Bulletin de l'OMAP n°16

Avril 2019

La période de stage avant titularisation dans l'administration

Atelier animé par Pr. Rachida ALLALI

Mercredi 13 mars 2019

1. EDITORIAL

La période de stage avant titularisation dans l'administration publique marocaine

Par Pr. Rachida AALLALI*

Compte tenu de l'évolution et de l'accroissement des prérogatives de l'administration publique marocaine, le développement des compétences est incontournable pour garantir un service public de qualité. L'action publique cherche à répondre aux besoins des usagers avec rapidité, efficacité et avec des ressources financières limitées. C'est dans ce sens que la performance et la qualité du service rendu deviennent les maîtres mots dans la sphère publique. Le recrutement dans la fonction publique s'effectue par voie de concours qui sont ouverts aux titulaires d'un certain titre ou diplôme, en fonction de la catégorie de l'emploi (le Décret n° 2-11-621 du 28 hija 1432 (25 novembre 2011)).La période de stage est une étape importante dans le processus de recrutement, cette période avant titularisation dans l'administration publique marocaine est réglementée par le décret royal 62-68 du 17 mai 1968. La titularisation est considérée comme étant, la confirmation du fonctionnaire nouvellement recruté dans son emploi après un stage probatoire dont la durée est fixée par le statut dont il relève. La titularisation du fonctionnaire stagiaire est prononcée après avis de la commission administrative paritaire et évaluation positive du responsable hiérarchique immédiat.

Le stage d'intégration est une période d'essai et de formation durant laquelle les aptitudes professionnelles du fonctionnaire sont évaluées. A cet effet, l'administration doit garantir les moyens nécessaires pour que cette période probatoire puisse se réaliser dans de bonnes conditions en termes d'encadrement, de formation et de définition de missions correspondant à l'emploi et à la qualification du fonctionnaire. A la fin de la période de stage, des critères d'évaluation doivent être arrêtés pour une prise de décision rationnelle et équitable. Néanmoins, L'arsenal juridique qui règlemente le stage avant titularisation dans la fonction publique présente plusieurs limites :

D'une part, la formation théorique et pratique n'est prévue que pour certains statuts particuliers. A titre d'exemple, le Décret n° 2-97-1039 du 27 ramadan 1418 (26 janvier 1998) instituant, au secrétariat général du gouvernement, le corps de conseillers juridiques des administrations, prévoit dans son article 9 que les conseillers juridiques stagiaires recrutés accomplissent un stage de deux années, au cours duquel ils reçoivent une formation juridique, tant sur le niveau théorique que pratique, dont le programme et les modalités d'organisation sont fixés par arrêté du secrétaire général du gouvernement. A l'issue du stage, ils subissent un examen de capacité professionnelle.

D'autre part, les modalités, les critères et la périodicité d'évaluation ne sont pas prévus par les textes juridiques. Le rôle du responsable hiérarchique en ce qui concerne l'encadrement et l'évaluation n'est pas explicité non plus. Egalement, les textes juridiques en vigueur ne posent pas une justification des décisions du responsable et de la commission administrative paritaire, en cas d'insuffisance professionnelle. Aucune disposition n'impose que le licenciement en fin de stage soit précédé d'un préavis ou une justification de la décision en dépit de la rareté de cette dernière.

Dans ce numéro :

1. Editorial /**Rachida.ALLALI,** p : 2-3
2. Le bulletin de l'OMAP : Une nouvelle étape/ **Brahim.Zyani**, p : 3
3. Atelier de réflexion collective sur la problématique du stage avant titularisation dans la fonction publique/ **Brahim Zyani,** p :4

4. *فترة التمرين قبل الترسيم : عندما يغيب التأطير القانوني*، **نورالدين الراوي**، ص. 5
5. Les droits et les obligations des fonctionnaires stagiaires en droit compare: cas de la France/ **Karim Zaouaq,** pp : 6-7
6. D'une titularisation d'office à une titularisation de mérite/ **Mokhles Sabour**, pp :7-8
7. Probation management in the Irish context/**Jawad SADIQ,** pp :9-10

8. الموظف المتمرن في نظام الوظيفة العمومية المغربي، **يوسف مسابق**، ص:11

9. *التدريب أم التوجيه: أيهما أرجح؟* **عدنان السعيدي**، ص ص : 12-13

10. الموظف المتمرن والتكوين **مراد بنعمر**،ص:13

11. Appel à contribution ; p : 12

12. Déjà parus : p : 11

La période de stage avant titularisation dans la fonction publique devrait permettre d'évaluer les compétences, le potentiel et la personnalité du fonctionnaire. Ainsi, il semble essentiel de dépasser les logiques statutaires traditionnelles. La décision de titularisation est un acte qui nécessite un intérêt tout particulier du fait que sa réussite ou son échec peut avoir des retombées importantes sur des périodes assez longues.Les textes juridiques doivent être toujours déclinés en procédures et en processus définis dans le cadre d'une démarche qualité. Il ne s'agit pas d'une démarche dont la finalité est de déboucher sur une certification mais plutôt une recherche collective d'une amélioration des activités. C'est une approche de gestion et de management plus moderne afin d'améliorer la qualité des services publics et minimiser les biais de la bureaucratie.

**** Professeur et chercheur en sciences de gestion***

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca

2. Le Bulletin de l'OMAP : une nouvelle étape.

Par Brahim Zyani*

****

Avec le 16ème numéro, le Bulletin de l'Omap franchit une nouvelle étape. Celle-ci se rapporte à la manière dont il est fait ou confectionné. Jusqu'ici, le mode de préparation du Bulletin se caractérisait par une sorte d'organisation sommaire qui se résume dans deux points : choix d'une thématique suivie d'un appel à contribution. Les auteurs des contributions étaient sollicités à titre individuel et chacun, dans son coin, y va de sa propre compréhension de la thématique proposée. Pas de réflexion collective, ni concertation préalable ; aucun échange ou confrontation des points de vue n'est organisé pour permettre aux éventuels contributeurs de bien cerner la problématique qu'ils souhaitent aborder. Certes, l'ancienne façon de faire a quand même permis d'explorer pas mal de sujets se rapportant à la vie de nos institutions administratives. Mais, il était temps de faire évoluer les choses.

C'est ce que l'OMAP a décidé de faire à partir de ce numéro. Le changement est simple, mais fondamental. Il a pour objectif d'améliorer la qualité de la publication. Il consiste à faire précéder chaque numéro par l'organisation d'un atelier de réflexion où les participants, triés au volet, sont invités à débattre, à échanger, à considérer le sujet sous tous les angles. Afin de donner plus de profondeur à l'exercice, un coordonnateur/trice de thématique est désigné(e) ; elle/il est chargé(e) de préparer l'exposé introductif de l'atelier et de rédiger ensuite l'éditorial du numéro du Bulletin, consacré à la thématique en question. Telles sont brièvement les grandes lignes de la nouvelle étape du Bulletin de l'OMAP. Celui-ci espère que la nouvelle méthode se traduise par une nette amélioration des développements présentés, et que les textes dorénavant publiés dans le Bulletin ouvrent des pistes prometteuses de réflexion, de réforme et de modernisation de l'action publique dans notre pays.

