



دراسة تتعلق بتقييم عملية المغادرة الطوعية للوظيفة العمومية

ملخص لتقرير الدراسة

2006

تمثل هذه الوثيقة ملخصاً لتقرير الدراسة التقييمية لعملية المغادرة الطوعية للوظيفة العمومية لحساب وزارة تحديث القطاعات العامة وتتضمن مرحلتين اثنتين.

تتمثل المرحلة الأولى بتقييم تدبير عملية المغادرة الطوعية من حيث طرق الإعداد والتنسيق والإشراف وكذا الإجراءات المصاحبة أما المرحلة الثانية فتهم بالأساس التقييم المالي للعملية.

ويرمي هذه الملخص إلى تقديم نظرة دقيقة للتقرير الأصلي دون الحلول مكانه.

1 - تحليل طرق الإعداد والتصور لعملية المغادرة الطوعية

1-3 التصور، التحديد الزمني وإجراءات إنجاز العملية

إن عملية المغادرة الطوعية للوظيفة العمومية المسماة " انطلاقة " تندرج في إطار البرنامج الحكومي المتعلق بتحديث الإدارة العمومية والرامي إلى تطبيق سياسة جديدة لعقلنة تدبير المورد البشرية، والتحكم في كتلة الأجور والرفع من مردودية القطاعات العامة.

تم تدبير هذه العملية من خلال مرجعية قانونية تمثلت في عدة نصوص قانونية، فأثناء الإعداد للعملية، تم اعتماد 5 قواعد مبدئية جسدت الخصائص التالية: الطابع الإرادي والاختياري للمرشح والطابع التحفيزي والطابع الانتقائي والطابع الشمولي والطابع الاستثنائي.

وقد جاءت عملية " انطلاقة " بعد الصيغة الأولى التي طبقت سنة 2004 والتي اقتصر على فئات موظفي الدولة المرتبين في سلالم الأجور من 1 إلى 9. لقد تم الشروع في الصيغة الجديدة لعملية المغادرة الطوعية ابتداء من 3 يناير 2005 وانتهت في 30 من شهر يونيو 2005 كآخر أجل لتقديم الترشيحات.

وهتمت العملية بجميع فئات موظفي الدولة المدنيين بما فيهم موظفو الدولة الموجودين في حالة إلحاق أو في وضعية استيداع أو رهن الإشارة، باستثناء أولئك الذين كانوا سيحالون على التقاعد سنة 2005.

وفي هذا الإطار، عرفت العملية تقديم حوافز مالية للموظفين الذين تم قبول طلباتهم من قبل الإدارة.

إن الموظفين الراغبين في الاستفادة من العملية اتبعوا مسطرة معتمدة في هذا الإطار، تمثلت في تقييد طلب وفق مطبوع معد لهذه الغاية والحصول على موافقة الرؤساء المباشرين . ومن الأكد أن اختيار اسم " انطلاقة " لهذه العملية يمرر خطابا هاما متمثلا في اعتبار المغادرة انطلاقة جديدة للموظفين الراغبين في الاستفادة من عملية المغادرة الطوعية والراغبين في تحقيق مشاريع في القطاع الخاص. فاختيار الاسم على هذا المستوى جسد اختيارا موفقا من حيث مفهوم التواصل.

أما في ما يخص المدة الزمنية المخصصة للعملية، فهي في نظرنا هامة ودقيقة وصائبة، إذ تأتي بعد سنة من المحاولة الأولى سنة 2004. والفترة المخصصة للتوصل ومعالجة الطلبات وملفات الموظفين الراغبين في الاستفادة من العملية (ستة اشهر) وهي فترة كافية من حيث المدة.

إلا انه مع ذلك تجب الإشارة إلى :

■ الإعداد للعملية على مستوى الوزارات والإدارات العمومية من حيث تعيين أعضاء الخلايا القطاعية وتكوينهم ووضع الامكانيات اللوجيستكية رهن إشارتهم وغيرها تمت خلال الفترة المحددة أصلا للتوصل ومعالجة الطلبات. هذه الحالة أدت إلى العديد من الاختلالات والاضطرابات أثناء انطلاق العملية على مستوى الوزارات. ويمكن تفسير هذه الاهتزازات من خلال الطبيعة الخاصة للعملية ومتطلباتها وبالنظر لعدد المتدخلين فيها.

■ التنوع والاختلاف على مستوى الامكانيات البشرية واللوجيستكية المخصصة للعملية (الأماكن المخصصة - الأدوات المعلوماتية - وسائل التنقل.....).

■ الصعوبات التي واجهتها بعض الإدارات في مجال تنظيم وتديير العملية وذلك بالنظر لعدد الطلبات المقدمة وحجم العمل المترتب عن ذلك وضعف الإمكانيات الموضوعية رهن إشارة الوحدات المكلفة بالعملية وحساسية قطاع النشاط (الاجتماعي).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية كان من الممكن أن تعتمد على معطيات لم

تتوفر لها وبالتالي لم تستفد منها والمتمثلة في :

- معرفة دقيقة بالتعيينات الفعلية للموظفين،

- الفائدة التي كان من الممكن أن يقدمها وجود دليل مرجعي للوظائف والكفاءات ونظام لتقييم موظفي الإدارات العمومية .

فإلى جانب الصلاحية التي تركت لرؤساء الإدارات للبحث في طلبات الموظفين الراغبين في الاستفادة من عملية المغادرة الطوعية، فإن تحديد معايير الانتقاء والاختيار بصفة دقيقة كان من الممكن تدفع الإدارات إلى تبني طريقة تعامل مع الملفات وفق أسلوب مضبوط باختيار أكثر المعايير ملاءمة لخصوصياتها.

إن نظام الحوافز المعتمد في إطار عملية المغادرة " انطلاقة "، يطابق بل ويمثل نفس أنظمة الحوافز التي اعتمدها مؤسسات تابعة للدولة وطبقته في عمليات سابقة . بيد أن الإجراء المصاحب المقرر للتقاعد، والمتمثل في احتساب معاش تقاعد الموظفين المستفيدين من عملية المغادرة الطوعية على أساس 2.5 % من المبلغ الإجمالي للراتب الأساسي والتعويضات التي كان يتقاضاها الموظف عند مغادرته الوظيفة العمومية ، عند بلوغ حد سن التقاعد القانوني ، يشكل استفادة مثلت بالنسبة للمغادرين حافزا لا يستهان به على ما يبدو.

