le Boterf (2001)³², dans le cadre de l'approche GRH, selon laquelle, la compétence est la combinaison de trois qualités qui évoluent dans une action. Ainsi, on distingue : le **savoir-agir** qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes (connaissances, savoir-faire, réseaux...), le **pouvoir-agir** qui renvoie à l'existence d'un environnement, d'une organisation, de choix de management et de conditions sociales qui rendent possible et légitime la prise de responsabilités et de risques de l'individu, et le **vouloir-agir** qui se réfère à la motivation personnelle.

Le Boterf remet en cause la définition classique de la compétence qui se réduit à la somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir être. Selon lui, cette logique de décomposition « *tue la compétence* » d'autant plus qu'elle est à l'origine de l'inefficacité des décisions en matière de gestion des compétences, voire même l'abandon des projets réalisés dans ce domaine.

Suivant la contribution de Le Boterf, la compétence est un « construit », elle est construite à partir de la combinaison de deux types de ressources à savoir : les ressources incorporées ou les ressources personnelles et les ressources de l'environnement. Deux nouvelles dimensions se distinguent, qui sont : l'environnement pour pouvoir agir et l'individu pour vouloir agir.

²⁹Dietrich A. et Cazal D.,(2003) in « Compétences et savoir : quels concepts pour quelles instrumentations », op.cit.

³⁰Zarifian, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons. p. 70

³¹Zarifian, P. Op.cit p72.

³²LE BOTERF G(2001). « *Ingénierie et évaluation des compétences* », 3ème édition, Editions d'Organisation,

Boyé et Ropert³³, définissent la compétence comme une capacité à agir dans un environnement professionnel donné dans la mesure où elle est « *un ensemble de savoir-faire en action requis par les problèmes à résoudre, attachés à la personne qui les met en œuvre, reconnus comme tels par l'environnement dans lequel ils s'exercent, directement dépendant du contexte sociotechnique et culturel d'application* »³⁴.

Une telle définition met en relief la dimension contextualiste de la compétence puisqu'elle correspond au rapprochement entre des savoirs maîtrisés, un potentiel individuel et une organisation du travail, laquelle distribue la légitimité à exercer ce savoir. Ainsi, la compétence en GRH est autant une caractéristique liée à la personne qu'à l'organisation du travail.

À l'encontre de Le Boterf, Boyé et Ropert (1994)³⁵ ne rejettent pas la définition classique de la compétence (savoir, savoir-être, savoir-faire) du moment qu'elle constitue une équation professionnelle personnelle de chaque acteur dans l'entreprise. À cet effet, ils précisent que ces trois savoirs permettent de mieux évaluer les compétences dans le milieu de travail.

Dans une autre perspective, Defélix (2003)³⁶ note que la compétence est une notion relative à l'organisation, c'est pourquoi elle doit être empirique. Pour lui, la définition de la compétence doit émerger du terrain, du lieu d'observation du chercheur qui apporte sa propre vision des choses.

Au terme de l'analyse de ces différentes acceptions, nous constatons que la définition de la compétence est une notion pluridisciplinaire qui a donné lieu à une diversité de définitions et de connotations.

De ce qui précède, nous pouvons dire que la compétence est au cœur du métier de la fonction publique et que ce métier représente l'ensemble de ses compétences (collectives et individuelles) qu'elle est appelée à mettre en œuvre pour répondre à ses besoins. La fonction publique marocaine, pour faire face aux enjeux du renouvellement des effectifs et de l'évolution tant des missions que des méthodes de travail, a besoin de connaître ses métiers, les lieux où ils sont exercés et les compétences à développer pour les occuper et les maîtriser. Dans ce cadre, nous allons présenter quelques pistes de réflexion pour un management renouvelé des RH axé sur la logique compétence au sein de la fonction publique marocaine.

II- La fonction publique marocaine et la question du renouvellement de ses modes de GRH

Avant de lister quelques recommandations se rapportant au mode de GRH au sein de l'administration marocaine, il est peut-être utile de présenter un aperçu sur la FPM.

³³BOYE M. et ROPERT G.(1995), *Gérer les compétences dans les services publics*, Éditions d'Organisation,

³⁴BOYE M. et ROPERT C., *Op.cit.*, p. 63

³⁵BOYE M. et ROPERT C., *op.cit.*, p. 67

³⁶DEFELIX CH., *Ce que gérer les compétences veut dire*, *Op.cit.*, pp. 121-128.