****Président de l'OMAP.***

****

3. Atelier de réflexion collective sur la problématique du stage avant titularisation dans la fonction publique

Par Brahim Zyani*

En application de la démarche nouvelle d'élaboration de son Bulletin d'information sur l'administration, l'OMAP a réuni, le 13 mars 2019, au siège de l'ENSA, un atelier de réflexion collective sur la thématique du 16ème numéro « le stage avant titularisation dans l'administration ». Une vingtaine de participants : enseignants chercheurs, responsables administratifs, doctorants, anciens cadres et consultants indépendants ont répondu à l'appel. L'exposé introductif au débat a été confié à madame Rachida Aallali, professeure et chercheure en sciences de gestion à l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Casablanca, affiliée au laboratoire de recherche ''Ingénierie Scientifique des Organisations'', Université Hassan II.

Dans son exposé, Mme AALLALI a mis en exergue 3 principales dimensions du sujet : le mode actuel de gestion de la période de stage avant titularisation au sein de l'administration publique, le cadre réglementaire régissant les fonctionnaires stagiaires dans la fonction publique et les pistes ou opportunités d'amélioration des pratiques existantes dans ce domaine. Elle a relevé que la thématique est rarement abordée par les chercheurs en science administrative, qu'elle est souvent « noyée » ou « à peine esquissée » dans le cadre de la grande question du recrutement, sans jamais être directement objet d'étude en tant que tel.Son constat est sans appel : outre les imperfections du cadre réglementaire, il n'y a pas véritablement une gestion rationnelle et judicieuse de la période de stage avant titularisation dans notre administration publique.

Le débat ayant suivi était fort intéressant. Nous essayons ici d'en restituer les grands traits : d'entrée, l'unanimité est faite que la période de stage est un véritable gâchis, « un temps mort », une période/occasion « perdue », surtout pour l'administration qui n'en tire pas profit pour rattraper d'éventuelles erreurs d'appréciation commises en amont, lors des concours de recrutement. Les causes de ce ratage ont été disséquées par les participants, elles sont nombreuses : l'absence de la démarche GRH, le laxisme, l'inexistence des process et des guides de gestion et d'évaluation de ladite période, l'insuffisance de la réglementation, le désir coûte que coûte de sauverles postes budgétaires…le résultat :de nombreux profils inadéquats aux fonctions auxquelles ils sont destinés passent entre les mailles de la période probatoire et viennent ainsi grossir les rangs des effectifs de la fonction publique !

Que faire alors pour redresser la situation ? L'atelier n'a pas manqué d'idées pour appeler à une véritable transformation de la période de stage avant titularisation : revoir la réglementation pour y prévoir des process, des procédures, des modalités de suivi et d'évaluation concrètes ; endiguer la déviation actuelle qui transforme la période de stage en période exclusive de formation assurée par l'administration ; diffuser et s'inspirer des best practices existantes au niveau national et international ; développer la culture GRH au sein de l'administration…

***Président de l'OMAP**

Atelier regroupant parmi les invités des responsables de l'administration publique et chercheurs

****

4. فترة التمرين قبل الترسيم : عندما يغيب التأطير القانوني

نورالدين الراوي*

****

تنص مختلف الأنظمة الأساسية للموظفين بقطاع الوظيفة العمومية، على ضرورة خضوع الموظفين الجدد لفترة تمرين تحدد مدتها في سنة أو سنتين. فباستثناء تحديد المدة لم تتطرق هذه الأنظمة لمختلف الإجراءات المتعلقة بهذا التدريب : مكان إجراء التمرين، هل هو نظري أو تطبيقي، هل الموظف المتمرن مطالب بإنجاز تقرير عن الأعمال التي قام بها أثناء هذه الفترة، كيف يتم تقييم مردودية المعني بالأمر...هل يخضع لتكوين خاص ... ؟ أسئلة كثيرة تطرح بهذا الخصوص في غياب إطار قانوني سواء على مستوى العام للوظيفة العمومية أو على مستوى الأنظمة الأساسية للموظفين، مع العلم أن هناك نصا يؤطر الوضعية القانونية للموظف المتمرن دون معالجة التمرين في حد ذاته كإجراء إداري تدبيري، وهو المرسوم الملكي المؤرخ في 17 مايو 1968 بتحديد المقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرنين،

كما أن إجراء دراسة أو تحليل للموضوع يزداد صعوبة في غياب إحصائيات مدققة ومعطيات ميدانية تبرز مخرجات هذا التمرين من قبيل عدد الموظفين الذين اجتازوا بنجاح هذه الفترة وعدد المتمرنين الذين مددت فترة تمرينهم وكذا عدد المعفيين ...

ولعل غياب هذا الإطار القانوني هو الذي فتح الباب على مصراعيه أمام الإدارات لتدبير فترة التمرين بالكيفية التي تراها أنجع، فمن الإدارات من أرست تقاليد في هذا الباب تسمح باندماج الموظف المتمرن بكيفية سلسة، ومن الإدارات من تترك المتمرن تحت رحمة الرئيس المباشر يمارس عليه سلطته في ظل عدم إلمام الموظف المتمرن بحقوقه الوظيفية وصبره على مختلف أنواع التعسفات بحثا عن الترسيم الموعود والحصول على وضعية قارة بالإدارة تغنيه عن التفكير والقلق إزاء مستقبله المهني.

ولعل غياب هذا الإطار القانوني هو الذي جعل وضعية الموظف المتمرن، على طابعها المؤقت، لا تحظى بالاهتمام اللازم لا من قبل المسؤولين الإداريين ولا من قبل زملاء العمل، حيث تغيب المواكبة والمصاحبة سواء فيما يخص تلقين المعني بالأمر أساليب ومناهج العمل أو كيفية الاندماج داخل الوسط المهني. ونذكر هنا على سبيل المقارنة أن العديد من القطاعات الإدارية الفرنسية وضعت دلائل مرجعية خاصة بالتمرين بدءا باستقبال الموظف المتمرن ومرورا بفترة إدماجه في محيط العمل إلى حين ترسيمه في أسلاك الإدارة. كما أن الموظف المتمرن يحتاج في هذه الفترة بالذات إلى المواكبة الاجتماعية وإلى الدعم النفسي والسلوكي وهو الدور المنوط بالشركاء الاجتماعيين من هيئات نقابية ولجان إدارية متساوية الأعضاء. وهي جهات لا تولي للأسف أي اهتمام لهذا الموضوع.