2-3 المساطر المعتمدة من طرف الوزارات والإدارات العمومية:

قامت كل إدارة بوضع مسطرة خاصة بها لمعالجة الطلبات وملفات الترشيح على أساس مقتضيات مرسوم 23 دجنبر 2004 من جهة، ومناشر الوزير الأول ووزارة تحديث القطاعات العامة.

إلا انه يجب التذكير بما يلي :

■ لم تتوصل وزارة تحديث القطاعات العامة بنسخ من جميع طلبات المغادرة الطوعية المعبأة من طرف الموظفين، على الرغم من التنصيص على ذلك في النموذج، مما كانت له انعكاسات سلبية على مستوى التحكم في المعطيات والمعلومات من طرف وزارة تحديث القطاعات العامة وتتبع الطلبات.

■ لم يتم تعميم عملية الرجوع إلى لجنة مكلفة بالنظر في الطلبات المقدمة والبحث فيها على مستوى جميع الإدارات. ذلك أن خلق لجان يمكن من ضمان شفافية أكثر في مجال معالجة الملفات الموظفين المرشحين. وقد استندت باقي الوزارات على موافقة الرئيس المباشر قبل قبول طلب المغادرة.

■ على مستوى بعض الوزارات تبين أن المسطرة المعتمدة عرفت عدة تعديلات أو مراجعة تبعا للملاحظات والانتقادات الموجهة للإدارة سواء من النقابات أو الصحافة.....

■ في وزارات أخرى توقفت الإدارة عن منح الموافقة بمدة طويلة قبل 30 يونيو 2005

■ إن تعدد المتدخلين (تحديث القطاعات العامة - مديرية الميزانية - المراقبة العامة - المكتب الرئيسي لأداء الأجور - الصندوق المغربي للتقاعد - النظام الجماعي لمنح رواتب التقاعد) وانعدام قاعدة معطيات موحدة كانت السبب وراء التأخير الحاصل في معالجة الطلبات.

3-3 التنسيق والتتبع والإشراف على العملية

اتخذت عدة تدابير للتنسيق و التتبع والإشراف على عملية المغادرة الطوعية ويتعلق

الأمر بالأساس ب :

■ بإحداث لجنة مركزية مكونة من ممثلي جميع الإدارات المعنية بالعملية وتديرها، عهد إليها بالسهر على تتبع جميع المراحل وذلك بتنسيق مع مختلف الوزارات والإدارات العمومية. وقد قامت هذه اللجنة بتوجيه تقارير دورية إلى السيد الوزير الأول لإطلاعه أول بأول على سير العملية، وطلب المشورة والرأي، عند الاقتضاء، حول بعض الحالات الخاصة.

■ شبكة مديري الموارد البشرية أو مسؤولي تدبير الموارد البشرية على مستوى جميع الوزارات والإدارات العمومية، حيث أشركت هذه الشبكة في جميع مراحل عملية المغادرة الطوعية وعقدت اجتماعات دورية ومتواصلة برئاسة وزير تحديث القطاعات العامة لهذه الغاية.

■ خلية مركزية على مستوى وزارة تحديث القطاعات العامة تضم أزيد من عشرين موظفا مكلفين بالاستقبال وتوجيه الموظفين الراغبين في المغادرة وكذا التنسيق مع الخلايا القطاعية المحدثة على مستوى باقي الوزارات والإدارات العمومية .

■ خلية على مستوى كل وزارة تتكون من موظفين يتوفرون على أقدمية في مجال تدبير شؤون الموظفين وتلقوا تكوينا في تقنيات الاتصال والتواصل.

وبالإضافة إلى ذلك ، فقد عمدت بعض الوزارات إلى :

- وضع خلايا استقبال والتنسيق على المستوى الجهوي ،
- تنظيم يوم تحسيبي وإخباري بتنسيق مع وزارة تحديث القطاعات العامة والصندوق المغربي للتقاعد لفائدة المسؤولين لتحسيسهم بأهمية العملية وإشراكهم في تنفيذها.

أما في ما يخص نظام التواصل الاليكتروني الذي تم وضعه ، فان الخلية المركزية على مستوى وزارة تحديث القطاعات العامة قد صممت جدادية اليكترونية تتم عملية تزويدها بالمعلومات من طرف الوزارات كل شهر.

من جهة ثانية ، فقد قامت وزارة تحديث القطاعات العامة ، على مستوى موقع الويب التابع لها ، بإحداث خط للاتصال وتقديم الشهادات لفائدة المستفيدين من عملية المغادرة الطوعية. ولهذه الغاية ، أهابت الوزارة بالمستفيدين من عملية المغادرة الذين شرعوا أو أنجزوا مشروعا استثماريا تقديم شهادتهم حول التجربة التي خاضوها.

2 - تحليل تفصيلي ورقمي للمغادرين

إن التحليل الكمي للأعداد يرمي إلى تمييز العامل البشري كعنصر من عناصر عملية المغادرة الطوعية للوظيفة العمومية "انطلاقة" ويستند إلى :

■ من جهة المعطيات المتوفرة في قاعدة البيانات التي تم تكوينها لهذه الغاية من طرف وزارة تحديث القطاعات العامة والمحصورة بتاريخ 27 مارس 2006،

■ بناء على المعطيات المتوفرة في قاعدة معطيات للوظيفة العمومية التي يتوفر عليها المكتب الرئيسي لأداء الأجور من جهة ثانية.

وطبقا للإطار المرجعي فإن هذا التحليل سيهم من جهة الأعداد المستفيدة من العملية والطلبات المرفوضة من جهة ثانية، وكذا للمحاور المحددة سلفا والمتعلقة بالسن والجنس والسلم والجهة والأقدمية.

كما سيتم تقديم تحاليل حسب كل وزارة على حدة لاستخراج والوقوف على الاتجاهات الدالة.

فخلال الأعمال التي قمنا بها، وقفنا على حصيلة العملية التي قامت بها وزارة تحديث القطاعات العامة سنة 2005.

إن قاعدة المعطيات التي تمت معالجتها تضم 50.865 طلب منها 38.763 طلب حظي بالقبول أي بنسبة 76.21%.

وقد تميزت عملية الانطلاقة بما يلي :

- نسبة القبول 76.21%
- تقليص أعداد الوظيفة العمومية بنسبة 7.59%
- هيمنة شريحة الموظفين البالغين سن 50 سنة فما فوق والمتوفرين على 25 سنة من الأقدمية فما فوق، مما مكن من تشييب أعداد الوظيفة العمومية.

