

Dans ce numéro :

1. Editorial, p : 1 par B. ZYANI
2. Problématique de l'encadrement dans l'administration publique, p : 2, par K.BENOSMANE
3. L'encadrement intermédiaire face à la modernisation managérielle, pp : 2-3, par R. ALLALI
4. Mentoring in Public Sector Par J. Sadiq, pp : 3-4
5. التأسيس لعملية نادرة عدنان السعيدى p : 4
6. La problématique de l'encadrement des nouvelles recrues dans les administrations publiques par A. HASSOUNI, pp : 5-6
7. L'encadrement dans l'administration publique : l'importance fondamentale de la dimension humaine, par M. AZEROUAL, pp : 6-7
8. De la nécessité de l'encadrement dans l'Administration Publique : quelques observations du Ministère de l'Economie et des Finances, par E. DARMOUCH, pp : 7-8
9. Le management à visage humain : cas de la Mutuelle Générale, par S. BOUASSRIA, pp : 8-10
10. Félicitations de l'OMAP, p : 10
10. L'administration et l'exigence de confiance, par B. ZYANI, pp : 10-11
11. Vient de paraître, par B.BADDAG, p : 11

N° Spécial : la problématique de l'encadrement dans l'administration

1. Editorial

Ce 5^{ème} numéro du Bulletin de l'OMAP traite de l'encadrement dans l'administration publique. Un thème rarement étudié comme tant d'autres dans notre univers administratif.

Pourtant, on sait par expérience que derrière une «bonne carrière administrative» il y a toujours un excellent encadrement qui en est le propulseur en avant. Demander à celles et à ceux qui ont réussi, elles/ils vous diront que sans l'encadrement d'un tel, elles/ils seront jamais arrivé(e)s là où elle/ils sont. C'est dire l'importance fondamentale de la fonction d'encadrement au sein de notre administration publique confrontée, comme on le sait, à des défis considérables.

L'objet de ce numéro c'est justement de mettre en valeur cette fonction, d'en souligner la place centrale, mais aussi d'attirer l'attention sur les risques de sa négligence, de sa déclinaison, voire de sa disparition pure et simple...avec tout l'impact négatif qui en résulte au premier rang des quels : la non transmission des bonnes pratiques administratives entre les générations de fonctionnaires.

*Brahim ZYANI
Président de l'OMAP*

Comité de gestion de l'OMAP

Brahim ZYANI
Abdelouhad OURZIK

Professeur à l'ENA, président.
Professeur à l'ENA, vice-président chargé de la publication, de la recherche scientifique et de la coopération.

Khalid BENOSMANE

Ancien professeur à l'ENA, 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

Chef du Département de la formation diplômante à l'ISA, vice-présidente secrétaire général.

1. Problématique de l'encadrement dans l'administration publique

*Par Khalid BENOSMANE**

L'examen des corps, cadres et grades de la fonction publique révèle que pour tous les grades supérieurs (échelle 10 et plus), est attribuée une fonction d'encadrement, de formation et de recyclage du personnel placé sous leur autorité. Ils bénéficient même pour cela d'une indemnité dite d'encadrement.

De manière plus large, de nombreux agents, y compris parmi les corps dont le statut ne le fait pas apparaître, ont dans leur spectre d'activité, une fonction d'encadrement. Cette fonction couvre aussi bien des tâches de gestion du personnel ou gestion des collaborateurs, que des activités plus originales d'encadrement de partenaires externes (sous-traitants, cabinets d'étude...) ou d'encadrement d'une politique et d'actions publiques.

Quand on se réfère aux statistiques des ministères, le taux d'encadrement (au sens cadres / effectif total), dépasse souvent les 50% et avoisine même les 70 % dans beaucoup d'organismes publics. Or, ce taux est déterminé à partir de la situation des agents dans la grille indiciaire. Le nombre de cadres cache une réalité qui est propre aux modalités de promotion des agents. En effet, ces modalités de promotion conduisent les agents à « monter » dans les échelles supérieures par la force de l'ancienneté et non forcément par le fait de la compétence. C'est ainsi qu'on retrouve fréquemment des agents figurant parmi les cadres mais ne faisant pas d'activité réelle d'encadrement. C'est dire que le taux réel d'encadrement se situerait bien en deçà des chiffres indiqués.

On ferait mieux donc de proprement parler de taux de cadres que de taux d'encadrement. Car, la notion d'encadrement suppose une réelle capacité d'accompagnement et de transmission du savoir et savoir-faire. Cette habileté est en général exercée par les responsables hiérarchiques.

Force est de constater que l'encadrement dans la fonction publique a toujours été considéré dans une perspective statutaire. On sait pourtant aujourd'hui que celle-ci ne permet guère de rendre compte de la nature et des enjeux propres aux activités d'encadrement.