غياب التقنين أيضا كان وراء إلحاق ضرر بالعديد من الكفاءات والأطر التي كانت في غنى عن إجراء فترة التمرين بحكم اجتيازها للخدمة المدنية الإجبارية. وهي الخدمة التي أتاحت لمختلف الإدارات العمومية الاستفادة من كفاءات خريجي مختلف الجامعات والمعاهد العليا، ولا سيما أولئك الذين أدمجوا بمختلف الأسلاك الإدارية وتدرجوا في العديد من مناصب المسؤولية لاحقا. من هنا تبدو أهمية تقنين هذا الإجراء. والتنصيص على بعض الإعفاءات من التمرين كما هو الشأن في فرنسا بحيث لا تخضع جميع الملتحقين حديثا بالوظيفة العمومية للتمرين أخذا بعين الاعتبار الخدمات المؤداة سابقا بالقطاع العمومي.

كما أن الفراغ القانوني المسجل في هذا الإطار، جعلنا أمام فقر في الاجتهاد القضائي الكفيل بوضع قواعد وأحكام تنير الطريق أمام الباحثين والمهتمين بالحقل الإداري. ففي الوقت الذي تخلو فيه الساحة القضائية من منازعات بسبب التمرين بقطاع الوظيفة العمومية (قد يقول قائل أن هذا الوضع إيجابي لكن الأمر خلاف ذلك لأن المنازعات تبرز التفاعلات مع المحيط الإداري والرغبة في سبر أغوار النصوص والمساطر القانونية والسعي إلى تأويلها..) ، نجد على مستوى الضفة الأخرى اجتهادات قضائية مهمة توردها على سبيل الاستئناس: فقد صدر قررا عن المحكمة الإدارية بنانسي سنة 2010 يقضي بتأييد القرار الذي اتخذته بلدية شومونChaumont بإعفاء إحدى المتدربات بسبب عدم قدرتها على العمل داخل مجموعة (travail en équipe) كما صدر في نفس السنة قرار عن المحكمة الإدارية ببوردو يقضي بإلغاء مقرر اتخذه أحد المستشفيات يعفي أحد المتمرنين بسبب عدم كفاءته المهنية. وقد عللت المحكمة قرارها بكون المهام المسندة للمعني بالأمر لا تطابق المؤهلات والمنصب الذي من أجله عين كعون متمرن.

من هنا تبدو الحاجة الملحة لوضع منظومة قانونية متكاملة تؤطر مختلف الجوانب المتعلقة بالتمرين لأن الأمر يتعلق بموظف المستقبل الذي تنتظر منه الإدارة تقديم الإضافة للعمل الإداري وإغنائه بأفكار جديدة مبدعة ولأن التمرين يعتبر محطة بارزة في المسار المهني للموظف العمومي.

*** باحث في الإدارة العمومية***

****

5. Les droits et les obligations des fonctionnaires stagiaires en droit comparé: cas de la France

Par KARIM ZAOUAQ*

****

En France, les fonctionnaires stagiaires définis, par le Décret n° 94-874 du 7 octobre 1994 fixant les dispositions communes applicables aux stagiaires de l'Etat et de ses établissements publics, comme « des personnes qui ont satisfait à l'une des procédures de recrutement en vigueur (voie de concours) et qui ont vocation à être titulaires après la période probatoire ou la période de formation qui est exigée par le statut particulier du corps dans lequel elles ont été recrutées » (article 1), bénéficient des mêmes droits (I) et obligations (II)que ceux reconnus aux fonctionnaires titulaires[1].

I- Les droits :

Les droits dont bénéficient les fonctionnaires stagiaires, à l'instar des titulaires, sont multiples et comprennent tant des droits civils et politiques (1)que le droit à une rémunération, aux congés et à la protection de l'administration (2).

1- Des droits civils et politiques.

Certains droits entrants dans la catégorie de droits civils et politiques ont été entérinés en faveur des fonctionnaires stagiaires parle biais de la loi n° 83-634du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires. Parmi ces droits, il y a lieu de citer la liberté d'opinion et le principe d'interdiction de la discrimination entre les fonctionnaires en raison de leurs opinions politiques, syndicales, philosophiques ou religieuses, de leur origine, de leur orientation sexuelle, de leur âge, de leur patronyme, de leur état de santé, de leur apparence physique, de leur handicap ou de leur appartenance ou de leur non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie ou une race(article 6).

A ces droits s'ajoutent la liberté des fonctionnaires stagiaires de créer des organisations syndicales, d'y adhérer et d'y exercer des mandats (article 8), ainsi que le droit de ceux qui occupent des fonctions publiques électives de bénéficier des garanties accordées aux titulaires de mandats locaux (article 11 bis).

[1] Comme c'est stipulé au niveau de l'article 2 du Décret n° 94-874 suscité.

2- Le droit à une rémunération, aux congés et à la protection de l'administration.

En vertu de la loi n° 83-634 susmentionnée, les fonctionnaires stagiaires sont droit à une rémunération comprenant le traitement, des indemnités statutaires et des prestations familiales obligatoires (article 20), ainsi que le droit à la protection de la collectivité publique dont ils dépendent (article 11), y compris le droit d'être couvert par la collectivité publique des condamnations civiles prononcées contre eux lorsqu'ils ont été poursuivis par un tiers pour faute de service et dans la mesure où une faute personnelle détachable de l'exercice des fonctions ne leur est pas imputable. La collectivité publique est tenue aussi de protéger les fonctionnaires contre les menaces, violences, voies de fait, injures, diffamations ou outrages dont ils pourraient être victimes à l'occasion de leurs fonctions, et de réparer, le cas échéant, le préjudice qui en résulte.

S'agissant du droit aux congés, le Décret n° 94-874 du 7 octobre 1994 fixant les dispositions communes applicables aux stagiaires de l'Etat et de ses établissements publics a prévu que le fonctionnaire stagiaire bénéficie d'un congé annuel (article 17), de congés pour des raisons personnelles ou familiales (article 19 et 20),congé parental (article 21) ou de présence parentale (article 21 bis), du congé pour maternité ou pour adoption ou au congé de paternité (article 22), ainsi que des congés pour raison de santé (articles 24 et 25).

II- Les obligations :

Durant leur stage, les fonctionnaires stagiaires sont soumis à des obligations professionnelles tenant au devoir d'obéissance hiérarchique et à l'interdiction d'exercer une activité privée lucrative (1), en plus des obligations déontologiques, notamment le devoir d'impartialité, de dignité, de probité, de laïcité et de réserve (2).