■ المغادرة همت بالأساس اطر التأطير المنتمين للسلم 10 فما فوق بنسبة 54% أي أكثر من باقي الأطر.

■ تقليص الأعداد على مستوى جهات الرباط -سلا - زمور زعير(12%) والدار البيضاء الكبرى (- 10%).

■ هيمنة وزارة التربية الوطنية من حيث أعداد المغادرين ب 34 % من مجموع المستفيدين من عملية انطلاقة. هذا القطاع الذي يمثل نسبة 53.64 % من مجموع موظفي الوظيفة العمومية .

■ نسبة رفض طلبات المغادرة جد مرتفعة على مستوى الوزارات المنتمية للقطاعات الاجتماعية كالتربية الوطنية والصحة والعدل.

■ وتبعاً لذلك ، فإن جمهور المستفيدين يمثل صورة شبه مطابقة لكيفية توزيع أعداد موظفي الوظيفة العمومية .

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال :

■ الشروط المقدمة للمستفيدين :

- التعويض المقترح تم حسابه على أساس معايير مشابهة بالنسبة لجميع الفئات المستهدفة ومن تم ، فإن الأطر المنتمية للسلاالم 10 فما فوق كانوا أكثر تجاوباً مع الحوافز الممنوحة.

النسبة أو الوزن داخل الوظيفة العمومية	النسبة أو الثقل بالنسبة لمغادرة	السلم
51%	54%	10 فما فوق
49%	46%	1 إلى 9

- مبلغ التعويض حدد على حسب عدد سنوات الأقدمية ، الأمر الذي يفسر هيمنة الموظفين المتوفرين على 25 سنة من الأقدمية فما فوق وكذا شريحة الموظفين البالغين 50 سنة فأكثر.

- ثقل وأهمية أعداد موظفي الوزارات والجهات بالمقارنة مع مجموع أعداد الوظيفة العمومية :

■ الإدارة التي عرفت أكبر عدد من المستفيدين هي التربية الوطنية ب 34 % وهي التي تستحوذ على 54 % من مجموع أعداد الوظيفة العمومية ،

■ إن الجهات التي عرفت أكبر عدد من المغادرين (الرباط - سلا - زمور - زعير والدار البيضاء الكبرى) تمثل 28 % من اعداد الجهات الستة عشر.

3 - تقييم تدبير عملية المغادرة الطوعية :

1-3 السياسة التواصلية

ان الاختيارات التي تمت في ميدان التواصل الداخلي والخارجي حول عملية المغادرة الطوعية للتوظيفة العمومية كانت في نظرنا دقيقة وملائمة فوزارة تحديث القطاعات العامة وضعت الأدوات والامكانيات الضرورية للعملية التواصلية مما مكنها من النجاح في مهمة التواصل حول العملية ، والتتائج المحصل عليها خير دليل على ذلك.

إلا انه مع ذلك، فقد كان من الأفيده، في نظرنا، لو تم تنظيم حملة تواصلية وإعلامية وتفسيرية بعد عملية "انطلاقه" لإغلاق العملية بصورة نهائية ولاستباق أي حملة تضليلية أو إشاعات لا تستند إلى أي أساس ولتعبئة الموظفين حول قيم جديدة - الكفاءة والانخراط والمواطنة -

2-3 الإجراءات المصاحبة :

لقد عرفت عملية المغادرة الطوعية عدة إجراءات مصاحبة لفائدة الموظفين الذين تم قبول طلباتهم للمغادرة بغية إنجاز مشاريع استثمارية. فالإطار الرسمي للقرارات والترتيبات المتخذة في مجال الإجراءات المصاحبة يعبر عن مستوى راق لا غبار عليه.

وهمت هذه الإجراءات ما يلي :

■ إمكانية الحصول على قروض بنكية بنسب فائدة تفضيلية وبمهلة سنة تأجيل الاسترداد وذلك في إطار اتفاقية موقعة بين وزارة تحديث القطاعات العامة واهم تسع أبناك تجارية كشريك.

■ وضع إطار شراكة مع وزارة الصناعة والتجارة وتأهيل الاقتصاد لمساعدة الموظفين المستفيدين من عملية المغادرة الطوعية على تنفيذ مشاريعهم في القطاعين التجاري والصناعي.

بيد انه لا بد من الإشارة إلى ما يلي :

- عدم اتخاذ أي إجراء لخلق ديناميكية جديدة وإعادة تحفيز الموظفين الذين قرروا البقاء بالوظيفة العمومية أو أولئك الذين رفض طلبهم والمطالبين بالنهوض بالأعباء الموكولة إليهم لضمان الاستمرارية.
- أما في ما يخص الموظفين الذين رفض طلبهم فقد وجهت إليهم رسائل تمت صياغتها في بعض الحالات بنبرة جافة.
- إن مغادرة الأطر العليا ولا سيما أولئك المتوفرين على خبرة كبيرة في مجال عملهم ، لم يتم التخفيف من حدتها من خلال وضع نظام تعاون يمكن الوزارات من الاستفادة من هذه الخبرة بعد ذهاب هؤلاء .
- من زاوية تمويل المشاريع الاستثمارية ، فالإجراءات المصاحبة للموظفين المستفيدين من المغادرة اقتصرت على القروض البنكية ، الشيء الذي يبدو غير كاف بالنسبة لأولئك الذين لا يتوفرون على إمكانيات تسمح لهم بولوج عالم المشاريع.
- فلا يمكن إحداث المقابلة أو تصميم المشروع إذا لم تكن هناك إمكانية حقيقية للحصول على قروض ، فالاتفاقية المبرمة تبقى غير كافية لأنها لا تنص على مقتضيات لدعم التمويل الذاتي أو الضمانة ...
- إلى جانب ذلك ، تجب الإشارة إلى أن الإجراءات المصاحبة التي تم وضعها من طرف وزارة تحديث القطاعات العامة لم تستفد من تغطية إعلامية كافية لتمكينها من ملامسة والوصول إلى اكبر عدد ممكن من الموظفين المستفيدين من المغادرة وإثارة اهتمامهم.
- إن فعالية إجراءات المساعدة التقنية للمستفيدين لا يمكن تقييمها إلا بعد فترة ملاحظة كافية. بيد أنه من المتوقع في غياب منظومة تتبع وتقييم كل ستة اشهر على الأقل ، فان الإجراءات المصاحبة قد تبقى غير ذات فعالية أو فائدة.