1- Aperçu sur la FPM

Au Maroc, l'entité chargée de la Fonction Publique a connu une longue évolution à travers le temps, avant même le protectorat jusqu'à ce jour. En fait, le premier organe chargé de la gestion du personnel de l'Etat a été créé en 1913 sous la forme d'un service du personnel auprès du Secrétariat Général du Protectorat. Depuis, il a été rattaché successivement à diverses autorités avant de relever d'un département ministériel indépendant. Il existe deux types de fonctions publiques : la fonction publique de l'emploi et la fonction publique de carrière. La Fonction Publique Marocaine fait partie de ce dernier type et elle est régie par un Statut Général de la Fonction Publique (SGFP).

Le statut général régissant les RH ou (SGFP) est régi par le Dahir du 24 février 1958. Il constitue le cadre juridique de base définissant les droits, les devoirs et les obligations des fonctionnaires, l'organisation et le fonctionnement de la fonction publique, ainsi que les procédures disciplinaires. Le SGFP s'applique aux fonctionnaires de l'Etat (services centraux et déconcentrés), collectivités territoriales, certains établissements publics à caractère administratif. Mais, il ne s'applique pas à certains corps comme les militaires, magistrats, magistrats de la cour des comptes, personnel du parlement, agents d'autorité et aux agents de certains établissements publics, etc.

La finalité de la fonction publique est de veiller à l'application des règles du statut général commun aux personnels employés par l'Etat ou par une collectivité territoriale³⁷.

Les missions relevant du domaine de la fonction publique sont assurées par une direction, voire une direction générale centrale, structurée autour de deux pôles, au moins, l'un concernant les statuts et l'autre la GRH. Et c'est le ministère de la fonction publique qui a, en principe, la charge de tous ce qui a relation avec l'organisation et les statuts de la FP.

Pour relever les défis internes et externes auxquels elle est confrontée, la FPM ou l'administration marocaine a besoin aujourd'hui de s'orienter vers un management stratégique des RH, privilégiant la logique compétence dans sa fonctionnalité. C'est l'outil de base et l'instrument de référence pour une gestion optimale des ressources humaines centrée sur une organisation efficiente du travail et le développement pertinent des compétences.

2- Recommandations et pistes de réflexion au tour de la question de la GRH dans la FPM

Pour parvenir à une meilleure gestion des compétences au niveau de la FPM, nous recommandons aux responsables au niveau des administrations publiques, de :

- Consacrer la gestion des ressources humaines comme axe stratégique ;

³⁷Il existe, en général, deux fonctions publiques : une fonction publique de l'Etat qui concerne les personnels œuvrant dans une administration centrale ou déconcentrée, ou un établissement public de l'Etat et une fonction publique territoriale relative aux personnels relevant d'une collectivité territoriale.

- Mettre en place une gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- Moderniser et améliorer l'efficacité des outils de GRH existants ;
- Adopter une politique continue de conduite de changement et responsabiliser l'encadrement ;
- S'ouvrir sur les expériences novatrices et le management privé.

2.1. Intégration de la dimension "Ressources humaines" dans la stratégie de l'organisation

Plus que jamais, l'intégration de la dimension "RH" dans les stratégies des organisations est devenue aujourd'hui une nécessité. A ce sujet, Peretti souligne que " Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique »³⁸.

Une telle intégration ne peut se réaliser qu'à travers l'élaboration d'une stratégie globale de GRH dans le département, la professionnalisation et la valorisation de la fonction RH ainsi que l'engagement de la direction et l'implication de l'encadrement.

2.1.1. Elaboration d'une stratégie globale de GRH dans l'administration

La stratégie globale de GRH, susceptible d'être mise en place, doit être élaborée et explicitée dans un document unique traçant les grandes orientations et les objectifs à atteindre dans les grands domaines de la GRH à savoir : le recrutement, l'évaluation, la formation et le développement des compétences, la rémunération, le redéploiement et la mobilité, la gestion des carrières, etc.