1- Les obligations professionnelles.

Tout comme les fonctionnaires et les agents titulaires, les fonctionnaires stagiaires sont soumis à l'interdiction d'exercer à titre professionnel une activité privée lucrative (article 25 de la loi n° 83-634), à laquelle ils ne dérogent que s'ils ont déclaré ladite activité à l'autorité dont ils relèvent. Cette dérogation demeure cependant limitée dans le temps à une durée maximale d'un an, à compter de la création ou la reprise de l'activité privée lucrative et ne peut être prolongée que pour une durée maximale d'un an. De plus, au

titre de l'article 28 de la loi n° 83-634, les stagiaires sont responsables de l'exécution des tâches qui leur sont confiées au sein de l'administration à laquelle ils ont été affectés.

2- Les obligations déontologiques.

La loi n°2016-483 du 20 avril 2016 relative à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires a consacré dans son titre premier toute une armada d'obligations déontologiques s'imposant aux fonctionnaires, tant titulaires que stagiaires. Il s'agit des principes de dignité, d'impartialité, de probité et de laïcité. Mais à l'exception de ce dernier principe qui a été défini comme étant l'obligation pour le fonctionnaire de s'abstenir de manifester, dans l'exercice de ses fonctions, ses opinions religieuses (article 1 de loi n°2016-483), les autres principes n'ont fait l'objet que d'une simple énonciation, ce qui a laissé aux juges et aux doctrinaires une grande marge d'appréciation et d'interprétation.

Dans ce cadre, la jurisprudence du Conseil d'Etat français qui a considéré la dignité comme « un principe permettant de conforter la réputation de l'administration »2, l'aérigée en une obligation déontologique qui s'impose au fonctionnaire stagiaire dans le service, voire « dans un lieu publicet alors même qu'il n'était pas en service »3.

Pour sa part, l'impartialité qui a été admise par la jurisprudence administrative française comme un principe général de droit dès 19494, a été définie par l'ancien conseiller d'Etat Christian Vigouroux comme l'obligation« d'une part de ne pas faire une affaire personnelle des dossiers que l'on traite, et d'autre part de ne pas être suspecté de préjugé ou de pré-jugement5 ».

Concernant l'obligation de probité qui a été assimilée à « une obligation d'abstention consistant à ne pas tirer profit de l'exercice de ses fonctions afin de ne pas compromettre son indépendance6 », elle a été couverte par le juge administratif français d' « un caractère absolu s'appliquant au fonctionnaire même en l'absence de texte[7] ».

In fine et contrairement aux principes susvisés qui ont été inscrits dans la législation, l'obligation de réserve tire l'origine de sa consécration de la jurisprudence 8 et se définit davantage comme « une obligation de s'abstenir de tout acte ou comportement qui puisse porter atteinte à la dignité de la fonction exercée par l'agent ou par le membre de la juridiction administrative9 ».

Docteur en droit public et sciences politiques de l'Université Hassan II- Casablanca

[2]CE, 9 juillet 1948, *Houssais* : Rec CE 1948, p. 324. Cité in : Assemblée nationale française, *La déontologie des fonctionnaires et l'encadrement des conflits d'intérêts*, Rapport d'information n°611, enregistré à la présidence de l'Assemblée le 31 janvier 2018, p. 9.

[3]CE, Sect., 1er février 2006, req. n° 271676. Cité in : Assemblée nationale française, *ibid.*

[4]CE, Sect., 29 avril 1949, Bourdeaux, req. n° 82790. Cité in : Assemblée nationale française, *ibid.,* p. 10.

[5] Christian Vigouroux, *Déontologie des fonctions publiques*, *2013-2014 : droits, obligations, garanties, discipline,* 2e édition, Dalloz, Paris, 2012, p. 153.

[6] Etude d'impact du Projet de loi relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, publiée le 16 juillet 2013, p. 9. Voir : https://www.legifrance.gouv.fr/affichLoiPreparation.do?idDocument=JORFDOLE000027721584&type=general

[7] Voir : CE 28 juin 1999, n° 178530, Lebon T., p. 864 ; CE 15 oct. 1969, « *Préfet de Police c. Sieur Schweitzer* ». Cités in : *Ibid.,* pp. 9-10.

[8]CE 13 juin 1926, « *Charlon* » ; CE 11 janv. 1935, « *Bouzanquet*». Cités in : Etude d'impact du Projet de loi relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires,*op.cit.,* p. 11.

[9] Article 12 du statut des fonctionnaires européens. Cité in : Etude d'impact du Projet de loi relatif à la déontologie et aux droits et obligations des fonctionnaires, *ibid.,* p. 11.

****

6. D'une titularisation d'office à une titularisation de mérite

Par Mokhles Sabour*

****

Aborder le problème de la période qui précède la titularisation dans un cadre plus vaste semble très pertinent. Considérant que cette période inévitable est le premier contact de nouveau recru – issu le plus souventd'une population relativement jeune- avec son administration, elle peut être fatale ou propice pour sa carrière, et aussi, pour l'administration elle-même.

L'administration en tant qu'outil de l'Etat employeur, ne doit pas constituer un lieu de grâce ou un nid au profit de ses fonctionnaires, mais plutôt un lieu de travail qui garantit, bien évidemment, leurs droits, mais aussi, un service public durable et de qualité. En outre, toute réforme de l'administration publique doit être globale et intégrée, tenant compte des multiples facettes et dimensions des structures administratives. Aussi, afin de pallier aux dysfonctionnements multiples de la période pré titularisation, et redonner vie à ce temps mort que constitue cette période, nous proposons les mesures suivantes :

Tout d'abord, le fonctionnaire stagiaire ne peut être titularisé qu'après l'accomplissement d'un stage d'une durée d'un an renouvelable une seule fois. Durant cette période l'administration d'affectation doit désigner un mentor issu de ses fonctionnaires titulaires, le mentor n'est pas forcément le chef hiérarchique du stagiaire, mais il doit être choisi parmi les fonctionnaires de grande expérience.

Ce mentor doit établir un planning de stage qui, de préférence, doit couvrir les différents services de l'administration d'affectation, afin de fournir au fonctionnaire stagiaire un cadre polyvalent d'apprentissage professionnel. En effet, la période pré titularisation doit constituer une opportunité et un moment crucial pour préparer le nouveau recru à la fonction publique et aux exigences du service public ; plus précisément, à la connaissance de ses obligations et de ses droits. Durant cette période, le fonctionnaire stagiaire doit être étroitement suivi/encadré par son mentor ; ce dernier s'efforce en particulier de lui faciliter la participation dans des sessions de formation de base relatives à la fonction publique, et à des formations spécialisées dans le domaine du poste à occuper, après titularisation.