3.3 تدير ما بعد عملية المغادرة الطوعية من قبل الوزارات والإدارات

العمومية

من خلال المناقشات التي قمنا بها مع بعض المسؤولين بالوزارات والإدارات العمومية ذات الطبيعة الاجتماعية والإدارات التي سجلت اكبر عدد من المغادرين ، تبين ما يلي :

- تمت إعادة تنظيم المصالح بمجرد الانتهاء من عملية المغادرة،
 - اغلب مناصب المسؤولية الشاغرة تم ملؤها والتعيين فيها بمجرد انتهاء العملية،
 - على مستوى إعادة الانتشار والحركية بالنسبة للوزارات التي عرفت اكبر عدد من المغادرين، تم اعتماد المقاربة التالية :
 - بالنسبة لمناصب المسؤولية الشاغرة تم تنظيم عمليات انتقاء بناء على طلبات ترشيح أو التعيين المباشر من قبل السلطة الرئاسية،
 - بالنسبة لباقي المناصب الشاغرة: إعادة تعيين الموظفين بناء على الحاجيات الفعلية أو الظاهرة وبناء على قرار السلطة الرئاسية.
- من جهة ثانية، تجب الإشارة إلى أن تطبيق سياسة فعلية للحركية وإعادة الانتشار للموارد البشرية هي عملية طويلة ومعقدة تتطلب توفر عدة شروط أولية تتمثل في :
- قاعدة معطيات حول الكفاءات المتوفرة وتوزيعها - خريطة الأعداد -
 - تحليل للأنشطة والمهام الفعلية حسب الجهات للتمكين من حصر الأماكن التي تعرف فائضا وتلك التي تعرف نقصا في الموارد البشرية. وسيمكن هذه التحليل الضروري من وضع مخطط متعدد السنوات لإعادة الانتشار.
 - الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات،
 - إجراءات تحفيزية لتشجيع الحركية وإعادة الانتشار،
 - مخططات التكوين واستكمال الخبرة للموارد البشرية،
- وكما نعلم والى غاية تاريخه، فان الوزارات المعنية لا تتوفر على هذه الشروط الأولية المنصوص عليها علاه.
- فإلى غاية اليوم، هناك وزارتان أتمتا الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات يتعلق الأمر بكل من وزارة التجهيز والنقل - قطاع التجهيز - ووزارة الفلاحة والتنمية القروية.
- إن العمليات التي تم إنجازها مباشرة بعد عملية المغادرة الطوعية على أهميتها، كانت ترمي إلى الحفاظ على استمرارية مصالح الدولة . ولعل الآجال القصيرة المخصصة لمثل هذه العمليات وتديريها لا يمكنها ضمان تحقيق الأهداف المقررة لإعادة الانتشار.

4 - التقييم المالي لعملية المغادرة الطوعية

4-3 تحليل التعويضات الممنوحة

إن تقييم التعويضات الممنوحة للموظفين المغادرين تمت استنادا إلى المعطيات التي زودنا بها المكتب الرئيسي لأداء الأجور والمتعلق بـ 38520 مستفيد.

ويصل مجموع المبالغ التي صرفت في العملية إلى غاية تاريخه 11.160.433.684 درهم بمعدل 289.731 درهم لكل مستفيد.

ويبين الجدول أدناه توزيع الغلاف المالي حسب الفئة:

التعويضات المضافة	المعدل	%	العدد	%	المجموع	شريحة التعويض بملايين الدراهم
1591839829,81	101475,10	40,72%	15687,00	14,26%	1591839829,81	اقل من 0,15
3534107402,25	201125,36	25,07%	9657,00	17,40%	1942267572,44	0,25-0,15
5524505099,56	393826,22	13,12%	5054,00	17,83%	1990397697,31	0,50-0,25
9798719249,83	619451,33	17,91%	6900,00	38,30%	4274214150,27	0,75-0,50
10396365437,22	881484,05	1,76%	678,00	5,36%	597646187,39	1- 0,75
10753461414,59	1182437,01	0,78%	302,00	3,20%	357095977,37	1,25-1
10969150999,73	1419010,43	0,39%	152,00	1,93%	215689585,14	1,5-1,25
10978861811,55	1618468,64	0,02%	6,00	0,09%	9710811,82	1,75-1,5
11016557549,35	1884786,89	0,05%	20,00	0,34%	37695737,80	2 - 1,75
11160433683,78	2248064,60	0,17%	64,00	1,29%	143876134,43	أكثر من 2
	289730,88		38520,00		11160433683,78	المجموع

الجدول 1: توزيع الغلاف المالي حسب شريحة التعويض.

ويبين تحليل الجدول ما يلي:

- إن المستفيدين الذين حصلوا على تعويض يقل على 1.000.000 درهم يمثلون ما يقارب 98,6 % من المجموع الإجمالي للمستفيدين من العملية وبنسبة 93,15 % من مجموع المبالغ الممنوحة .
- ما يقارب 41% من المستفيدين حصلوا على تعويض يقل عن 150.000 درهم وهو ما يمثل 14 % من المبلغ الإجمالي الذي تم صرفه على العملية.

• إن الأعوان الذين استفادوا من تعويض يفوق أو يساوي 2 مليون درهم لا يمثلون سوى 0,17 % من مجموع المستفيدين (64 شخصا) وبما يمثل 1,29 % من مجموع التعويضات.

1.1.1 تحليل مبالغ التعويضات بحسب الجنس

يبين تحليل التعويضات حسب الجنس إن الرجال استفادوا من 7.912.149.332 درهم أي ما يناهز 71 % من مجموع المبالغ المخصصة للعملية مقابل 3.248.284.351 درهم للنساء.

وتجدر الإشارة إلى أن المستفيدين من عملية انطلاقة كانوا يتوزعون على الشكل التالي 65 % من الرجال و 35 % من النساء.