Un tel document permettrait de capitaliser les expériences déjà existantes, d'en diffuser les principaux enseignements et de promouvoir ainsi les "bonnes pratiques". Ledit document devrait être réactualisé périodiquement et réajusté en fonction des objectifs et des orientations du ministère. La stratégie globale serait ensuite déclinée par niveau hiérarchique.

Ceci étant dit, il convient de noter que l'élaboration d'un document traçant la politique de GRH n'est pas une fin en soi. Il est vrai qu'il permet une meilleure planification des besoins et des objectifs. Nonobstant, à notre sens, ces derniers ne peuvent être atteints que si la politique de GRH, à mettre en place, est accompagnée d'un changement de mentalités et des pratiques administratives. En effet, le document définissant la stratégie des RH adoptée resterait sans effet si la fonction RH n'est pas professionnalisée et valorisée, si le top management n'est pas engagé et si l'encadrement n'est pas responsabilisé et impliqué.

2.1.2. Professionnalisation et valorisation de la fonction "RH"

Il est communément admis que la principale ressource des administrations est ses ressources humaines. Il est donc essentiel que les équipes chargées de leur gestion

³⁸ Peretti J.M (1987), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert Entreprise, p 9

quotidienne au sein des administrations soient composées de professionnels compétents et motivés, en mesure de répondre aux besoins de la ligne hiérarchique et des fonctionnaires en général. La réforme de la FPM suppose donc que les équipes de RH disposent de compétences spécifiques dans le domaine de la GRH et d'une boîte à outils spécifiques à la GRH (REC, cartographie des postes, plans de formations, etc.).

La vocation d'une GRH professionnalisante, est de contribuer à la performance et à la création de la valeur durable pour l'organisation par le capital humain dans un environnement optimal en respectant les intérêts des parties prenantes.

2.1.3. Responsabilisation de l'encadrement

La mise en place d'une GRH efficace dans une administration dépend essentiellement de la mobilisation et de la responsabilisation de l'encadrement. En matière de GRH, la responsabilisation des cadres et chefs opérationnels doit, à notre sens, s'appuyer sur les deux axes fondamentaux suivants :

- Au niveau formation, une meilleure sensibilisation aux problèmes de GRH devrait être visée par les cursus de formation initiale et par une politique différenciée de formation continue ;

- Au niveau de l'évaluation, les pratiques de GRH devraient figurer explicitement parmi les critères d'évaluation des responsables administratifs. Elles auraient concrètement un impact significatif sur leur rémunération et leur déroulement de carrière.

La responsabilisation de l'encadrement nécessite également une délégation de temps à autres de certaines tâches particulières avec le droit à l'erreur tout en redressant au fur et à mesures les anomalies éventuelles.

2.2. Mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines (GPRH)

Parler d'une gestion stratégique des RH, c'est absolument mettre en place, entre autres, une GPRH. Cette affirmation est bien reconnue par les décideurs publics dans leurs discours. C'est ainsi que le Ministère chargé de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFPRA) considère que l'adoption d'une véritable stratégie de valorisation du potentiel humain des administrations passe nécessairement par la mise en place d'une gestion prévisionnelle moderne et performante des effectifs, des emplois et des carrières des agents³⁹.

Selon Boyé et Ropert, la GPRH s'inscrit dans le cadre d'une approche globale et intégrée en matière de gestion des emplois et des RH. Elle permet selon eux de " prévoir avec suffisamment de précision si les RH sont à terme suffisantes, excédentaires ou déficitaires »⁴⁰.

³⁹ MFPRA, « La réforme administrative au Maroc », Op cit, p33

⁴⁰ Boyer M, Ropert G, « Gérer les compétences dans le service public », Op cit p78.

La GPRH reste, à notre sens, un levier essentiel de modernisation de la gestion publique dans la mesure où elle permet à l'administration d'anticiper les évolutions à venir, d'assurer une gestion plus rationnelle d'une ressource humaine appelée à se raréfier ou du moins à se stabiliser, et de satisfaire les besoins de l'administration et des agents.

Au moyen de la GPRH, l'administration publique marocaine pourra allouer efficacement ses cadres et agents en fonction de ses priorités et de l'évolution de ses missions.