A la fin de la première année de stage, le fonctionnaire stagiaire doit passer un entretien, en vue de l'évaluation de ses aptitudes professionnelles pour occuper le poste auquel il est prédestiné, après titularisation. D'ailleurs, c'est une occasion pour se familiariser avec les entretiens annuels d'aptitude professionnelle que nous souhaitions être mis en place dans la cadre de la réforme de l'administration publique. Aussi, le fonctionnaire stagiaire a l'obligation de préparer un rapport de stage, ledit rapport doit comporter un diagnostic organisationnel, les travaux réalisés et les recommandations d'amélioration qu'il préconise.

A l'issu de l'entretien, le fonctionnaire stagiaire sera soit titularisé, soit invité à un prolongement de la période de stage, ou tout simplement licencié.

Par ailleurs, nous proposons d'établir un guide du fonctionnaire stagiaire, et inviter toutes les administrations publiques à l'appliquer. Ce guide indique des mesures/procédures formelles et obligatoires, en plus, d'autres d'ordre facultatif ou/et supplémentaires.

De toute façon, pour l'administration le stage pré titularisation doit être déterminant pour le choix de la nature du poste à occuper par le fonctionnaire, après sa titularisation ; la finalité étant d'accéder à une adéquation poste-profil, et une combinaison parfaite entre la motivation et la compétence, afin d'éviter les conséquences néfastes d'un recrutement hâtif, sans discernement.

**Doctorant*

Probation management in the Irish context

By : Jawad SADIQ,
expert in H.R. management.

****

This concise article is an attempt to provide an insight into the process and the benefits of probation programmes management as practiced in the context of Irish Civil Service.

Given that the induction period is an important part of an employee's introduction to the organisation in that it gives him information on how his role fits with other roles on a team, department and organizational level, It is carefully managed in the Irish context through a well articulated process of probation.

The probation process has to do with managing performance to integrate new employees into the Department or Office. It is conducted in an open and supportive way with the aim to obtain a full and clear idea about the new employee's suitabiliy, which will in turn help the employer take the good decision as to whether the person should be retained in the employment.

One of the initiatives undertaken to ensure a good operation of the probation process is the establishement of Probation Guidelines that provide information on how to manage employee seffectively while on probation. The Guidelines are to support Departments and Offices in the management of probationers from initial appointment to confirmation or termination of the appointment. They set out principles as guidance to employers of civil servants serving in a probationary capacity, whether as new entrants or on promotion to a higher grade.

Such guidelines may be amended or replaced from time to time. They deal with the probation of new entrants to the Civil Service

as well as with the probation of civil servants who have been promoted.

****

One more componement has to do with the appeals process that has been developed to enhance fair procedures in the case of a probationer whose appointment is being terminated.

To make it more easier for HR units to undertake the management of the probationary process a Checklist has been developed with the objective being to ensure, for instance, that :

- formal induction training to new entrants is provided within 3 months;
- all new employees are given a one year probationary contract;
- all new employees have received a copy of their terms and conditions of employment including any relevant codes and policies
- line managers have received or have access to the Department's/Office's induction policy and procedures;
- line managers know the review cycle for an employee on probation and are familiar with the aspects of performance they will be assessing;
- line managers know what to do if there are any problems during the probationary period, including the necessity to keep records of such problems and the steps taken to overcome them;
- at least 3 probationary review meetings have taken place between the manager and the probationer at three monthly intervals;

One more Checklist is elaborated for Line Managers with staff on a probationary contract. It describes all the procedures of dealing with a new entrant on a probationary contract during the different stages of the probationary periode that is before the new entrant commences work ; once the new entrant has started work ; by month 9 of the probationary contract ; during the time of assessing the performance of the job holder during the period of the probationary contract...etc

I would like in the end to highlight that an electronice Probation system has been adopted and is in operation from 28 November 2016. This system is meant to support the

management of performance on probation of new entrants and newly-promoted officers and to simplify the probation process by allowing managers to complete all stages of the probation reporting cycle on line and for probationers to view their performance reports.

The automatically-generated reports feature pre-populated fields, drop-down menus and information on how to complete the form. EProbation facilitates the imely completion of the performance reports at the three-monthly intervals of the probation year.

Initial engagement of managers and probationers withe Probations tarts on the probationer's date of appointment, with an automatically- generated email to both the manager and the probationer informing them that probation has commenced and that the system will automatically issue the 3, 6 and 9 month performance reports which, when completed, will b eavailable to view on line.

References :

https://hr.per.gov.ie/wp-content/uploads/Probation-Guidelines.pdf
https://hr.per.gov.ie/eprobation/,
https://hr.per.gov.ie/appeals-process-for-new-entrant-probationers/

https://hr.per.gov.ie/checklists-for-hr-units-on-the-management-of-the-probationary-process/,
https://hr.per.gov.ie/checklist-for-line-managers-with-staff-on-a-probationary-contract/

****

8 .الموظف المتمرن في نظام الوظيفة العموميةالمغربي

يوسف مسابق*

****

إن فترة التمرين محطة أساسية في المسار المهني للموظف النظامي، تأتي مباشرة بعد التوظيف، وتعتبر هذه الفترة، من جهة، مرحلة اختبارية يتم خلالها الوقوف على المؤهلات العملية للموظف المتمرن ومدى كفاءته وقدرته على ممارسة وظيفته، وذلك من أجل تأكيد قرار توظيفه من خلال ترسيمه، أو إعفائه في حالة العكس، ومن جهة أخرى، فهي مرحلة لاستكمال تكوين الموظف المتمرن وتأهيله لممارسة وظيفته، وذلك بهدف تعزيز قدراته وملاءمتها مع متطلبات الوظيفة وكذا تيسير اندماجه في محيط العمل.

وضعية الموظف المتمرن

بالرغم من أهمية فترة التمرين فإن الظهير الشريف رقم 1.58.008 الصادر في 24 شعبان 1377 (24 فبراير 1958)بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، لم يتطرق إليها، باستثناء الإشارة إلى الترسيم في كل من الفصل 2 الذي عرف الموظف والفصل 38 الذي عرف وضعية القيام بالوظيفة وحالاتها.

وأمام هذا الوضع، جاء المرسوم الملكي رقم 62.68 الصادر في 19 صفر 1388 (17 ماي 1968)، ليحدد المقتضيات الخاصة بالموظفين المتمرنين، مع تكريسه لخضوعهم لباقي أحكام النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية على غرار الموظفين المرسمين.

وتتجسد المقتضيات الخاصة بالموظفين المتمرنين، حسب المرسوم الملكي المذكور، في عدم استفادتهم من وضعتيْ الإلحاق والاستيداع (التوقيف المؤقت)، بما في ذلك التوقيف المؤقت التلقائي على إثر رخصة لأسباب صحية الذي يعوض بالإعفاء من دون تعويض، إضافة إلى عدم مشاركتهم في انتخاب ممثلي الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء سواء كناخبين أو كمنتخبين.