La raison en est sûrement que l'encadrement se trouve dans une zone d'ombre de la connaissance et de la prise en charge dans la pratique administrative. Il est certainement confronté à l'insuffisance des appareils de gestion de pouvoir maîtriser la gestion du personnel en stock et en flux. Cette zone d'ombre est d'ailleurs inscrite sur le statut même des fonctionnaires. Le principe de séparation du grade et de l'emploi organise une coupure radicale entre trajectoire individuelle (les grades) et contextes professionnels (les emplois). Or c'est de la rencontre entre ces deux éléments que se nourrit précisément l'approche métier. De ce point de vue général, l'encadrement est donc littéralement séparé entre des capacités d'encadrement et des exigences d'encadrement.

Aussi convient-il de conclure que la participation à la construction d'un référentiel métier permettra de mieux saisir le concept de métier en tant que mode de développement et de transmission des savoirs.

** Membre de l'OMAP*

2. L'encadrement intermédiaire face à la modernisation managerielle

*Par Mme Rachida ALLALI**

L'encadrement intermédiaire joue un rôle clef d'interface entre les équipes opérationnelles et le top management pour garantir une meilleure circulation de l'information et la traduction opérationnelle des objectifs stratégiques. Néanmoins, l'encadrement intermédiaire, dans l'administration publique marocaine, se trouve face à plusieurs difficultés. Primo, il se situe à la croisée d'injonctions multiples et parfois contradictoires. Les attentes des collaborateurs et de l'encadrement supérieur se modifient et s'accroissent d'où la difficulté

d'apporter des réponses pertinentes. Secundo, dans le cadre d'un modèle de gestion bureaucratique et traditionnel, l'accent est mis sur l'expertise au détriment du rôle de management et les objectifs, quand ils existent, sont imposés pour les mettre en œuvre. L'encadrement intermédiaire se trouve alors dans une situation inconfortable et dispose de marges de manœuvre étroites, dépendant très fortement des autorités politiques. Son autonomie est alors éclipsée. Tertio, de manière générale, les tâches sont souvent dictées par la réalité politique et changent au fil de l'activité quotidienne. C'est pourquoi, il n'est pas aisé de convenir d'objectifs mesurables.

Les impératifs d'une gestion moderne et flexible s'effacent devant la prééminence des règles juridiques. En effet, une nouvelle approche managérielle nécessite la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le suivi individualisé et le développement de la mobilité. Cependant, le statut général de la fonction publique n'évolue qu'à la marge, sa mise œuvre est imprégnée par les enjeux sociaux et ne reconnaît pas le rôle de l'encadrement de proximité. Ce dernier ne peut être transformé et valorisé qu'à travers une gestion des ressources humaines incitative et adaptée aux contraintes de l'action publique.

La modernisation managérielle transforme le rôle de l'encadrement dans le sens où il doit, non seulement veiller à la bonne exécution du travail, mais aussi faire partager par tous les membres de son équipe une représentation commune de la réalité vécue ensemble et instaurer une culture d'écoute réciproque ainsi que le sentiment de faire partie d'un tout. Il convient alors de se demander si les attentes vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques ne sont pas trop élevées et comment ce personnel d'encadrement peut gérer ces défis et s'adapter à ces changements ?

** Doctorante chercheur
À la Faculté des Sciences de l'Éducation*

3. Mentoring in Public Sector

Par Jawad Sadiq*,

Mentoring can be defined as being an act of providing advice, direction and guidance to civil servants to help them achieve their full potential and enhance their career and personal development. This instrument of maximizing learning and development is basically implemented through standalone programs but it can also be part of a training and development program within an administration.

Mentoring programs can be formal or informal. As to the informal ones, they can take two different forms. Namely, Flash Mentoring and Speed Mentoring. Their importance lies mainly in that they facilitate the performance of short term mentoring ties between the mentors and the mentees.

Flash Mentoring has been defined as a "one-time meeting that enables an individual to learn and seek guidance from a more experienced person who can pass on relevant knowledge and experience." Whereas, Speed Mentoring has been defined as a method by which individual civil servants can receive information from one or more mentors in a time-controlled environment. This method endows both parties with the opportunity to share knowledge and experiences. While sharing their wisdom with the mentees, Mentors can also benefit from the fresh perspectives that these can bring.

As this short article provides less space to develop the two examples, Flash Mentoring alone will be zoomed on.

The purpose behind the innovation of Flash Mentoring is to create real and valuable learning opportunities for less experienced civil servants without taking much from the precious time of experienced individuals acting as mentors.

Flash mentoring actually works in a very simple and easy way. Its session is a one-time meeting or discussion. It can occur either in person or through the use of telecommunications technologies. It brings together a more experienced civil servant and a less experienced one. Such a session can take few minutes or a couple of hours. The mentor and mentee are not committed to stay in contact or meet again after the session.

Two major approaches of Flash Mentoring can provided here:

Sequential Flash Mentoring: The mentee can be paired with many mentors at the same time. He can hold only one-time meetings or discussions with each one of the mentors he is paired with.

Group Flash Mentoring: A mentor is paired with a small group of mentees for a one-time meeting or discussion.