A notre avis, la mise en place d'une politique prévisionnelle de RH suppose un travail préalable pour que le projet réussisse, à savoir :

- Un engagement fort de la direction et l'implication de l'encadrement ;
- Une bonne maîtrise des métiers, des compétences et de leurs évolutions à travers l'élaboration d'un Référentiel des Emplois et des Compétences (REC) ;
- Une appropriation de l'outil de gestion prévisionnelle par les gestionnaires opérationnels ;
- Une prise en compte du cadre budgétaire.

2.3- Modernisation et amélioration de l'efficacité des outils GRH

Les pratiques de GRH au niveau de la FPM doivent être revisitées et modernisées pour arriver à une performance louable en matière de gestion des compétences. Les axes clés de la GRH à savoir le recrutement, la formation, l'évaluation et la rémunération, et qui constituent les principales composantes de la fonction RH, nécessitent un traitement beaucoup plus professionnel et rationnel. Dans ce cadre nous suggérons une professionnalisation du recrutement, une modernisation du système d'évaluation et de notation, une politique de redéploiement et de mobilité, une ingénierie de la formation, et une rémunération équitable.

2.3.1. Professionnalisation du système de recrutement

Dans un contexte très contraignant dans lequel vit l'administration actuellement, la professionnalisation des pratiques de recrutement est devenue une nécessité. Il est donc temps de professionnaliser le recrutement et moderniser ses outils (REC, GPEC) pour que la compétence soit l'élément clé dans tout le processus de recrutement. Ceci appelle une révision par les responsables du statut général de la fonction publique relative aux modalités de recrutement dans le sens d'une application plus rigoureuse du principe de sélection, en fonction de la seule compétence des candidats.

Ainsi, la professionnalisation des recrutements dans la fonction publique devrait viser prioritairement la promotion d'une évaluation plus complète des compétences des candidats, et ce, dans le respect du principe du concours.

En outre, si l'administration ne dispose pas des compétences en interne pour professionnaliser les pratiques de recrutement, il sera, peut-être, utile de penser à

l'externalisation de la phase de la sélection et de l'entretien pour la catégorie des cadres et cadres supérieurs.

2.3.2. Modernisation du système d'évaluation

Malgré l'abandon de l'ancien système de notation de 1968 et la mise en application du nouveau système d'évaluation par le décret de 2005, il est important pour l'administration marocaine de revoir la manière et les critères d'évaluation de ses cadres et agents en tenant compte de leur compétence et de leur rendement.

L'entretien annuel d'évaluation, avec le maximum d'objectivité, reste à notre sens le seul moyen d'évaluation qui permet aux responsables de connaître de près les compétences de leurs collaborateurs, leurs motivations, leurs besoins, ainsi que la réalisation de leurs objectifs et leurs rendements. Il est donc important qu'il soit généralisé progressivement à tous les niveaux de la structure en commençant bien sûr par le sommet de la hiérarchie (des directeurs centraux jusqu'au niveau le plus bas de l'échelle).

Dans ce cadre, Bartoli pense que, "la principale transformation concerne la mise en place d'entretiens (généralement annuels) et de procédures de concertation sur les objectifs et moyens entre hiérarchiques et subordonnés, pour pallier les carences de la rigide "notation" et introduire des critères d'évaluation plus stimulants"⁴¹.

Aussi, pour qu'il soit efficace, le système d'évaluation doit-il intégrer la notation dans l'évaluation générale de l'agent et lui garantir un impact significatif sur le développement de ses compétences, son redéploiement, sa rémunération et le déroulement de sa carrière.

Un système d'évaluation efficace doit, à notre avis, être lié à une logique compétence et articulé aux autres composantes de la GRH (*formation, rémunération, redéploiement et gestion de carrière*). Il doit entraîner des conséquences en termes d'adaptation des compétences, de rémunération et de gestion de carrière.

D'ailleurs, le Ministère de la Fonction Publique et de la modernisation de l'administration est conscient des défaillances du Statut Général de la Fonction Publique (SGFP) et de l'injustice que renferme le système de rémunération actuel. C'est la raison pour laquelle le gouvernement a mené depuis 2009, un projet pour la refonte du SGFP englobant le système de recrutement, de formation, d'évaluation, de promotion et de rémunération dans la fonction publique sur la base de critères justes, de mérite et de rendement. Ce projet est piloté par le MFPMA en collaboration avec le bureau d'étude français « DEMOS ».