كما أن العقوبات التأديبية التي يمكن أن تصدر في حق الموظفين المتمرنين، حسب تزايد الخطورة، تقتصر على كل من عقوبتي الإنذار، أو التوبيخ، من غير استشارة المجلس التأديبي، وعقوبتي الإقصاء المؤقت لمدة لا يمكن أن تتجاوز شهرين مع الحرمان من كل أجرة باستثناء التعويضات العائلية، والإعفاء، بعد استشارة المجلس التأديبي.

وإذا كان للموظف المتمرن الحق في الاستفادة من مختلف الرخص الإدارية، فهذه الأخيرة لا تعتبر في حساب مدة التمرين إلا في حدود شهر واحد، كما أنه ملزم باستئناف واستكمال مدة التمرين في حالة توقفه لمدة تقل عن سنتين، وبقضاء مدة التمرين بكاملها، من جديد، إذا كانت مدة التوقف تعادل أو تفوق سنتين.

وفيما يتعلق بمدة التمرين وطبيعته، فقد أحال المرسوم الملكي سالف الذكر على الأنظمة الأساسية الخاصة بهيئات الموظفين، وذلك ليتم تحديدها مع مراعاة خصوصيات كل هيئة.

مدة التمرين ومضمونه

يتضح من خلال دراسة الأنظمة الأساسية الخاصة، أن معظم الهيئات اقتصرت على تحديد مدة التمرين في سنة واحدة، وفي سنتين بالنسبة للأساتذة الباحثين، قابلة للتمديد لسنة إضافية في حالة عدم أهلية الموظف للترسيم على إثر السنة أو السنتين الأوليين، دون التطرق إلى طبيعة المهام أو التكوينات التي يستفيد منها الموظف المتمرن خلال فترة التمرين، حيث تختلف الممارسات في هذا الصدد من إدارة إلى أخرى.

فإذا كانت بعض الإدارات تنظم بعض الدورات التكوينية لفائدة الموظفين المتمرنين بشراكة مع مؤسسات تكوين الأطر التابعة لها أو مؤسسات أخرى، لاسيما المدرسة الوطنية العليا للإدارة التي خولها القانون 038.13 المحدث لها مهمة إعداد وإنجاز برامج خاصة للتكوين والتأهيل لفائدة الموظفين المتمرنين، فإن باقي الإدارات تكتفي بتنظيم ما يمكن اعتباره جولات للموظفين المتمرنين ببعض أو بمختلف الوحدات الإدارية التابعة للإدارة المعنية، تتخللها بعض المقابلات مع المسؤولين والموظفين، تكون، غالبا، بمبادرة من هؤلاء.

وتستثنى من هذه القاعدة بعض الهيئات، لاسيما تلك الخاصة بموظفي إدارة السجون وإعادة الإدماج، وموظفي الأمن الوطني، وهيئة كتابة الضبط بوزارة العدل، وموظفي وزارة الشؤون الخارجية والتعاون، التي نصت الأنظمة الأساسية الخاصة بها على خضوع الموظفين المتمرنين لتكوينات خاصة مع تحديد طبيعتها والمعاهد التي يتم إجراؤها بها.

كما تستثنى الهيئات العليا الخاصة بكل من المستشارين القانونيين للإدارات والمفتشين العامين للمالية والمفتشين العامين للإدارة الترابية وقضاة المحاكم المالية (المجلس الأعلى للحسابات)، التي حددت أنظمتها الأساسية وبعض القرارات التطبيقية المتعلقة بها، نوع وطبيعة التكوينات العامة والمتخصصة، والنظرية والتطبيقية، وكذا التداريب الميدانية، التي يتعين أن يخضع لها الموظف المتمرن طيلة فترة التمرين المحددة في سنتين بالنسبة للهيئات المذكورة.

تقييم الموظف المتمرن من أجل الترسيم:

من أجل ترسيمه، يخضع الموظف المتمرن، مباشرة قبل انتهاء فترة التمرين، لتقييم يتم طبقا لمقتضيات المرسوم رقم 2.05.1367 الصادر في 29 من شوال 1426 (2 دجنبر 2005) بتحديد مسطرة تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية، وهو التقييم الذي يتعين أن يتم عن طريق مقابلة مع الرئيس التسلسلي المباشر، ترتكز على إنجاز الأعمال المرتبطة بالوظيفة، والمردودية، والقدرة على التنظيم، والسلوك المهني، والبحث والابتكار، مع الأخذ بعين الاعتبار التكوينات المستفاد منها خلال فترة التمرين.

وتتوج عملية التقييم بإعداد تقرير يتناول، على الخصوص، مدى استحقاق الموظف المتمرن للترسيم، أو تمديد فترة التمرين، وكذا حاجته للاستفادة من إعادة التأهيل.

وعلاوة على الصعوبات التي يعرفها نظام التقييم المذكور على مستوى التطبيق العملي، لاسيما فيما يتعلق بإجراء المقابلة ومعايير التقييم ومدى موضوعيته، يلاحظ بشكل جلي أن هذا النظام موجه إلى الموظف المرشح للترقي في الدرجة بالاختيار، أكثر منه إلى الموظف المتمرن، حيث تم اعتماد نفس

عناصر التقييم في الحالتين، دون الأخذ بعين الاعتبار طبيعة وخصوصيات فترة التمرين والغاية من وجودها. ولعل خير دليل على ما سبق، ندرة حالات الإعفاء على إثر فترة التمرين.

وخلافا لما سبق، يخضع الموظفون المتمرنون المنتمون إلى الهيئات العليا التي سبقت الإشارة إليها أعلاه، من أجل الترسيم، لنظام تقييم أكثر فعالية وموضوعية، يقوم على اجتياز امتحان للأهلية المهنية ينظم في شكل اختبارات كتابية وشفوية وتطبيقية. كما يتم، على غرار ذلك، تقييم الموظفين المتمرنين المنتمين إلى هيئة التدريس بقطاع التربية الوطنية بناء على شهادة الكفاءة التربوية، أو على تقرير التفتيش التربوي بالنسبة للأساتذة المبرزين للتعليم الثانوي التأهيلي.

الموظف المتمرن الذي له صفة موظف:

إن الموظف المرسم في درجة معينة، الذي يوظف في درجة جديدة، يعين كموظف متمرن في هذه الدرجة ويفصل عن درجته الأصلية، مؤقتا، بحكم القانون، دون أن يفقد صفة موظف برسم درجته الأصلية. وعلى إثر انتهاء فترة التمرين فإنه إما يفصل نهائيا عن درجته الأصلية في حالة ترسيمه في الدرجة الجديدة، أو يرجع إلى درجته الأصلية في حالة إعفائه (عدم ترسيمه).