With regard to Moroccan context, I think that mentoring can help in addressing many of the issues that concern public administration modernization.

While many departments and administrations make use of formal training programs to meet the challenge of developing talent and improving performance, mentoring remains very useful for many reasons.

The first one lies in that it complements such programs through the promotion of permanent learning and skills upgrading by means of the support and guidance provided by the mentors.

Moreover, it fosters fruitful relationships among generations of civil servants in the workplace and it encourages their creativity and problem solving capacity.

Finally it can provide serious professional growth opportunities that in turn may contribute to dealing with the problematic of succession in our public administration which is undergoing a serious downsizing.

**Membre de l'OMAP*

4. التأيير عملة نادرة عدنان السعيدى*

لايختلف اثنان في كون التأيير حلقة ذات أهمية بالغة في مسلسل تهيئة الخلف الجيد لقيادة سفينة التنمية الإدارية أو على الأقل مواصلة تدبير السير العادي للإدارة. غير أن هذا التأيير قد يكون إراديا ناتجا عن رغبة فعلية للمؤطر، فتتعدد معه أنواعه بحيث يتخذ شكل التأيير الإداري المحض، أو السيكولوجي أو الأخلاقي، أو يركز على تحسين العلاقات الإنسانية بين المؤطر الذي غالبا ما يكون الرئيس والمؤطرين/ المرؤوسين وباقي الأطر والموظفين. كما يكون التأيير غير إرادي تفرضه كثير من الأحيان ضرورة معالجة ملفات على وجه الاستعجال، لكن في المقابل يقتضي اليقظة والاجتهاد وسرعة الإدراك وكذا الرغبة الأكيدة والمستمرة من جانب المؤطر الذي يسعى إلى التعلم واكتساب الخبرة والتجربة.

أما الوجه الثالث للتأيير وهو التأيير السيئ أو السلبي والتأيير المنعدم الذي يبقى حبرا على ورقة المرسوم* المنظم للتعويض عن التأيير، بمعنى أن المؤطر الحاصل على هذا التعويض إما أنه لا يمارس التأيير بل يتمتع عنه (انعدام التأيير) وإما يتعمد التأيير غير السليم وغير الفعلي، وفي أحسن الأحوال لا يألو جهدا لإشراك بعض مرؤوسيه في الأوراش والأعمال الإدارية الجارية.

لكن ماذا يشترط في التأيير لكي يكون فعليا وذا أثر إيجابي على المؤطر من جهة و المؤطر من جهة ثانية باعتبار التأيير علاقة تفاعلية نفعية للطرفين معا، وكذا على الإدارة من جهة ثالثة؟

إن التجربة المعاشة أثبتت مما لا يدع مجالا للشك أن الشروط الواجب توافرها في المؤطر ليست على نوع واحد ولا على درجة واحدة وإنما هي مرتبة حسب درجة أهميتها ومدى تأثيرها في التدبير اليومي، على النحو التالي:

- ✓ حسن المعاملة والتحلي بالأخلاق الحميدة،
- ✓ الخبرة والتجربة الكافية التي تمكن من اكتساب وإتقان الحرفة Le Métier بمعنى درجة التحكم في العمل / الوظيفة والتي يكتسبها المؤطر بفعل مزاولته لمهامه لمدة كافية،
- ✓ الرغبة والاستعداد الدائمان للتأيير والتوجيه والتلقين،
- ✓ الحرص على الإشراك والتشجيع والتتبع والتقييم غير الرسمي،
- ✓ ممارسة التواصل وإتاحة المعلومات وعدم التعنيم،
- ✓ القدرة والصبر على تحمل المؤطر، وبناء ثقة معه،
- ✓ القدرة على توظيف وحسن استغلال كفاءات ومؤهلات المؤطر...

مرسوم رقم 40-89-2 صادر في 18 من جمادى الآخرة 1409 (26 يناير 1989) بإحداث تعويض عن الأعباء وتعويض عن التأيير ينتفع بهما بعض فئات من الموظفين بالإدارات العامة (ج. ر. عدد 3979 بتاريخ 24 جمادى الآخرة 1409 - فاتح فبراير 1989)

*عضو بالمرصد

6. La problématique de l'encadrement des nouvelles recrues dans les administrations publiques

Par Ahmed HASSOUNI

A L'image du management des ressources humaines dans les administrations publiques, La politique de l'encadrement des personnels n'a jamais bénéficié d'une réglementation appropriée ou d'une description détaillée des processus devant être menés pour assurer un accueil et un suivi de carrière conformes aux usages et règles modernes de GRH.

La problématique étant importante, il est difficile d'y répondre en quelques lignes, toutefois nous essayerons d'établir un diagnostic proche de la réalité de l'administration et selon l'expérience vécue.

De prime abord, il convient de préciser quel sens donne-t-on à l'encadrement des nouvelles recrues dans les administrations publiques ?

