

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)

Rapport Introductif

Présenté par

M.Abdelouahd OURZIK

Professeur à l'Ecole Nationale d'Administration

Quelques indicateurs intéressants

(source : rapport sur les RH dans la FP- MFPM)

- L'âge de 51% des fonctionnaires est supérieur à 45 ans;
- Le haut de la pyramide des âges des fonctionnaires est constitué par la tranche des 51-55 ans;
- Le secteur de l'éducation nationale compte à lui seul plus de 54% des effectifs de l'Etat;
- 65% de effectifs des fonctionnaires est concentré dans 7 régions du royaume sur les 16;
- Les fonctionnaires mariés constituent 66,08% de l'effectif total;
- A l'horizon 2020 le nombre des fonctionnaires qui partent à la retraite, atteindra 131 124 soit 24,75% de l'effectif total des fonctionnaires;
- A l'horizon 2030 le nombre des départs à la retraite atteindra 293 325 soit 55,38% du total de l'effectif;
- Le taux le plus important de départs à la retraite, au cours des 10 années à venir, concernera la catégorie des cadres et atteindra 44%. Ce taux sera de 59%,5 à l'horizon 2030;

I- Contexte Général de la problématique de la relève :

Parler de la relève c'est poser le problème de la gestion des RH en phase de transition démographique,

Mais on ne peut parler de relève sans évoquer les stratégies qui déterminent toute politique de GRH que ce soit au niveau de l'Etat ou de l'entreprise.

La stratégie de l'Etat, au Maroc comme dans la plupart des pays dits émergents repose sur les enjeux suivants :

les enjeux

- le désengagement de l'Etat au profit du secteur privé et de l'économie de marché ;
- la maîtrise des dépenses publiques en particulier des dépenses de fonctionnement ;
- la volonté de consolider le processus démocratique et l'Etat de droit.
- la nécessité d'assainir l'environnement des affaires. (Réforme de la justice, lutte contre la corruption)
- la décentralisation et la nouvelle répartition des pouvoirs avec la montée en force de nouveaux acteurs (société civile, genre, etc.)
- la dématérialisation des procédures (le Maroc numérique).

Ces enjeux, dont la liste est longue, constituent autant de facteurs à prendre en compte lorsqu'il s'agit de mettre en place **une politique volontariste de relève au sein de la fonction publique.**

Mais tout d'abord posons-nous la question, **pourquoi est-il nécessaire de mettre en place une stratégie de relève ?**

II- La problématique de la relève a pour origine les facteurs suivants :

1. le déficit en ressources compétentes découlant du programme de départ volontaire à la retraite ;
2. le caractère massif des départs à la retraite qui concerne de plus en plus les cadres supérieurs (d'ici 2020 le nombre de fonctionnaires partis à la retraite atteindra près de 131 000 agents soit près de 25% de l'ensemble de l'effectif des fonctionnaires et près de 209 000 soit 39% en 2024). Dans cette population parmi l'ensemble des départs constitue 28% à l'horizon 2024.
3. le changement dans les missions et l'externalisation de nombreuses tâches vers le secteur privé
4. Les difficultés de mise en œuvre de la politique de mobilité intersectorielle des cadres;
5. les enjeux futurs de la régionalisation qui appelle un redéploiement des effectifs au niveau territorial.

III- les risque auxquels s'expose notre pays en l'absence d'une stratégie de relève des cadres à haut potentiel au sein de l'administration ?

Risques Economiques : 1/2

- faible capacité des administrations à livrer les services de qualité pour lesquels ils ont été créés;
- impact négatif sur la performance des agents économiques et des investisseurs nationaux ;
- conséquences négatives sur l'image du Maroc à l'étranger, comme place d'affaires sur l'échiquier international (Doing business) ;
- baisse générale de la compétitivité et génération d'un coût social élevé supporté par les citoyens et plus particulièrement par les populations les plus démunies ;

Risques politiques : 2/2

ralentissement du rythme des réformes institutionnelles engagées ou à venir ;
grande frustration et mécontentement des citoyens et des contribuables ;
surcoût de fonctionnement des services publics en raison de la sous qualification du personnel,
exigences plus grandes des investisseurs étrangers en termes de garanties supplémentaires ;

III- Les actions préalables pour une stratégie de relève :

Définir et établir le consensus sur les modèles de compétences (pour le leadership) :

(Modèle de compétence : orienté résultat, orienté usager, orienté stratégique, travail en équipe, capacité d'encadrer et de développer le personnel, sens du leadership personnel, sens de leadership du changement)

(Cadre juridique de référence : la constitution)

Analyser et mieux connaître le potentiel des cadres de nos administrations (bilan de compétences) ;

Etablir des plans de succession ;

Revaloriser la fonction d'encadrement au sein des administrations : programmes aux dirigeants comment assurer leur succession.

Préparer les cadres à haut potentiel à la prise de postes (dans le cadre de la préparation aux appels à candidature) au moyen de programmes de formation accrédités et labélisés.

Mettre en place un dispositif intelligent de gestion des carrières pour la haute fonction publique.

IV- Quelle est la responsabilité des Ministères en matière de politique de relève ?

Au sein des ministères la responsabilité de proposer des solutions et de de mettre en œuvre les stratégies in combe aux :

Secrétaires généraux

Directeurs des Ressources Humaines.

Directions métiers.

Etablir un cadre commun de référence

Si le rôle des départements ministériels est de proposer des solutions qui tiennent compte de leurs spécificités, il est nécessaire que soient établis:

- un cadre commun de référence;
- des normes et des standards.

qui garantissent la cohérence d'ensemble des systèmes de carrière au sein de la fonction publique.

V- A qui incombe la responsabilité de mettre en place une stratégie nationale de préparation de la relève ?

L'enjeu est national, l'intérêt est collectif et appelle une forte implication des administrations et des partenaires sociaux dans la définition de la vision et de la stratégie.

Mais la responsabilité doit être spécifique car cette stratégie :

- Nécessite une imputabilité claire et mesurable ;

- Appelle un alignement général de l'ensemble des administrations de l'Etat et des collectivités territoriales ;

Doit être au-dessus des contingences politiques parce que les enjeux pour notre pays et les horizons de sa mise en œuvre s'inscrivent dans le long terme.

Le débat est ouvert

Merci pour votre attention