وعلى هذا الأساس، يمكن أن يستفيد الموظف المتمرن الذي له صفة موظف من الاستيداع (التوقيف المؤقت) وأن يشارك كناخب في انتخابات اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، كما أن اتخاذ عقوبة الإعفاء في حقه، يكون، تبعا لخطورة الخطأ المرتكب، إما بإرجاعه إلى درجته الأصلية، وإما بعزله بشكل نهائي.

والجدير بالإشارة، أنه يتم في بعض الحالات الإعفاء من قضاء فترة التمرين أو تقليص مدته، بالنسبة للموظفين الذين يلجون عن طريق التوظيف، درجات أعلى ضمن هيئاتهم أو هيئات أخرى، وذلك بناء على مقتضيات تنظيمية خاصة ترد في النظام الأساسي الخاص بالهيئة المعنية.

إطار بالوظيفة العمومية

****

9. التدريب أم التوجيه: أيهما أرجح؟

عدنان السعيدي*

****

لا أحد يجادل في أن التدريب قبل الترسيم يجب أن يبقى حاضرا كحجر الأساس لانطلاق بناء المسار المهني للوافد الجديد على الإدارة العمومية. لكن هل هذا الوافد/الموظف المتمرن[10] يكفيه فقط التدريب خلال مدة معينة تنتهي في الغالب الأعم بترسيمه دون مواكبته بتوجيه فعلي وفعال؟

إذا كان القانون ينص على خضوع الموظف المتمرن لفترة اختبار أولي تجسد فرصة لوضع معارفه ومهاراته محك التجربة، وإظهار مدى استعداده للتأقلم مع ظروف العمل ومستلزماته، فإن الواقع المعاش أثبت أن التمرين/التدريب، وإنْ كان يعتبر شرطا مسبقا وضروريا للترسيم، فإنه لن ولا يظل عنصرا حاسما في بناء شخصية قادرة على العطاء الذي ينسجم على الوجه المطلوب وأهداف الإدارة، ما لم يكن مرفقا بتوجيه حقيقي وبنّاء يُفيد الموظف ويُعينه على اكتشاف نفسه واكتساب قدرات وكفاءات جديدة.

ولهذا فهناك اختلاف ظاهري وجوهري بين العملية التدريبية والعملية التوجيهية من حيث المدة والتخصص والأهداف والنتائج. فالتدريب مجال مغلق، قصير الأمد يدوم سنة أو سنتين في حالات جد نادرة، بينما التوجيه مفتوح، طويل الأجل يستمر عدة أيام، وقد يطول شهوراً ويدوم أعواما، الأمر الذي يقتضي من أي إدارة أو أية بنية إدارية أن تُبقي على العمل به مستمرا باستمرارها.

كما أن الشغل الشاغل للموظف المتدرّب خلال فترة التدريب يتمثل قبل كل شيء في الحصول على الترسيم. أما سعي الإدارة في علاقتها بهذا المتمرن عند نهاية التدريب فلا يخرج عن هدفين إما "إمساك بمعروف أو تسريح/إعفاء بإحسان"، إما تخويل الترسيم في إحدى الدرجات التسلسلية لأسلاك إدارة الدولة أو الإعفاء من الإدماج فيها، أو الإرجاع إلى السلك الأصلي أو العزل مع توقيف الحقوق في راتب التقاعد أو دون توقيفها إذا كانت للمعني بالأمر صفة موظف مرسم[11].

ومن ناحية أخرى، فالتدريب يفرض على الموظف المتمرن إثبات الذات وكشف النقاب عن قدراته المعرفية وإمكانياته المهارية للتكيف مع أجواء العمل، والتجاوب مع توجيهات الموجّه بما يخدم الإدارة وغاياتها. في حين يستدعي التوجيه ضمان استمرارية تفعيل الرؤية وخطة العمل ليس من طرف الموظف المتمرن فقط بل سائر الموظفين بالإدارة بما يحقق للأوراش والأنشطة سبل النجاح، وتحسين الأداء وتجويد الخدمات.

وفيما يتعلق بالتخصص، فإذا كان الموظف المتمرن حاصلا على شهادة أو دبلوم في إحدى التخصصات، فليس من الضروري أن يكون الموجّه ملِمّاً بهذا التخصص أو أن يتقاطع مجال تكوينه وتعليمه مع مجالات تخصص الموظفين المتمرنين لكون عمله ينصب في العملية التوجيهية على مساعدة الموجَّه على إبراز إمكانياته ومؤهلاته، وتذليل الصعاب عليه لتمكينه من معرفة دواليب الإدارة وتشجيعه

---

[10]- كما أراد أن يسميه المرسوم المحدد للمقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرنين بالإدارات العمومية (مرسوم ملكي رقم 68-62 بتاريخ 19 صفر 1388 (17 مايو 1968) بتحديد المقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرنين بالإدارات العمومية، ج. ر. عدد 2899 بتاريخ 24 صفر 1388 -22 مايو 1968)

[11]- الفصل 6 من المرسوم الملكي رقم 68-62 بتاريخ 19 صفر 1388 (17 مايو 1968) الخاص بتحديد المقتضيات المطبقة على الموظفين المتمرنين بالإدارات العمومية، ج. ر. عدد 2899 بتاريخ 24 صفر 1388 -22 مايو 1968.

على إزالة مواطن ضعفه السلوكية والإدراكية وبالتالي تنمية مهارته وصقل خبرته.

لهذا وذاك، ينبغي أن يبقى التوجيه بخلاف التدريب الأرجح في التفعيل في السير اليومي للعمل الإداري، وأن يستمر ويتواتر من الموجِّه إلى الموظف المتمرن، ومن هذا إلى موظف متمرن جديد، بل يجب أن يساهم فيه جميع العاملين طيلة الحياة الوظيفية لإعداد خير الخلف درءً لثقافة الكسل والخمول وتمتيناً لشروط الكفاءة والمهنية، وتشجيعاً للتواصل والقدرة على العطاء والإبداع. من هنا يصبح التوجيه الأحق بأن يتم تأطيره وأجرأته بنص تنظيمي تمتثل له جميع إدارات الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية والتشريعية والقضائية.

باحث وعضو في المرصد المغربي للإدارة العمومية.