2.3.3. Mettre en place une politique de formation basée sur l'ingénierie

La formation constitue un levier stratégique fondamental qui permet à l'administration publique de mettre en œuvre tous ses projets de changement, y compris ceux relatifs à la rénovation de sa GRH. Cela devrait inciter l'administrations marocaine à mettre en place

⁴¹ Bartoli, A, *Le management des organisations publiques*, op cit, p117

une stratégie globale de Formation Continue (FC) qui prendrait en considération aussi bien les besoins de l'administration que ceux des individus. Cette stratégie devrait déboucher sur l'élaboration d'un texte de loi sur la FC précisant les droits des fonctionnaires et les obligations de l'administration en la matière. Le décret de 2005 sur la FC remplaçant celui de 1957 est à revoir lui aussi dans le sens de l'améliorer.

Pour promouvoir la FC au sein de l'administration, et la rendre efficace et efficiente au service du développement des compétences des cadres, il est impératif à ce que tous les acteurs concernés soient impliqués (Etat, départements ministériels, offreurs de services de formation et bénéficiaires de la formation...). Ces acteurs doivent, en effet, prendre des actions concrètes qui permettront d'asseoir le cadre (stratégique, réglementaire, financier, pédagogique, manageriel...) nécessaire à la gestion de la formation.

De même, il y a lieu de souligner l'importance pour l'administration marocaine de définir une stratégie globale et cohérente de FC à travers :

- Une redéfinition de la politique de FC et l'élaboration du schéma directeur de FC ;
- Une implication de tous les acteurs dans le processus de redynamisation et de valorisation de la fonction FC (décideurs, responsables hiérarchiques, cadres et responsables chargés de la FC à tous les échelons de l'administration (central, régional, provincial)).

Le décret de 2005 régissant la FC est déjà un grand pas en avant mais il reste beaucoup de choses à clarifier. Dans ce cadre, nous proposons aux responsables au niveau de la FPM d'adopter une approche globale pour dynamiser le système de FC. A cet effet, il est appelé à :

- Mettre en place une loi régissant la FC ;
- Mettre en place une reconnaissance de la FC ;
- Institutionnaliser et organiser la fonction FC ;
- Définir une stratégie claire de financement et d'encouragement de la FC.

A l'instar des pays développés comme la France ou le Canada, une politique de FC réussie, a besoin tout d'abord d'un dispositif juridique à jour et bien construit. L'entrée en vigueur du nouveau décret n° 2-05-1366 du 02 décembre 2005 relatif à la FC des fonctionnaires et agents de l'Etat, est certes, une étape importante dans la mesure où il impose aux différents départements ministériels d'élaborer des plans de formation sectoriels et insiste sur la mise en place d'une stratégie globale et cohérente de FC. Mais le contenu de ce décret reste, à notre sens, insuffisant et de ce fait nous recommandons à ce qu'une loi sur la FC soit élaborée en concertation avec tous les acteurs concernés (RDRH, responsables de formation, personnes ressources...etc.). Une telle loi doit définir clairement les droits des fonctionnaires à la FC et spécifier leur égal accès à ladite formation tout en instaurant l'obligation, pour chaque ministère, de consacrer annuellement un budget

formation lié à la masse salariale (MS) et qui ne doit pas être en dessous d'une contribution minimale de 1% de la MS.

Une fois devenue obligatoire, la FC, en tant que composante principale de la GRH, doit être prise en considération dans le processus d'évaluation et d'avancement du personnel et nécessite des mécanismes de motivation à la formation en la liant à la gestion des carrières ou à la promotion. Par ailleurs, nous estimons utile pour la fonction publique marocaine, de penser à une formation à caractère obligatoire concernant l'accès aux emplois supérieurs (Chefs de services, chefs de divisions, directeurs centraux, etc.).

2.3.4. L'adoption d'un système de rémunération lié à la compétence et au rendement

D'après la littérature et notre observation dans le terrain, nous pouvons dire que le système de rémunération actuel n'est pas attrayant et souffre d'incohérences, d'une très grande complexité et d'iniquités essentiellement dues à la multiplication des primes, indemnités et autres allocations qui réduisent parfois la composante fixe du traitement à une portion congrue du traitement total. Celles-ci sont d'ailleurs souvent octroyées sans rapport étroit avec la compétence ou la nature du travail. Elles dépendent de l'ancienneté et du grade et parfois répondent à des pressions spécifiques de certains corps professionnels (ingénieurs, médecins, magistrats...).