S'agit-il d'un véritable encadrement de type militaire (rigueur, notion d'ordre...) ou un simple accompagnement, comme c'est souvent le cas, par la désignation d'un tuteur ou mentor qui accompagne la nouvelle recrue dès son recrutement et jusqu'à sa titularisation. Le tuteur est son principal interlocuteur durant cette période de stage dans l'administration d'accueil (il a un rôle de conseiller, d'orientateur, et d'encadreur du rapport de stage...), dans la plupart des cas, ce rôle est attribué au chef hiérarchique direct qui aura la charge d'assurer cet encadrement sans mandat précis.

La notion d'encadrement, d'intégration et de suivi de carrière des nouvelles recrues, à défaut de textes réglementant ces processus, est souvent laissée pour compte dans la gestion des Ressources Humaines de la plupart des administrations publiques.

En effet, il n'y a pas une culture d'accueil et d'encadrement dans la plupart des administrations et établissements publics, car la majorité des cadres ne sont pas imprégnés des valeurs du service public, d'appartenance à un groupe, d'entraide ..., car eux-mêmes n'ont pas pu bénéficier lors de leur

recrutement d'un accompagnement professionnel leur facilitant une intégration rapide au sein de leur service d'affectation.

En outre, la prise en charge de l'encadrement par les services d'affectation est souvent liée au profil de la nouvelle recrue et de ses conditions d'accès au poste d'emploi (par voie de concours, recommandations, etc...), elle se limite à la remise des documents relatifs aux activités des administrations d'accueil. Aucune fiche décrivant la nature du poste, ses objectifs et les qualités requises de son postulant n'est fournie.

Si l'encadrement est quasiment absent durant la période d'essai, l'encadrement en cours de carrière n'en est pas moins réglementé et dépend uniquement de la volonté du chef hiérarchique, compte tenu du niveau de compétence, d'instruction et de la différence d'âge entre le chef hiérarchique et la nouvelle recrue.

Le comble de l'ironie est que dans les administrations publiques le taux d'encadrement actuel est bien supérieur aux normes usuellement admises, du fait d'une politique de recrutement inadéquate et non fondée sur des besoins réels de l'administration, ce qui impacte négativement la productivité et le rendement. Nous sommes plus en présence d'un taux d'encadrement illusoire, n'ayant aucun effet sur une supervision efficace et réelle.

Devant ce constat négatif déploré par la plupart des nouvelles recrues et quoique certaines administrations aient adopté un ensemble de mesures de management moderne des ressources humaines à savoir : le Référentiel des emplois et des compétences, le Système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le Manuel des procédures de la gestion des ressources humaines, il n'en demeure pas moins que l'absence de mise en œuvre réelle de ces outils, à défaut d'une organisation adéquate et d'un personnel qualifié, constitue un frein à la modernisation de la gestion des ressources humaines des administrations. Cela apparaît clairement en particulier dans l'encadrement à tous les niveaux de carrière des agents tels

qu'exigé par les normes internationales de qualité.

Généralement l'encadrement adopté par les organisations est de trois niveaux, à savoir :

L'Encadrement supérieur s'opère au niveau de direction. Il a pour but de superviser, arbitrer, organiser, piloter et adopter un processus en déclinant les objectifs par directions et services.

L'encadrement intermédiaire se situe au niveau de responsabilité des services opérationnels. Il a pour but d'optimiser des procédures, de contrôler et évaluer l'emploi des ressources à mobiliser et faire évoluer les compétences professionnelles des agents par la formation.

L'encadrement de proximité consiste à conduire et à contrôler, conformément aux prescriptions et règles, un processus de réalisation d'une opération ou d'un projet. Il a pour but de planifier les tâches des équipes et de s'assurer de la qualité des services effectués.

Ces trois niveaux d'encadrement sont bien apparents dans les organisations performantes du secteur privé. Leur adoption et leur adaptation dans les administrations publiques contribuera à un meilleur développement de la capacité des ressources humaines.

Enfin l'objectif recherché par l'administration n'est autre que la valorisation de son capital humain. Il lui incombe de réglementer l'encadrement et d'en assurer la mise en œuvre en le rendant obligatoire, en définissant les processus et les responsabilités des personnes devant assurer ces missions par un accompagnement pédagogique et professionnel permettant une meilleure intégration et une émancipation appropriée des nouveaux fonctionnaires.

Il ne suffit pas, en effet, de prendre d'excellentes mesures d'ordre réglementaire. Ce qu'on attend de l'administration, c'est de prendre des dispositions opérationnelles pour l'application concrète des règles du management moderne.

- *Directeur par intérim de l'ISA*

7. L'Encadrement dans l'administration publique : l'importance fondamentale de la dimension humaine

*Par Mohamed AZEROUAL**

La finalité de l'encadrement est la diffusion de connaissances et du savoir-faire aux collaborateurs et aux nouveaux fonctionnaires dans le but d'assurer, d'une part, la relève dans l'administration publique et, d'autre part, le bon fonctionnement des services.