****

10.الموظف المتمرن والتكوين

مراد بنعمر*

****

لا شك أن الموارد البشرية تعد الركيزة الأساسية للنهوض بالإدارة وتأهيلها للاندماج في محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمساهمة في رفع التحديات التي تفرضها العولمة والتنافسية الدولية، كما أنأداء وفعالية الإدارة مرتبطان أوثق الارتباط بمستوى مردودية العنصر البشري المكون لها، وبذلك تحتاج الإدارة على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية متمرسة ومؤهلة لتنفيذ كافة الأنشطة والوظائف المنوطة بها.

إن الهدف من خضوع الموظف الجديد إلى فترة تمرين قبل الترسيم في الإطار والدرجة التي جرى توظيفه فيها، يتجلى بالأساس في تقييم مدى قدرة هذا الأخير على انجاز المهام الموكولة إليه، ثم قياس درجة نجاحه في الانسجام مع المحيط الداخلي والخارجي للعمل، وبالتالي اتحاذ القرار المناسب في مصيره، والذي يبقى بيد الإدارة المشغلة باعتبارها تملك السلطة التقديرية الكاملة في إقرار الترسيم أو التمديد أو الفصل من الوظيفة.

لكن إذا كان المشرع خول للإدارة سلطة تقديرية واسعة للتقرير في مصير الموظف المتمرن، فما مدى أخذها بعين الاعتبار المعايير السالفة الذكر عند التقييم؟ وهل مدة التمرين المحددة في سنة واحدة قابلة للتمديد لسنة إضافية كافية للحكم على مؤهلات وكفاءة هذا الأخير؟

باستقرائنا للوضع الحالي لمنظومة الوظيفة العمومية، وأمام الإكراهات البنيوية المطروحة، يمكن القول إن هاجس الإدارة في الحفاظ على المناصب المالية السنوية المعتمدة، أصبح من المرتكزات الأساسية في عملية التوظيف. ففي ظل الخصاص المسجل على مستوى الموارد البشرية، ونظرا لحجم الخدمات المطلوبة من الإدارة لتلبية وإشباع حاجيات المرتفقين، أصبحت سلطة الإدارة في تقييم الموظف المتمرن مجرد إجراء شكلي يتم بموجبه مباشرة مسطرة الترسيم في أغلب الحالات.

إن إخضاع الموظف الجديد إلى فترة تمرين أولية لتقييم مؤهلاته وكفاءته، لم يعد الهدف الأساس في منظومة الوظيفة العمومية، طالما أن هذا الأخير اجتاز عدة مراحل قبلية لاكتساب هذه الصفة، كما أن الإدارة لم يقع اختيارها عليه اعتباطيا، وهي التي سهرت على كافة المراحل لانتقائه من أجل الاشتغال بأسلاكها.

وعليه ففي ظل الإكراهات المطروحة على الإدارة من أجل الحفاظ على العنصر البشري، أصبح ربط مدة التمرين بالوظيفة العمومية بالتكوين ضرورة ملحة لا يمكن إغفالها، فلابد للإدارة من خلق برامج تكوينية تسمح للموظف الجديد على الأقل بالاندماج داخلها بطرق سلسة مع صقل مؤهلاته وكفاءته وفق المهام المطلوبة منه.

وهنا لا يمكن اعتماد تكوين نظري فقط، بل لابد من خلق ورشات عمل وتداريب تطبيقية تمكن الموظف المتمرن من التعرف على البنية الإدارية المستقبلة والاحتكاك بباقي زملائه من الموظفين، لتكوين تجربة ونسج شبكة من علاقات تواصل، للاعتماد عليها عند إنجاز المهام المطلوبة منه.

في الحقيقة إن ربط مدة التمرين بالتكوين أصبحت تعتمده عدة قطاعات حكومية منها (المديرية العامة للجمارك والضرائب الغير مباشرة، الخزينة العامة للمملكة، وزارة العدل والحريات ...)، وهي تجربة ناجحة، ولا شك أن تعميمها على كافة القطاعات الأخرى، سيكون له الأثر الإيجابي في ربح الوقت وإعداد عنصر بشري مؤهل وفي مستوى التحديات التي أصبحت تفرضها الإدارة العصرية.

** ماستر قانون عام ورئيس مصلحة بوزارة التجهيز والنقل والماء*

Appels à Contribution/دعوتان للمساهمة

1. يعلن المرصد الوطني للإدارة المغربية أن العدد 17من نشرته الدورية سيتناول محور " **الأجور بالوظيفة العمومية(Les salaires dans la fonction publique)** في هذا الإطار يرجى من الراغبين في المساهمة في هذا العدد محاولة ملامسة الموضوع من مختلف الأبعاد وطرح الإشكاليات التي تثيرها الأجور بالإدارة العمومية: مكوناتها، أوضاعها الحالية، المشاكل التي تثيرها ، أهميتها وتأثيراتها في سير الإدارة العمومية ، مجالات الإصلاح التي تهمها ...أو أية إشكالية أخرى يراها المساهمون جديرة بالمناقشة. آخر أجل للتوصل بالمساهمات**30 يونيو 2019.**

2. يعلن المرصد الوطني للإدارة المغربية أن العدد 18من نشرته الدورية سيتناول محور" **الأخلاقيات والسلوكات داخل الإدارة " (l'éthique et les comportements dans l'administration)** يرجى من الراغبين في المساهمة في هذا العدد محاولة ملامسة الموضوع من مختلف الأبعاد وطرح الإشكاليات التي تثيرها موضوع الأخلاقيات والسلوكات داخل الإدارة العمومية: طبيعتها، مدى تحسنها أو تدنيها، العوامل المؤثرة فيها، المقاربة القانونية ومدى قدرتها على ترسيخ السلوكات الجيدة ، انعكاساتها على المردودية وعلى علاقة الإدارات بمحيطها ...أو أية إشكالية أخرى يراها المساهمون جديرة بالمناقشة. آخر أجل للتوصل بالمساهمات**31يوليو 2019.**

Déjà parus

- ***Bulletin n°15 : L'administration intermédiaire***
- ***Bulletin n°14 : Les procédures administratives compliquées***
- ***Bulletin n°13 : La hiérarchie administrative***
- ***Bulletin n°12 : La déconcentration***

Les numéros précédents sont consultables sur le site web : http://www.omap.ma

Comité de gestion de l'OMAP	
Brahim ZYANI	Professeur à l'ENSA, président.
Abdelouhad OURZIK	Professeur à l'ENSA, vice-président chargé de la publication, de la recherche scientifique et de la coopération.
Khalid BENOSMANE	Ancien professeur à l'ENSA, expert en management public, vice-président chargé de la communication, de la formation continue et de l'expertise.
Mohammed EL BOUZIDI	Chargé de mission auprès du PDG de la SNRT, vice-président trésorier, chargé des relations avec le secteur privé.
Badia BADDAG	Vice-présidente /secrétaire général.

L'Ecole Nationale Supérieure de l'Administration,
1. Avenue de la Victoire