2.1.1 تحليل التعويضات من حيث السن

إن توزيع العويضات حسب السن تم تضمينها في الجدول أدناه :

شريحة السن	المجموع	المتوسط	الحد الأدنى	الحد الأعلى
30 -	652401,09	36244,51	11030,1	63534,22
30 - 39	25767731,95	96871,17	11076,12	630 862,86
40 - 49	2 468 719 104,39	259047,13	10889,28	2141597,84
50 فما فوق	8665294446,35	301863,53	6 675,13	2606829,33
المجموع	11.160.433.683,78	289.730,88	6 675,13	2.606.829,33

الجدول 2: توزيع التعويضات حسب السن

على شاكلة توزيع التعويضات حسب السن، فإن معدل أو متوسط التعويضات جد مهم لدى فئة أكثر من 50 سنة. فالتعويضات المحصل عليها من طرف الأعوان المنتمون لهذه الشريحة هي كالتالي :

التعويض البيني (ملايين الدراهم)	مجموع التعويض	العدد	%	المعدل	الانحراف الطرزي
اقل من 0,25	2.497.249.101,29	18.076	62,97%	138.152,75	59.788,73
0,25 - 0,5 م	1.669.850.355,65	4274	14,89%	390.699,66	71.811,67
0,5 - 0,75 م	3.280.694.225 ,13	5277	18,38%	621.696,84	50.259,41
0,75 - 1 م	511.566.334,57	578	2,01%	885.062 ,86	77.762,35

57.233,15	1.185.966,32	0,95%	274	324.954.772,64	1 - 1,25 م
58.666,03	1.419.372,74	0,52%	148	210.067.165,84	1,25 - 1,5 م
105.466,67	1.613.788,21	0,01%	3	4.841.364,64	1,5 - 1,75 م
72.858,08	1.891.138,28	0,05%	14	26.475.935,90	1,75 - 2 م
176.348,69	2.251.535,33	0,22%	62	139.595.190,69	أكثر من 2 مليون
266.365,02	301.863,53	100,00%	28.706	8.665.294.446,35	

إن تحليل الجدول أعلاه، يبين أن المستفيدين البالغين 50 سنة وأكثر المتواجدين في شريحة التعويضات التي تقل عن 250000 درهم يمثلون ما يقارب 63% من مجموع المستفيدين أي بمعدل 138.153 درهم.

وبما لا يدع مجالاً للشك فإن مبلغ التعويض لا يمكن أن يكون لوحده مؤثراً ودافعاً لاختيار المغادرة لهذه الفئة من الموظفين.

واعتماداً على المعلومات المتوفرة أثناء الزيارات الميدانية للوزارات والإدارات العمومية وبالنظر لخلاصات التحريات التي قامت بها وزارة تحديث القطاعات العامة وKPMG، فإن الدوافع للمغادرة لهذه الفئة من الموظفين بغض النظر عن التعويض هي:

✓ الوضعية الصحية،

✓ استثمار التجربة المحصل عليها من خلال إحداث مقاولات أو من خلال

عمل بالقطاع الخاص.

3.1.1. تحليل مبالغ التعويضات من حيث عدد سنين العمل

إن تحليل التعويضات من حيث عدد سنين العمل يبين أن المستفيدين المتوفرين على أقدمية ما بين 20 و 29 سنة حصلوا على المعدل الأكثر ارتفاعاً من التعويضات. فهؤلاء المستفيدون توصلوا بما يقارب 6.168.642.946 درهم وهو ما يمثل أكثر من 55% من مجموع التعويضات الممنوحة.

الحد الأقصى	الحد الأدنى	المعدل	المجموع	فترة السن
894.423,33	9.350,20	114.159,54	143.270.221,88	اقل من 15
1.651.508,29	6.675,13	174.557,69	370.236.863,91	15 - 19
2.161.865,33	11.048,48	330253,06	2.066.393.386,10	20 - 25

2.544.188,33	8.846,47	323.725,50	4.102.249.559,50	29- 25
2.606.829,33	13.821,48	295.503,84	2.645.941.371,57	34- 30
2.372.862,81	6.917,44	266.519,50	1.636.163.226,25	39- 35
1.459.870,66	8.846,47	174.847,64	196.179.054,57	40 فما فوق
2.606.829,33	6.675,13	289.730,88	11.160.433.683,78	المجموع

الجدول 3: توزيع التعويضات حسب مدة الأقدمية

4.1.1. تحليل التعويضات حسب السلم

إن استغلال المعطيات المتوفرة والمقدمة من طرف المكتب الرئيسي لأداء

الأجور مكنت من توزيع التعويضات حسب السلم وذلك كما يلي :

الفرق - النموذجي	المعدل	المجموع	السلم
15.324,50	53.316,26	4.478.565,56	1
21.089,70	73.826,07	117.974.063,62	2
16.311,46	74.502,42	21.680.205,23	3
22.919,65	99.960,50	80.368.241,58	4
21.890,22	88.153,20	158.852.069,39	5
30.393,72	105.268,24	341.805.969,78	6
30.157,01	135.147,62	293.000.047,30	7
38.320,78	127.263,27	508.416.756,73	8
37.199,83	140.321,70	488.459.835,53	9
60.447,88	203.603,29	1.296.952.961,18	10
135.950,96	364.639,39	1.544.612.473,62	11
265.499,92	603.584,11	6.303.832.494,26	خارج السلم
254.531,50	289.730,88	11.160.433.683,78	المجموع

الجدول 4: توزيع التعويضات حسب السلم

إن تحليل الجدول أعلاه، يبين أن المستفيدين الذين حصلوا على أهم حصة من

التعويضات الممنوحة هم الموظفون المرتبون في السلم 10 فما فوق. فمجموع المبالغ الممنوحة

لهؤلاء الموظفين الذين يمثلون 54% من مجموع المستفيدين، هو 9 145 397 929 درهم،

وهو ما يعادل 82% من التعويض الإجمالي.

وحصل الموظفون خارج السلم الذين يمثلون 27% من مجموع المستفيدين على ما

يقارب 56% من مجموع المبالغ المخصصة.

5-3 الانعكاس على الصندوق المغربي للتقاعد

1.2.1 منهجية التقييم

إن منهجية التقييم المعتمدة تنبني على ما يطلق عليه مقارنة "الرأي الثاني" الهادفة إلى:

✓ شرح والمصادقة على الفرضيات المعتمدة من طرف الصندوق بالتأكد من

مدى صحة ومصداقية هذه الفرضيات،

✓ التأكد من أن الفرضيات المعبر عنها هي الفرضيات المستعملة فعلا،

✓ إنجاز تجارب تحسسية لنتائج السيناريو الأساسي لمختلف الفرضيات.

1.2.2 الفرضية الاكتوارية المعتمدة

نسبة التحسين:

بالنسبة للمدة الفاصلة بين 2005 و 2014، فإن النسبة المعتمدة هي

5%، وبعد هذه المرحلة فإن النسب المعتمدة تستمد من المنحنى "كوبون صفر" الذي يتم

احتسابه على أساس منحنى النسب المرتبطة بقيمة سندات الخزينة المعمول بها في 3 أكتوبر

2005 وإلى غاية 2063.