Cependant, l'encadrement dans l'administration publique marocaine affiche encore, malgré les réformes entreprises, certaines défaillances. Pour illustrer ce propos, essayons d'examiner la situation des encadrants (responsables hiérarchiques) à deux niveaux :

- Le premier niveau porte sur la manière de désignation des responsables qui n'est pas fondée, dans certains cas, sur des critères de mérite et de compétences. A cet égard et malgré la mise en place et la généralisation de la nouvelle procédure de l'appel à candidature, le choix d'un responsable hiérarchique demeure basé en général sur « les trente minutes d'entretien » et non sur un parcours professionnel confirmé et sur un plan d'action clair et soutenable.
- Le deuxième, quant à lui est lié aux qualités humaines du responsable hiérarchique. Pour encadrer et animer des équipes, il ne suffit pas de disposer de connaissances pratiques et techniques, mais aussi et surtout, de faire preuve de compétences humaines qui sont des aptitudes importantes, voire fondamentales, pour la réussite du processus de transmission des connaissances et de savoir-faire aux cadres collaborateurs et aux jeunes recrues. Un responsable disposant de qualités humaines supérieures valorise et motive son équipe, crée des synergies entre ses membres et communique l'envie et l'énergie nécessaires à l'apprentissage et à la créativité.

Or, la méconnaissance dans le choix des futurs responsables hiérarchiques, notamment des aspects et des aptitudes humains, est de nature à engendrer un environnement de travail défavorable, en termes des rapports encadrant-encadré, elle ne favorise nullement l'émergence d'un esprit d'équipe et d'appartenance à

l'organisation. D'ailleurs, et par expérience, un responsable hiérarchique dépourvu de qualités humaines a de fortes chances d'user de son pouvoir et de son autorité envers ses collaborateurs (encadrés). A terme, ce style de supervision et de gestion génère la résistance et le recul d'assiduité et de dévouement de la part de ces derniers et entrave, par conséquent, toute opportunité de transfert et de partage de connaissances et d'expériences.

A cet effet, les membres de la commission de sélection aux postes de responsabilité, dans l'administration publique, doivent accorder plus de vigilance au volet « compétences et savoir-faire relationnel » des candidats en utilisant des outils pédagogiques et d'évaluation comme « la mise en situation professionnelle » qui permet de révéler et d'estimer le comportement et le potentiel d'un individu. Il s'agit également de procéder à des investigations préalables dans les services et administrations d'origine des candidats, afin d'éviter de se tromper sur le volet susmentionné ou de l'escamoter purement et simplement.

Seulement de préciser les niveaux de division et de coordination des tâches (fiches de poste) mais aussi et surtout de documenter les méthodes d'exécution du travail, en l'occurrence, d'instruction des différents types de dossiers (description des procédures).

Faute de ces instruments, l'encadrement est diligenté sur une simple présentation de l'organigramme et de ses attributions dans la cadre de *la tournée*. Ainsi, son contenu est rempli par le *qui* (la structure d'affectation et les autres structures) *fait quoi* (les attributions) plutôt que par le *comment*. Par la suite, il peut être plus ou moins pratiqué sur la durée selon l'attention que la hiérarchie directe lui accorde d'une manière circonstanciée lors de traitement d'un tel ou tel dossier.

**Cadre au Ministère de l'Economie et des Finances*

Lauréat de l'Institut Supérieur de l'Administration

8. De la nécessité de l'encadrement dans l'Administration Publique : Quelques observations du Ministère de l'Economie et des Finances

Par El Mehdi DARMOUCH

Dans la plupart des structures observées au Ministère de l'Economie et des Finances, l'encadrement n'est pas associé à une pratique des ressources humaines systématique et suffisamment élaborée pour accompagner les actions de recrutement ou de turn-over.

En effet, et si on admet que le développement d'une pratique organisationnelle est conditionné par l'existence préalable de certains instruments de management, on peut expliquer la pratique de l'encadrement notamment par (i) la description des procédures couvrant les différents aspects de traitement des dossiers au niveau de l'unité d'affectation (service, division, etc.) et (ii) l'élaboration d'un Référentiel des Emplois et des Compétences en mesure de produire notamment des fiches de poste. Ainsi, l'existence de tels outils permettent non

Or, la nouvelle recrue a besoin d'être introduite et d'approprier le métier technique que seule la hiérarchie est capable de dispenser en raison notamment de sa maîtrise des aspects suivants : les processus d'instruction des dossiers (notamment les personnes-ressources et les parties prenantes), les bases de données disponibles à exploiter (notamment les archives, les antécédents, la pertinence des données comparées, etc.), les référentiels d'instruction des dossiers (notamment ceux de type juridique et documentaire et la manière de les interpréter), les scénarii du processus de la prise de décision, le cas échéant (en termes des outils d'analyse d'impact et des appréciations possibles de l'opportunité) et, *last but not least*, la méthodologie et le style de la rédaction.

