**Rencontre d’étude sur le thème : L’administration marocaine face à la problématique de la relève : quelle démarche et quels moyens ?**

***Organisée par l’Observatoire marocain de l’administration publique (OMAP) en partenariat avec l’Ecole Nationale d’Administration (ENA)***

**Date et lieu : mardi 25 novembre 2014 à l’ENA, salle des Conférences (de 9h à 13h)**

**Note de cadrage**

La gestion de la relève figure au premier rang des problèmes que l’administration marocaine affronte, depuis longtemps déjà, avec beaucoup de difficultés et d’embarras. La relève se définit comme le processus de préparation d’agents et de cadres à remplacer celles ou ceux qui sont appelés, pour une raison ou une autre, à quitter l’administration. Ou encore, c’est la façon dont l’administration répond à ses propres besoins en dotation du personnel dans le but d’assurer la stabilité de son organisation, garantir la continuité des missions qui lui sont dévolues et répondre aux attentes de ses partenaires. Définie ainsi, la relève constitue certes une dimension essentielle de la GRH, mais elle représente en fait une préoccupation majeure pour l’ensemble des composantes de l’administration, tant les difficultés à remonter dans ce domaine sont énormes et complexes ! En effet, rares sont aujourd’hui les services de l’Etat qui n’enregistrent pas un manque d’effectifs et de compétences pour couvrir correctement et convenablement l’ensemble des missions et tâches qui leur sont juridiquement confiées.

La problématique de la relève se pose d’abord en termes quantitatifs. En ce sens, elle est directement liée aux départs à la retraite, y compris les deux grandes opérations de départ volontaire, d’une part, et, d’autre part, au nombre de postes budgétaires crées par les Lois de Finances successives. Sur ce plan, les chiffres officiels® disponibles montrent que, de 2000 à 2012, les effectifs de postes budgétaires crées (182917 postes) dépassent largement

®**Rapport sur les ressources humaines, publications du Ministère de la Fonction Publique et de la Modernisation des Services Publics, non daté.**

ceux des fonctionnaires retraités durant la même période (128721 retraités). Faut-il en déduire pour autant que le problème de la relève ne se pose pas ? Assurément non. En effet, de manière générale, on remarquera que le renouvellement des effectifs par le truchement des recrutements tourne pratiquement au ralenti dans de nombreuses administrations, il est très inégalement réparti, et ce depuis au moins une bonne décennie, ce qui s’est traduit, globalement, par un vieillissement des effectifs et un grossissement de la tranche d’âges des 45-60 ans qui, en 2013, représente 51,28% de l’effectif total des fonctionnaires. Il en est résulté une charge de travail importante pour les employés en place et l’apparition de phénomènes d’encombrement et de débordement, sources de retard, de mal administration et de dégradation des relations au sein de nombreux services.

Mais, c’est surtout la dimension qualitative de la question qui nous interpelle le plus : les administrations ont du mal à remplacer facilement les personnes « essentielles », c'est-à-dire celles accumulant une grande expérience et disposant d’une bonne connaissance des dossiers et des politiques publiques menées par les services. Ces personnes ne sont pas nécessairement placées au sommet de la hiérarchie, loin s’en faut, elles se trouvent dans les différents niveaux de la chaine hiérarchique, en service central comme en service déconcentré. Ces pertes ou déperditions de compétences sont rarement comblées, faute d’une véritable politique de planification de la relève au sein des administrations. Les conséquences des aspects qualitatifs de la relève sur le fonctionnement de l’administration et sur son rôle dans le processus de développement économique, social et environnemental du pays sont donc considérables. Aussi, la problématique de la relève mérite t- elle vraiment que le Gouvernement lui accorde toute l’attention nécessaire afin de maintenir le niveau de qualification de l’appareil administratif, voire de le rehausser davantage.

Continuant son programme de réflexion sur les problèmes majeurs contemporains de l’administration marocaine, l’OMAP, en partenariat avec l’Ecole Nationale d’Administration, invite toutes les parties concernées : administrations, chercheurs en sciences administratives, consultants, représentants des médias mais aussi des responsables politiques, des représentants syndicaux et des participants de la société civile à débattre de la problématique de la relève, autour des questionnements suivants :

* Etat des lieux de la relève dans l’administration d’Etat aussi bien dans les services centraux que dans les services déconcentrés, l’ampleur du phénomène et ses diverses manifestations ;
* Place de la relève dans le programme global de modernisation de l’administration et dans les stratégies sectorielles des départements ministériels ;
* Les pratiques et procédés de gestion et de planification de la relève existants dans les administrations ;
* Les expériences de gestion de la relève dans des administrations étrangères et les enseignements à en tirer.

**Programme de la rencontre**

***> 9h-9h15 :*** *Mot de M. Brahim Zyani, Professeur à l’ENA, Président de l’OMAP.*

**> *9h15-9h45****: Rapport introductif aux débats par M. Abdelouahad Ourzik, Professeur à l’ENA, vice-président de l’OMAP.*

***> 9h45-10h45****: Témoignages.*

***> 10h45-11h :*** *Pause.*

***> 11h-12h30****: Débat général.*

***>12h30-13h****: Rapport de synthèse par M. Khalid Benosmane, expert en GRH, OMAP.*