قاعدة الوفيات:

إن شيخوخة المتسبين إلى الصندوق تحتسب على قاعدة الوفيات المعمول بها

بالنسبة للتأمين على الحياة وهي: قاعدة PF60-64MKH

نسبة مراجعة الأجور:

إن سيناريو المعتمد يتبنى فرضية نسبة ارتفاع الأجور ب 4,5% كل سنة، حيث

تجسد 2,5% الترقية في الدرجة و 2% تستبق الزيادة في الأجور.

نسبة مراجعة التقاعد:

على طول مدة الافتراضات، فإن نسبة مراجعة التقاعد حصرت في 0,1%

1.2.2.1 المصادقة على سيناريو الارتكاز:

إن إعادة تكوين مبلغ التحملات الاكتوارية الإضافية الناتجة عن المغادرة الطوعية

للووظيفة العمومية، بمساعدة البرمجية التطبيقية التي طورها مكتب الدراسات KPMG مكنت

من الحصول على فرق إجمالي يصل إلى 110 مليون درهم أو 1,48%.

وان الانعكاس على الصندوق - وفق القيمة المحينة - يجسده الجدول التالي :

التكلفة بالنسبة للصندوق	التحملات الإضافية للتعويضات العائلية	الحسائر الناتجة عن عدم المساهمة	تكلفة المغادرة الطوعية بعد السن القانوني 2,5%	تكلفة المغادرة الطوعية قبل السن القانوني 2%	تكلفة التقاعد العادي 2,5%	
-7.482	645	5.497	27.608	12.846	39.114	النموذج المعتمد من الصندوق
-7.593	672	5.532	27.608	12.761	38.980	حساب KPMG
-111	27	35	0	-85	-134	

1.2.3 تحليل الحساسية :

إن إعادة تكوين مبلغ التحملات الاكتوارية الإضافية الناتجة عن المغادرة الطوعية يظهر فرقا يناهز 110 مليون درهم أو 1,48 % وهو ما يمثل فرقا غير ذي تأثير بالنظر لعدم التأكد من التطورات المرتبطة بالتطور الديمغرافي والمالي التي تتجاوز جيلا أي في أفق 2063.

فالفرضيات الاكتوارية المعتمدة لتحديد التحملات الإضافية تتوافق مع تلك المعتمدة من طرف اللجنة التقنية المكلفة بإصلاح نظام المعاشات.

فبعض الفرضيات تم الاتفاق عليها بين مختلف الوزارات والصندوق.

فمجموع الفرضيات الاكتوارية - الديمغرافية و الاقتصادية - المعتمدة لحساب

التحملات الإضافية هي التي تمثل " السيناريو الأرضية "

وقد تم القيام بعدة تجارب اختبارية للتأكد وضبط الفارق الناتج عن العمليات إذا ما

كانت فرضية معتمدة تختلف عن تلك المعتمدة في "السيناريو الأرضية " .

وفي هذا الإطار، تم تطبيق الاختبار على 5 فرضيات: الوفيات، نسبة مردودية

الأسواق المالية، النسبة السنوية للتقاعد الممنوح بعد السن القانوني للتقاعد وتطور الأجور ورفع قيمة التقاعد.

وقد جسدت هذه التجارب التأثير الفعلي لمختلف الفرضيات على النتائج

الديمغرافية والمالية الناتجة عن "السيناريو الأرضية" الذي تم اعتماده لتحديد كلفة التحملات الاكتوارية المعتمدة كما يلي :

تجربة الحساسية										
الرفع في الأجور			النسبة السنوية	رفع قيمة التقاعد		تحيين بنسبة		الوفيات		
7,50%	3%	2,5%	2%	2,5%	0%	صفر كويون	5%	ضعيف	قوي	السيناريو الأرضية
790	10467	11358	2071	9754	6537	5635	4656	6512	8909	7843

إن تحليل المعطيات ونتائج التجارب المنجزة أبانت عن حساسية كبيرة بالنسبة لنتائج ثلاث وسائط : نسبة التحيين ونسبة السنوية للنظام ونسبة الزيادة في الأجور.

إن مسلسل إصلاح أنظمة التقاعد قد تم الشروع فيه بعد انعقاد المنظمة في دجنبر 2003 حول موضوع إصلاح المعاشات. وقد تم حصر بعض التصورات للإصلاح ولا سيما لإصلاح أنظمة المعاشات المدنية.

وبالتالي، فإن الأخذ بعين الاعتبار لبعض الفرضيات أو تأثير الأخذ ببعض التصورات الإصلاحية، سيغير بالتأكيد الاحتمالات التي اشرنا إليها بالنسبة للتحملات الاكتوارية الإضافية.

6-3 الانعكاس على كتلة الأجور واهم المؤشرات الاقتصادية

والمالية

1.3.1 نتائج البحث الميداني الذي قامت به KPMG لدى عينة من الموظفين

المستفيدين من المغادرة الطوعية للوظيفة العمومية

1.1.3.1 مخطط العينة:

للحصول على تقييم أولي يتعلق ب:

✓ مآل المستفيدين من المغادرة من جهة،

✓ وأوجه استخدام التعويضات المحصل عليها من جهة أخرى.

تم القيام بإجراء بحث ميداني لدى المستفيدين من عملية انطلاقة وفق عينة تمثيلية

ضمت 406 أشخاص وهو ما يمثل قاعدة معقولة للوصول والوقوف على أهم الاتجاهات

المتعلقة بكيفية استعمال التعويضات ومآل المستفيدين أنفسهم.

2.1.3.1. نتائج البحث

الاتجاهات العامة المستنبطة من البحث :

- بروز الاستثمارات في العقار كأهم وجوه صرف التعويضات ولهذا انعكاسات على عدة مستويات :
- ✓ انعكاس ضريبي لفائدة الدولة ويمكن احتساب هذا الأثر من خلال الموارد الضريبية المرتبطة بحقوق التسجيل والضريبة على الأرباح والضريبة على الأرباح العقارية.
- ✓ خلق ديناميكية اقتصادية مرتبطة باقتناء أدوات التجهيز وخلق الشغل.....