Par conséquent, on peut avancer que le manque d'encadrement affecte non seulement l'opérationnalité de la nouvelle recrue en termes de la préservation, voire l'amélioration de la qualité du livrable, mais aussi et

durablement sa méthode d'exécution du travail ; ce qui peut être expliqué notamment par la non-transmission du savoir-faire et même du savoir-être de la part de la hiérarchie (une population actuellement à l'âge de départ à la retraite). Au bout de compte, cela ne permet guère la capitalisation de ces paramètres et la non valorisation des processus liés aux retours d'expérience et l'apprentissage organisationnel.

Aussi, le manque d'encadrement présente un risque de cantonnement de la nouvelle recrue dans un mode d'exécution des tâches parcellaires, n'ayant pas en vue, ni la batterie des outils et des relations dont il peut recourir

pour examiner et instruire son travail, ni le sens et la finalité du travail qui lui est proposé.

L'encadrement est ainsi vu comme une nécessité pour assurer la transmission et la capitalisation du savoir-faire ce qui peut être facilité par la mise en place en amont de certains instruments de management et par un suivi régulier de sa pratique via des activités dédiées et lors de la révision périodique desdits instruments.

9. Le management à visage humain : cas de la Mutuelle Générale

Par Salah Bouassria*

Sous le thème « la Mutuelle générale du personnel des administrations publiques (MGPAP) lie son présent avec son passé », la MGPAP a organisé une cérémonie en l'honneur de ses anciens présidents le 23 avril 2015 à l'hôtel « Tour Hassan » à Rabat.

Au cours de cette cérémonie à laquelle ont assisté les représentants de plusieurs organisations officielles et des ONG, ont été décernés des certificats de reconnaissance et des attestations de désignation en qualité de présidents d'honneur à cinq anciens présidents en l'occurrence Messieurs MOKHTAR Ouldammam, SBITI Mohamed, SMAHI Mohamed, CHAHID Alaoui et BOUASSRIA Salah.

La MGPAP a aussi glorifié un de ses créateurs, l'ancien administrateur Monsieur BRAHIM FREJ ex-chambellan de Sa majesté le ROI.

La cérémonie est organisée suite à une résolution de l'assemblée générale de la MGPAP adoptée, à l'unanimité, en novembre 2014 à la ville d'ALHOCEIMA, sur proposition du conseil d'administration. Elle s'est déroulée dans une ambiance chaleureuse,

pleine d'émotion et d'enthousiasme, marquée par des retrouvailles de qualité et des paroles émouvantes prononcées par les grandes personnalités célébrées.

Ayant été très touché par le geste de la Mutuelle, que j'ai l'honneur d'avoir servi pendant un temps, j'essaie à travers ce texte de donner une lecture managériale de cet événement en le rattachant à deux thématiques managériales intéressantes : la capitalisation des expériences d'un côté, et la création d'une instance de modération de l'autre.

La capitalisation des expériences :

C'est grâce à la transmission des connaissances que l'être humain a toujours avancé en raccourcissant le temps d'apprentissage à ses semblables.

Cette transmission qui doit s'effectuer à tous les échelons, la MGPAP compte la prolonger par la glorification d'autres catégories d'acteurs dans l'avenir : les ex responsables des bureaux élus, les ex administrateurs élus, les ex managers administratifs.....

Ainsi la MGPAP va progressivement écrire son histoire institutionnelle en élaborant un document qui deviendrait la mémoire vivante de l'institution : biographie des hautes personnalités ayant présidé à sa destinée, l'évolution des textes sur la mutualité au Maroc, des effectifs des adhérents, des prélèvements, des prestations, le déploiement territorial de l'institution et d'autres indicateurs encore.

Cette façon de faire est de nature à consolider l'esprit mutuel et participe de la diffusion d'une culture mutualiste fondée elle-même sur l'esprit de solidarité que seule la MGPAP, leader dans son secteur, peut réellement réaliser. Rappelant ici que notre chère Mutuelle compte actuellement en son sein plus de 400.000 adhérents et plus d'un million de bénéficiaires.

Connue par la démocratie de ses instances, la MGPAP a vu défiler à sa tête plusieurs personnalités d'horizons très divers.

La diversité des secteurs qui y sont affiliés, la variété des courants qui y sont représentés ainsi que la forte alternance des équipes dirigeantes ont fait d'elle une véritable organisation nationale multiculturelle et une école d'apprentissage de la démocratie.

Mais comme toute organisation vivante, elle est passée, à l'instar des personnes, par des périodes fastes et des périodes difficiles. Elle a dû aussi payer le tribut de sa notoriété en adossant tous les avatars du secteur mutualiste même si ces derniers ne lui sont pas directement imputables.

Arrivée aujourd'hui à son stade de maturité, la MGPAP et ses instances dirigeantes ont pris conscience de l'importance de mobiliser toutes les potentialités dans le but de capitaliser les expériences du passé.

Mais cette capitalisation par la conservation de la mémoire, la consolidation de l'encadrement et la transmission des connaissances par la formation de nouvelles générations de gestionnaires dans le domaine social ne peut porter pleinement ses fruits que si elle est soutenue par une instance susceptible de lui assurer continuité et pérennité, au-delà des

mandats électifs. C'est justement le sens de l'idée de mise en place d'une instance de modération.