Conscient de l'importance d'une réforme structurelle du système actuel de rémunération, le ministère chargé de la fonction publique a organisé en 2002 un premier colloque national sur la réforme administrative dont la question de la rémunération constituait un chantier primordial.

Dans le rapport général de ce premier colloque nous trouvons un certain nombre de propositions en matière de réforme du système de rémunération, que nous considérons utiles et importantes mais elles restent sans suite (Réduire les écarts entre les hauts et les bas salaires dans le secteur public ; Faire du traitement de base l'élément principal de la rémunération ; Modifier le décret relatif à la grille indiciaire, etc).

Toutefois, le ministère chargé de la fonction publique a mené tout récemment une étude pour la refonte du système de rémunération avec le bureau d'étude français «Demos». L'objectif de cette étude est la conception d'un nouveau système de rémunération motivant, équitable et transparent et rémunérant l'emploi réellement exercé en tenant compte de la performance des agents dans la réalisation des objectifs définis par l'administration. « Le nouveau système de rémunération devra permettre de garantir aux fonctionnaires le droit à une rémunération basée sur le principe d'équité. La rémunération doit être ainsi fixée en fonction du niveau de qualification, de la nature des responsabilités, de la complexité de

l'emploi et l'effort réellement fourni par le fonctionnaire...etc., et ce, en se basant sur les référentiels des emplois et des compétences susvisés »⁴².

Aujourd'hui, la structure de la rémunération est fortement déséquilibrée ce qui nécessite, en premier lieu, de revoir complètement la composition de la rémunération. Ainsi, cette dernière, est composée, pour un fonctionnaire civil, de trois éléments principaux : le traitement de base, qui pèse 28%, l'indemnité de résidence 4% et le régime indemnitaire 68% (selon l'article 26 du SGFP). Dans le secteur privé le salaire de base représente entre 80% et 85%. Il en est de même dans la fonction publique dans d'autres pays.

Pour remédier à cette situation prévalue longtemps, le bureau d'étude Démos a proposé d'opérer une inversion complète de cette structure des rémunérations, soit un traitement de base qui représente 72% et les indemnités 28%.

La fonction publique marocaine est appelée alors à rétablir du sens et de la prééminence du salaire dans la rémunération de ses cadres et agents par une refonte de la structure de rémunération actuelle marquée par la prééminence des indemnités dans la rémunération globale des fonctionnaires.

A côté de cette structure déséquilibrée qui est à revoir, le système de rémunération doit être revisité dans le sens de rémunérer non pas le grade et l'ancienneté mais plutôt l'emploi effectivement exercé, la performance individuelle et le mérite, dans un cadre d'équité et de transparence.

Toutefois, malgré ces difficultés inhérentes à tout projet de changement, certains pays, avec des approches différentes et des résultats souvent inégaux, ont mené ou, plus généralement, commencé à mener les réformes nécessaires à ce basculement du système de rémunération vers l'emploi ainsi que vers la reconnaissance de la performance individuelle. Nous citerons à titre d'exemple le cas du Canada, de la France et de la Norvège⁴³ :

- Le Canada, qui, depuis les années 1990, a initié une profonde réforme de sa fonction publique, notamment développée en 2003 par la Loi sur la modernisation de la fonction publique qui poursuit les réformes en matière de classification des emplois, source d'un système de rémunération reposant sur l'emploi ;

- La France, qui a initié une refondation indemnitaire et introduit une prime de fonctions et de résultats (PFR) soumise à évaluation.

La Norvège, qui, par le biais de la Direction de la Modernisation de l'Administration a étudié les systèmes d'évaluation du secteur privé en vue de les diffuser au sein de

⁴² MFPMA(2011), « Etude de conception d'un nouveau système de rémunération dans la Fonction Publique Marocaine. Phase 3 : Réforme structurelle Sous Phase 3.2 : Conception des scénarii du nouveau système de rémunération ». Avril 2011

⁴³ MFPMA (2011), « Etude de conception d'un nouveau système de rémunération dans la Fonction Publique Marocaine. Phase 3 : Réforme structurelle Sous Phase 3.2 : Conception des scénarii du nouveau système de rémunération ». Avril 2011.

l'administration, ce qui a conduit notamment à l'introduction d'un système de rémunération dépendant pour partie des performances de l'agent.