- المشاريع الاستثمارية المباشرة والتي همت المشاريع المتعلقة أو المرتبطة بالمجال الفلاحي والتجارة والخدمات ،

- تحليل الأجوبة المحصل عليها بمناسبة البحث أبانت عن أن ثلاثة أرباع المشاريع تهم تلك التي لا يتجاوز مبلغها 500.000 درهم ،

- بعد دراسة المعطيات ونتائج البحث فإن عدد المشاريع المحدثه من طرف المستفيدين من العملية وصل إلى 6588 مشروع من بينها 5442 ستخلق على الأقل منصب شغل واحد إلى جانب منصب صاحب المشروع.

وتبعاً لذلك ، فإن مخزون خلق مناصب الشغل من قبل هذه المشاريع سيكون على الأقل :

✓ 5442 منصب شغل إذا اعتبرنا أن كل مشروع من المشاريع سيؤدي إلى

خلق منصب شغل واحد - خارج التشغيل الذاتي -

✓ 16326 منصب شغل إذا ما اعتبرنا أن كل مشروع سيؤدي إلى خلق 3

مناصب.

ومن جهة ثانية ، بالإضافة لمناصب الشغل المحدثه ، فإن المشاريع الاستثمارية المنفذة

أو المزمع تنفيذها ستمكن من خلق مناصب شغل ذاتية تناهز 6588 منصب شغل إضافي.

أما في ما يتعلق بالمشاريع التي لا تتجاوز 500.000 درهم ، فتجب الإشارة

إلى أن استمرارية ودوام هذه المناصب يرتبط بعدة عوامل متداخلة تؤثر في نجاحها.

وعلى العكس من ذلك ، فان بعض المشاريع قد تعرف تطورا ملحوظا سينعكس على مستوى إحداث مناصب شغل بأعداد استثنائية.

وختاما ، يجب التذكير بان فئة الموظفين التي تبلغ اقل من 50 سنة وؤلائك الذين يبلغ سنهم ما بين 50 و 55 سنة يمثلون على التوالي نسبة 25 % و 50 % من مجموع المستفيدين. وهؤلاء ، وبغض النظر عن خلق مقاولات ، يمكنهم أن يستخدموا تجربتهم بالقطاع الخاص من خلال وظيفة مؤدى عنها.

2.3.1. الانعكاس والآثار على حجم كتلة الأجور

إن الآثار والانعكاسات المترتبة عن عملية المغادرة الطوعية " انطلاقة " يمكن استنباطها وتحديدتها من خلال :

- الاقتصاد في الأجور التي كانت تدفعها الدولة للمستفيدين ،
 - الاقتصاد في المساهمات التي تدفعها الدولة للصندوق المغربي للتقاعد كرب عمل ،
 - ما لن تحصل عليه الدولة من الضريبة العامة على الدخل ،
 - الربح من الضريبة على الدخل المحصل عليها من معاشات التقاعد ،
- إن الفترة التي تنصب عليها دراسة الآثار والانعكاس تمتد ما بين 2005 وتاريخ الإحالة على التقاعد لبلوغ السن القانوني لآخر مستفيد من العملية -2039 -
- وقد تم تقييم الآثار باستعمال نسبة التحيين 5% ونسبة الزيادة السنوية في الأجور ب 4,5 % .

والاقتصاد في النفقات المحقق من طرف الدولة هو على الشكل التالي :

المبالغ المحينة ب 5%	المبالغ المحينة ب 0%	الركن
-11.160.433	-11.160.433	التعويضات الممنوحة
34.798.629	45.276.147	الأرباح المحققة على الأجور
3.269.361	4.253.268	الأرباح المحققة من المساهمة في الصندوق
821.263	1.067.240	الأرباح المحققة من المساهمة في التعاضدية
567.416	734.907	الأرباح المحققة على التعويضات العائلية
1.285.800	1.569.151	الأرباح المحققة من الضريبة على التقاعد
-6.984.084	-9.086.9222	الحسائر المترتبة عن فقدان الضريبة على الدخل
22.597.952	32.653.358	حصيلة العملية بالنسبة للدولة
-7.593.000		الانعكاس على الصندوق
15.004.952		الحصيلة الإجمالية للعملية

ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن المعطيات الماخوذة بعين الاعتبار في الجدول أعلاه ناتجة عن عمليات حسابية اعتمدت المعلومات المتوفرة ولم تستند إلى تخمينات أو احتمالات. ويجب اخذ أرباح أخرى بعين الاعتبار تم تحقيقها من خلال العملية ويتعلق الأمر بالمدخل الضريبية المباشرة الناتجة عن عمليات الاستهلاك التي قام بها المستفيدون من العملية. وبهذه المناسبة وبالنظر لتنوع نسب الإخضاع الضريبي الخاص - الضريبة على القيمة المضافة وحقوق التسجيل والضريبة على الدخل - فلا يمكن القيام بتقييم دقيق وبالذقة المطلوبة للانعكاسات على المدخل الضريبية للدولة، ولكن مع ذلك يمكن، ومع التزام الحذر، تقدير ما 8 و 12 % من المجموع الإجمالي للتعويضات المحصل عليها من طرف المستفيدين ستعود إلى الدولة على شكل ضريبة أي ما يمثل ما بين 892 و 1.139 مليون درهم.

3.3.1. الانعكاسات الأخرى :

إن إنفاق و صرف مبلغ 11.160 مليون درهم كان مناسبة للاقتصاد المغربي، فكما يتبين من البحث الذي تم القيام به، فإن ما يقارب من 20 % من المستفيدين قد قاموا باقتناء مساكن وعقارات.

من جهة أخرى، وكما أشير إليه في نتائج البحث، فإن 14 % من المستفيدين خلقوا مقاولاتهم الخاصة بهم وبالتالي فإن عدد مناصب الشغل المحدثة تقدر ما بين 5442 و 16326 شغل - دون احتساب التشغيل الذاتي -

ومن تم فإن دوام وبقاء هذه المناصب تماثل ما يحدث عند إحداث كل مقابلة وتبقى مرتبطة بعدة عوامل متداخلة فيما بينها.

وفي الاتجاه الآخر، يمكن للعديد من المشاريع أن تحقق نجاحات وتؤدي إلى خلق العديد من مناصب الشغل.

ففي الوضعية الراهنة، لا يمكن التكهّن بمآل مناصب الشغل المحدثة لا باتجاه تطورها أو باتجاه عدم دوامها لارتباطها بالمشاريع التي أحدثتها.