Création d'une instance de modération :

L'instance de modération regroupe les anciens de la MGPAP. C'est une sorte d'instance de sages appelée à intervenir à titre purement consultatif sur des questions majeures, d'une grande importance pour le devenir de la Mutuelle.

Bien entendu, les instances décisionnelles à caractère opérationnel conserveront toute leur liberté d'action et assumeront pleinement leur responsabilité, sans limitation aucune de leur pouvoir. Toutefois, elles peuvent recourir à l'instance de modération en cas de besoin pour s'informer sur les motivations ou les circonstances de décisions passées ou bien prendre conseil sur les orientations futures à adopter, dans le but de minimiser toute retombée négative probable ou éviter une erreur de coordination dans les projets entamés. Elles peuvent aussi se servir de cette instance comme un moyen d'arbitrage, de recours ou de réconciliation... .

Conclusion :

Cette initiative de management à visage humain qui émane de l'équipe dirigeante actuelle de la MGPAP mérite d'être généralisée à d'autres institutions .c'est une expérience qui a introduit beaucoup de satisfaction et d'enchantement au sein de toutes les composantes de la mutualité.

Elle s'inscrit bien dans la culture mutualiste qui est, par essence, fondée sur la solidarité et le soutien mutuels entre les êtres humains. En effet, la mutualité est l'assurance des pauvres ; c'est-à-dire qu'au lieu d'affronter son sort devant le capitalisme d'une façon dispersée et isolée, nous l'affrontons en masse pour faire bénéficier nos adhérents à revenus limités de prestations de qualité aux meilleurs prix. La loi du grand nombre fait plier les producteurs de soins avides de gains et les contraint à modérer leurs prix.

Du reste, cette culture mutualiste manque dans notre pays qui essaye, autant se peut, de faire bénéficier de nouvelles catégories sociales marginalisées (femmes sans soutien, petits commerçants ambulants...), de nouveaux revenus. En adoptant la couverture sanitaire par l'intermédiaire de mutuelles, notre pays pourra non seulement améliorer l'indicateur du seuil de la pauvreté mais également l'indicateur de la santé, d'autant plus que l'Etat ne prend pas de charges supplémentaires, mais

aura simplement à transférer ce qu'il doit payer dans le cadre du régime d'assistance médicale (RAMED) à une mutuelle. Cette procédure aura l'avantage d'être facilement extensible aux autres catégories défavorisées qui doivent être touchées dans l'avenir par la distribution de revenus, j'ai nommé les handicapés, les personnes âgées sans revenus (retraites), les orphelins, les pauvres au-dessous d'un seuil minimum...

** Ex directeur d'administration centrale,
Ancien président de la MGPAP
Membre de l'OMAP*

Les félicitations de l'OMAP

Vives félicitations à Madame Rachida AAllali qui vient de soutenir, à la Faculté des Sciences de l'Éducation de Rabat, le 16 juin dernier, avec brio une thèse de Doctorat National sous le thème « La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences dans l'Administration Publique Marocaine: Etat des lieux et perspectives d'évolution. L'objet de cette thèse, dirigée par le professeur Mohamed Guédira, étant d'évaluer la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois, des Effectifs et des Compétences au sein des différents départements ministériels. La thèse a mis tout d'abord en évidence les principales limites du cadre juridique et réglementaire en vigueur, les difficultés de mener la politique de la réforme et de la modernisation de la GRH par le Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation de l'Administration, les obstacles culturels et le caractère statique des démarches GPEEC adoptées qui sont orientées vers la description de l'existant et le développement des compétences individuelles négligeant ainsi la dimension collective.

10. L'administration et l'exigence de confiance

Par Brahim Zyani*

L'Institut International des Sciences Administratives (I.I.S.A) a tenu son congrès annuel au titre de 2015, à Rio de Janeiro-Brésil, en partenariat avec la Fondation Getulio Vargas (FGV). Cet événement scientifique international s'est déroulé du 22 au 26 juin 2015, il avait pour thème « la confiance dans l'administration publique ».

Environ 200 participantes venant de 49 pays à travers le monde ont participé à ce congrès. Trois grandes sous thématiques ont été proposées par l'I.I.S.A/F.G.V aux congressistes : la confiance des citoyens dans les gouvernants, l'administration et le secteur public en général ; La confiance du gouvernement dans la société ; et la confiance de l'administration en elle-même, dite

confiance inter-organisation ou entre administrations.

Dans le présent rapport, nous présentons les conclusions des travaux des trois sous commissions en s'attardant davantage sur les travaux du 3ème atelier marqué par la présentation d'une communication portant sur le cas de l'administration marocaine intitulée « Causes et effets de la crise de confiance entre les administrations : cas de l'administration marocaine ».