Bref, une telle réforme du système de rémunération actuel vers un autre système simple, cohérent, transparent et juste sera de nature à attirer, retenir et motiver les meilleures compétences, combinant expertise et expérience, afin de soutenir les enjeux de la modernisation de l'administration.

2.4- L'importance d'une politique continue de conduite de changement

La réforme du secteur public est une question complexe vu les difficultés rencontrées par l'administration pour concrétiser le changement. Il ne suffit plus désormais d'adopter des réformes novatrices pour répondre aux demandes de la société ; les administrations doivent accompagner leurs propositions de réforme d'une stratégie de gestion du changement. Cette dernière conditionne, dans une large mesure, la réussite ou l'échec d'une action de réforme.

L'accompagnement du changement lié à la mise en place de tel ou tel projet de réforme sera décisif afin d'en assurer son acceptabilité puis son appropriation par l'ensemble des acteurs et, en premier lieu, par les cadres et les fonctionnaires eux-mêmes.

Un changement profond, comme celui du SGFP ou des pratiques de GRH, nécessite bien explication, pédagogie, formation et communication auprès de l'ensemble des acteurs de la fonction publique (responsables RH, partenaires sociaux, cadres, fonctionnaires, etc.).

Les réformes ainsi proposées (SGFP, modes de GRH) nécessitent une politique de conduite de changement sur les plans de communication, formation, sensibilisation et évaluation d'impact. Le rôle des cadres ici est déterminant, en plus de l'engagement des responsables. En effet, le personnel d'encadrement, une fois convaincu et approprié le changement, jouera un rôle important dans la gestion et le transfert des compétences envers les autres catégories du personnel. Il importe donc de faire de ces cadres professionnels, remarqués pour leur performance et leur talent, des gestionnaires à part entière.

Pour qu'ils puissent jouer pleinement leurs rôles, les cadres gestionnaires doivent suivre un développement continu de leurs compétences et savoir adapter leur profil de compétences aux défis changeants qui interviennent dans l'administration publique. Ils ont donc besoin de mettre à jour leurs compétences dans un monde en évolution constante et de renforcer leurs habiletés de gestion.

L'expérience a montré que les décideurs marocains, sous-estiment généralement l'importance de la gestion du changement lorsqu'ils conçoivent et mettent en œuvre des réformes de l'action publique. En France par exemple, pour mettre en place une nouvelle loi organique relative aux lois de finances (LOLF), le gouvernement français était obligé d'introduire une démarche de conduite de changement après des échecs consécutifs. Ainsi, « Plus de 30 tentatives de modification de l'ancien cadre réglementaire ont échoué. Ces

éléments ont plaidé en faveur du besoin de réforme, en créant un sentiment d'urgence. Seule la combinaison de plusieurs facteurs, à savoir la vision d'avenir, le consensus politique, le leadership, le temps, les connaissances et un large débat, qui ont facilité la production du changement, a permis de faire évoluer la tradition déjà ancienne selon laquelle les procédures importaient plus que les résultats. »⁴⁴. Une action de réforme telle que la LOLF n'aurait pas été possible sans un leadership impliqué. L'expérience de la LOLF montre combien il est important, pour l'administration marocaine, d'avoir une vision claire de l'avenir souhaité et d'être en mesure de la faire connaître pour obtenir un soutien de tous les acteurs.

2.5- L'ouverture sur les expériences novatrices et le management privé

Pour établir un bon système de management des RH, axé sur les compétences, il est recommandé aux responsables au niveau de la fonction publique de s'inspirer des expériences novatrices dans le secteur public et des grandes boîtes du secteur privé qui se révèlent pionniers en matière de GRH, ainsi que des systèmes administratifs des pays développés.