إن المشاريع ومناصب الشغل المحدثة سيترب عنها مداخل ضريبية بالخصوص

على مستوى:

- الضريبة على الدخل بالنسبة للمناصب المحدثة،
- الضريبة على الشركات بالنسبة للمقاولات،

وفي ما يتعلق بانعكاس العملية على الإدارة، يمكن استخلاص ما يلي:

- التشييب على مستوى مناصب المسؤولية، فقد شكلت عملية المغادرة الطوعية للوظيفة العمومية مناسبة للأطر الشابة من ولوج مناصب المسؤولية،
- تقليص أعداد الموظفين على مستوى بعض الجهات ولا سيما جهة الدار البيضاء الكبرى والرباط - سلا - زمور - زعير وعلى مستوى بعض القطاعات وكذا بعض الأطر،
- تأثير مباشر على الإنتاجية ومرودية الموظفين وكذا الخدمات المقدمة من طرف الإدارة وهو ما سينعكس بعد اتخاذ التصحيحات الضرورية بجودة أكبر للخدمات المقدمة من طرف الموظفين.

- تحسن في تنظيم الوحدات الإدارية والمصالح،
- انخفاض في تكلفة التسيير الناتجة عن انخفاض الأعداد، إلا أن تأثير هذا الانخفاض لن يكون ذا أهمية تذكر،

- التدبير الأمثل للبنائيات الإدارية والرفع من مساحة أماكن العمل،

وأخيرا، فإن عملية المغادرة الطوعية قد جسدت نقطة انطلاق للمشاريع الإصلاحية الأخرى التي شرع في إنجازها.

5 - تقييم مدى تحقق الأهداف المتوخاة من وراء عملية المغادرة الطوعية

1.2. ملخص الأهداف المتوخاة من العملية :

لقد تضمنت الدراسة الأهداف والوسائل والكيفيات لتحقيقها، ويمكن تلخيص الأهداف في ما يلي :

- خفض حجم كتلة الأجور والتخفيف من تأثيرها على ميزانية الدولة،
- المساهمة في خلق الشروط الملائمة لتدبير امثل للموارد البشرية بالوظيفة العمومية،
- تشييب الأطر العليا والإدارة بخلق فرص جديدة وسانحة للأطر الشابة لولوج المناصب المسؤولة،
- خلق الظروف الملائمة لإدماج المستفيدين من العملية في القطاع الخاص وتمكينهم من أن يكونوا فاعلين اقتصاديين واجتماعيين.

1.1.2. تحليل مدى تحقيق أهداف العملية :

إن تحليل العملية يمكن من الوقوف على أن الأهداف المتوخاة من العملية قد تم تحقيقها بصورة كاملة بالنسبة للبعض منها وبصورة جزئية بالنسبة للبعض الآخر.

فالأهداف التي تم تحقيقها من خلال عملية المغادرة هي كالتالي :

- خفض حجم كتلة الأجور، فأعداد المغادرون البالغون 38763 موظفا مكنت من خفض كتلة الأجور بنسبة 5, 8،
- تشييب المستوى التدييري للإدارة بالنظر للفرص الممنوحة للأطر الشابة لولوج مناصب المسؤولة،
- المرحلة الجديدة من حياة المستفيدين من العملية وإدماجهم في القطاع الخاص. فنتائج البحث المنجز لدى عينة معبرة تمثيلية مكنت من ملاحظة أن 12 % من الموظفين الذين تم استجوابهم قد استثمروا التعويض الذي حصلوا عليه في مشروع من المشاريع وخلقوا بذلك مناصب شغل جديدة،
- تمكين الإدارة من إعادة القدرة على التوظيف لا سيما بالنسبة لبعض الكفاءات النادرة والتي تستجيب لحاجيات فعلية وحقيقية.

- أما في ما يخص الأهداف المحققة جزئياً فهي تهم:
- تحسين وعقلنة تدبير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية،
 - توزيع عقلاني للموارد المتاحة إن على المستوى الجغرافي أو القطاعي أو الهرمي،
 - التقليل من الفائض في الموظفين.
- ومن الأكد أن الأهداف المحققة جزئياً تستلزم:
- من جهة توفير شروط غير متأتية الآن بصورة كاملة مثل:
 - وضع التدبير التوقعي للوارد البشرية موضع التطبيق،
 - اتخاذ إجراءات فعلية وملموسة لتحفيز الحركية وإعادة انتشار الموارد البشرية،
 - ومن جهة ثانية، مرتبطة بعمليات على المدى المتوسط والبعيد ، وتبعاً لذلك ، فإن النتائج المرتبطة بها لا يمكن الوقوف على حقيقتها وتقديرها الحقيقي في الوقت الراهن وحالاً.
- أما فيما يتعلق بالهدف الرامي إلى تقليص الفائض في الأعداد، فمن المعروف أن جميع الوزارات والإدارات العمومية تعرف على وجه الدقة أعداد موظفيها ووضعيتهم وكذا أماكن الفائض. إلا أن هذه المعرفة تبقى ذات طبيعة عامة وليست كافية. ويتبين من نتائج البحث أن تحقيق هذا الهدف يتطلب أن تقوم كل إدارة بإجراءات أولية لإحصاء موظفيها بحسب الإطار والمنطقة وأماكن التعيين الفعلي وحصر الفائض محتمل.
- وبشكل عام، فإن عملية المغادرة الطوعية للوظيفة العمومية مكنت من تقليص أعداد موظفي الوظيفة العمومية، فعلى مستوى جهتي الرباط سلا زمور زعير والدار البيضاء الكبرى فإن العدد الكبير للمغادرين يؤكد الفائض الذي سمحت العملية من القضاء عليه أو التقليل منه.
- من جهة أخرى فقد مكنت عملية المغادرة الطوعية للوظيفة العمومية من الوقوف على الحاجة الملحة لمعرفة وبصورة دقيقة وضعية الوظيفة بالقطاع العمومي - أماكن التعيين

الفعلي، الوظائف... - وهي بذلك أكدت أهمية مجموع المقتضيات المقررة والعمليات المتخذة للوصول إلى تدبير امثل للموارد البشرية بالإدارة العمومية.

والخلاصة، يبدو لنا انه من الأهمية بمكان، إذا أريد لهذه العملية أن تؤتي ثمارها، الإسراع بجميع الاوراش التي شرع في إنجازها والمتعلقة بتدبير الموارد البشرية بالوظيفة العمومية والتي ستمكن من الحصول على معطيات دقيقة حول الشغل بالإدارة. هذه المعرفة التي ستكون أداة داعمة ومساعدة لاتخاذ القرار في مجال تدبير الموارد البشرية بهدف عقلنتها وتدبيرها التدبير الأمثل.