I. La confiance des citoyens dans l'administration et la confiance de l'administration dans la société

Le sentiment général qui se dégage des travaux des deux panels invités à réfléchir sur la confiance de la société envers

l'administration et, réciproquement, sur la confiance de l'administration envers la société, est globalement négatif : les deux protagonistes ne se font pas confiance. Bien au contraire, leurs rapports respectifs tendent à se dégrader davantage. Par exemple, la perception qu'a la population de l'administration et de l'Etat demeure foncièrement hostile, alors que l'administration de son côté ne cesse de multiplier les signes de méfiance à l'égard des citoyens sous prétexte de lutte contre le terrorisme, l'immigration et la fraude.

Pour autant, bien que les responsabilités soient partagées, il revient tout de même aux gouvernants, tenants des pouvoirs politique et administratif, de travailler davantage dans le but de réduire le déficit de confiance séparant la société de l'administration. Pour cela, les responsables politiques ont l'obligation de mettre la satisfaction des attentes de la population au centre de leurs préoccupations, c'est-à-dire de faire du rétablissement de la confiance entre la société et l'administration un objectif central des différentes politiques publiques qu'ils préconisent : l'administration se doit de multiplier les occasions de dialogue avec les citoyens, partager l'information avec les ONG et la population, faire preuve d'écoute et d'ouverture et développer la culture d'éthique au sein de ses propres services pour donner à ses interlocuteurs des signes très forts de changement. En un mot, il revient à l'administration de faire confiance pour espérer en recevoir de la part de la société et donc construire une nouvelle relation avec celle-ci. Mais pour en arriver là, l'administration doit apprendre à changer, faire montre de patience, préserver dans ses efforts de réformes, ignorer les critiques de tous bords, vaincre ses hésitations et faire cesser ses dissensions internes.

II. La confiance au cœur de l'administration

La confiance n'existe pas non plus au sein de l'administration. Plusieurs travaux présentés l'ont fait savoir. « L'administration n'aide pas l'administration ». Les services ne se font pas cadeau, les ministères et les départements non plus. Selon une étude empirique française, portant sur une institution de régulation économique et financière de grande importance, plus de 90% des responsables

interrogés estiment ne pas avoir confiance dans leur hiérarchie, c'est-à-dire ni dans leur supérieur hiérarchique direct, ni dans les directeurs/managers et plus largement, dans l'institution. De ce point de vue, la modernisation administrative est vécue comme un véritable échec. Le phénomène est quasi général, il a été aussi observé et analysé en Afrique et dans le monde arabe où l'absence de démocratie et de stabilité politique aggrave le problème de manque de confiance au cœur des systèmes administratifs, ce qui amplifie dans ces régions le malentendu entre l'administration et son environnement social.

Le cas de l'administration marocaine a fait l'objet d'une présentation suivie d'un débat important. Là aussi le constat est catégorique : les signes de crise de confiance entre les administrations marocaines et de manque de solidarité entre les départements ministériels sont nombreux. Les effets de ces dysfonctionnements majeurs se font sentir sur plusieurs plans. Le plus marquant étant justement la lenteur excessive des réformes et des changements d'ordre administratif réclamés par la société et les citoyens. En gros, en ne se faisant pas confiance, les administrations marocaines perdent du temps et accumulent les retards par rapport aux attentes des citoyens (voir en annexe exposé).

En conclusion, le congrès a souligné que la confiance participe de la bonne gouvernance au même titre que la transparence, la participation, la qualité et l'exigence de rendre compte. Il ressort des travaux et des débats que les obstacles à la confiance sont importants et non négligeables, notamment au niveau de l'administration centrale qui reste globalement lointaine et fermée à son environnement sociétal. Par contre, les administrations locales apparaissent mieux préparées et disposées à l'égard des attentes de la population. Elles véhiculent plus de confiance dans leur rapport à la société.

Mais cette ouverture a besoin d'être soutenue par des processus de promotion de la confiance au premier rang desquels viennent les codes de bonne conduite qui sont des outils pertinents pouvant aider les pouvoirs publics à créer la confiance et à la maintenir.

** Président de l'OMAP*

A/ Lois ordinaires

- Organisation et conduite des travaux du gouvernement et statut de ses membres, BO n° 6348, du 2 avril 2015
- Organisation des juridictions de proximité et leur compétence, BO n°6352 du 16 avril 2015
- Protection de la propriété industrielle, BO n°6358 du 7 mai 2015
- Code pénal et procédure pénale, BO n°6366 du 4 juin 2015
- Nomination à fonctions supérieures, BO n° 6370 du 18 juin 2015
- Loi organique relative à la loi de finances, BO n° 6370 du 18 juin 2015

B/ Conventions

- Convention de coopération en matière de sécurité entre le gouvernement du Royaume du Maroc et le gouvernement de l'ETAT de Qatar, BO n°6366 du 4 juin 2015
- Convention de coopération en matière de lutte contre la criminalité organisée et le terrorisme entre le gouvernement du Maroc et celui du Royaume de Belgique, BO n°6366 du 4 juin 2015

Badia Baddag,
Chef du Département du CFD à l'ISA
SG de l'OMAP.