Si on prend le cas des pays membres de l'OCDE par exemple, on constate qu'il existe un rapprochement du Management public des RH de celui du privé. On peut également, noter une adoption du Management de proximité par la décentralisation et l'octroi des pouvoirs de décision en matière de gestion des personnes aux managers de proximité. Aussi, l'idée d'évaluation des performances est devenue au cœur de la GRH publique. Tous ces modes de gestion sont désormais des pratiques courantes et efficaces constatées, de manière plus prononcée, dans les États anglo-saxons à telle enseigne que certains experts parlent d'une tendance vers une « anglo-saxonisation » de la GRH.

Conclusion

Les nombreux défis interne et externe auxquels est confrontée l'administration publique en général imposent à cette dernière de prendre des mesures adéquates dans le sens d'améliorer et de moderniser le mode de gestion de ses RH.

Les mesures entreprises à ce jour en matière de modernisation de la FRH sont insuffisantes pour développer une gestion qualitative des ressources humaines axée sur les compétences. En effet, les réformes en cours au niveau de la fonction publique relatives à la révision du SGFP et l'accompagnement du ministère chargé de la modernisation des secteurs publics aux autres départements en matière de méthodologie de mise en place de

⁴⁴ Melchor O H(2008), « La gestion du changement dans l'administration des pays de l'OCDE , un premier aperçu général», OCDE France juin 2008, 77 pages. P52

gestion prévisionnelle sont de nature à encourager l'administration marocaine à s'impliquer sérieusement dans une démarche compétence.

Pour ce faire, il est nécessaire, pour l'administration marocaine, de procéder à une rénovation des pratiques traditionnelles de gestion du personnel et de mettre en place une véritable stratégie de GRH dynamique, évolutive et professionnalisante tenant compte du changement de son environnement.

La mise en place d'une GRH dynamique et efficace axée sur les compétences nécessite, à notre sens, de la part des responsables au niveau de la fonction publique, de créer un environnement favorable à l'exploitation effective des outils existants, en faisant de la GRH un axe stratégique de l'action administrative (révision du SGFP), et de la part des responsables des divers départements, de moderniser et de professionnaliser les pratiques de GRH à travers la mise en place d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines permettant l'articulation et l'orientation des outils existants.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIES

- Aubret J ; Gilbert P et Pigeyre.F(2002), *Management des compétences : réalisations, concepts, analyses*, Ed. Dunod.
- Aman.A(2001), « La formation intégrée, méthode de gestion des compétences. Expérimentation dans une administration publique marocaine », Thèse de doctorat en sciences de gestion, université lumière lyon 2.
- Batal.C (1997), *La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des emplois et des compétences*, Editions d'organisation.
- Boyé M. et Ropert G, (1995), *Gérer les compétences dans les services publics*, Editions d'Organisation.
- Cannac.Y,(1987) « Les compétences de l'entreprise une nouvelle dimension du management», in la CEGOS, "Développement des compétences et stratégie de l'entreprise", Editions d'organisation.
- Dietrich A. et Cazal D.,(2003) in « Compétences et savoir : quels concepts pour quelles instrumentations ».
- Hamel G. et Prahalad C.K(1999)., *La conquête du futur*, Editions Dunod.
- Le Boyer,C. L(1996), *La gestion des compétences*, Editions d'Organisation.
- Le Boterf.G(1999), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Editions d'organisation.
- LE Boterf.G(2001), *Ingénierie et évaluation des compétences*, 3ème édition, Editions d'Organisation.
- Meignant. A (1997), *Manager la formation*, Editions Liaisons.
- Meignant. A (1995), *Les compétences de la fonction ressources humaines, diagnostic et action*, Editions Liaisons.
- MFPMA(2011), « Etude de conception d'un nouveau système de rémunération dans la Fonction Publique Marocaine. Phase 3 : Réforme structurelle Sous Phase 3.2 : Conception des scénarii du nouveau système de rémunération ».
- Peretti J.M (1987), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert Entreprise,
- Pettigrew A.M (1997), in « Management humain et contexte de changement : pour une approche constructiviste », Ouvrage collectif, Edition De Boeck.
- Pemartin.D(1999), *Gérer par les compétences ou comment réussir autrement ?* Editions Management Société.

-Porter .M, (1997), *L'avantage concurrentiel*, Editions Dunod.

-Savall H. ; Zardet(2005), *Ingénierie stratégique du roseau*, Deuxième édition, Editions Economica, Paris.

-Zarifian, P. (2001), *Le modèle de la compétence*, Paris, Editions Liaisons.