

ROYAUME DU MAROC

MINISTÈRE DE LA MODERNISATION
DES SECTEURS PUBLICS

NOMENCLATURE
COMMUNE DE
CLASSIFICATION DES
EMPLOIS DE
L'ADMINISTRATION
PUBLIQUE

Rapport de la phase 3
Marché N° 13/2007/MMSP

PRESENTATION

Le présent document constitue le troisième livrable de l'étude objet du marché N° 13/2007/MMSP portant sur « la réalisation d'une nomenclature commune de classification des emplois ».

Cette mission comporte trois phases :

- ☺ La phase 1 dont l'objet est l'élaboration d'un « Guide Méthodologique » de classification visant à asseoir la vision prospective de la classification, à identifier les domaines fonctionnels et les critères classants ;
- ☺ La phase 2 a permis l'élaboration d'un Un Répertoire Commun des Emplois de l'Administration Publique (RCEAP) pour s'assurer d'une maille commune d'analyse, avant le classement de tous les emplois et de prévenir les risques de déformation éventuels.
- ☺ La phase 3 a pour objet l'élaboration de la **Nomenclature Commune de Classification de ces emplois** (NCCE) permettant de classer tous les emplois-types de l'Administration publique identifiés dans des niveaux de classification déterminés à l'aide des critères classants prédéterminés.

INTRODUCTION

La classification a résulté d'une évaluation des emplois de référence synthétisés par regroupement d'emplois-types décrit dans les différents référentiels des départements ministériels présentant des similitudes en termes de missions, d'activités principales et de compétences clés.

L'évaluation des emplois de référence s'est effectuée par rapprochement de ces emplois avec les critères classants en vue de déterminer les positions de chaque critère présenté par chaque emploi. Les positions dominantes sont retenues pour former une combinaison permettant de coter chaque emploi et le classer dans le niveau correspondant.

Le système d'évaluation a reposé sur trois éléments : les positions des critères classants, l'échelle de cotation de ces critères selon la position qu'il peuvent prendre et la grille des niveaux de classification.

1. CRITERES CLASSANTS ET POSITIONS

a. LA RESPONSABILITE

Ce critère apprécie la nature et le degré des obligations dont doit répondre le titulaire de l'emploi aussi bien à l'égard de son Administration qu'à l'égard de l'Etat, de la Société, d'une profession soumise à une déontologie ou d'une équipe de collaborateurs.

Le **critère responsabilité** est décliné en 6 Positions pouvant caractériser un emploi :

1. R1 : **Responsabilité stratégique et institutionnelle impliquant :**

- L'exercice de la fonction sommet stratégique et managérial d'un Département ministériel ou d'une collectivité territoriale ;

- la définition d'orientations stratégiques, de politiques générales et d'objectifs globaux correspondant aux missions institutionnelles d'un Département ministériel et conformes aux orientations politiques gouvernementales ;
- l'exercice d'un contrôle global sur les différents centres de responsabilités et de management du Département et sur la gestion des ressources;
- la validation des programmes et plans préparés par ces centres ;
- la veille sur les résultats globaux et l'image institutionnelle du Département.

2. R2 : Responsabilité managériale impliquant :

- la participation à la définition des orientations stratégiques, de politiques générales et d'objectifs globaux ;
- leur traduction, au niveau d'une structure administrative ou territoriale, en objectifs spécifiques, programmes et plans d'actions et la gestion de leur mise en œuvre ;
- le contrôle des activités et la veille sur les objectifs et résultats afférents aux programmes et plans ;
- la détermination de la configuration organisationnelle et fonctionnelle de la structure administrative ou territoriale à charge ;
- l'allocation des ressources et des délégations nécessaires ;
- le pilotage et l'encadrement d'équipes diverses.

3. R3 : Responsabilité « expertale » Spécifique :

Elle implique :

- La réalisation de diagnostics, d'audits, d'évaluations pertinents et la conception et la mise en œuvre de solutions répondant aux besoins découlant des dysfonctionnements et problèmes constatés ;
- La réalisation d'études, de recherches et d'investigations diverses ;

- La prestation de conseil aux différents centres de responsabilités et de management ;
- La conception et l'élaboration de projets stratégiques, de développement institutionnel et organisationnel ;
- L'élaboration de politiques, schémas directeurs, et de programmes ;
- L'élaboration de plan d'action et l'assistance à leur mise en œuvre
- La formation et le transfert de compétences.
- le respect de principes généraux d'éthique ;
- la soumission à des règles déontologiques propres à une profession ;
- une attitude toujours positive à l'égard d'autrui ;
- la participation continue à la veille sur l'image sociale et institutionnelle de l'organisation de rattachement.

4. R4 : Responsabilité « expertale » commune impliquant :

- La réalisation de diagnostics, d'audits, d'évaluations pertinents et la conception et la mise en œuvre de solutions répondant aux besoins de la société ou d'une population cible ;
- La réalisation d'études, de recherches et d'investigations diverses ;
- La prestation de conseil aux différents à des opérateurs ou des groupes cibles ;
- La conception et l'élaboration de solutions techniques et scientifique adéquates ;
- L'élaboration de programmes et de plans d'action et l'assistance à leur mise en œuvre ;
- La formation et le transfert de compétences.
- le respect de principes généraux d'éthique ;
- la soumission à des règles déontologiques propres à une profession ;
- une attitude toujours positive à l'égard d'autrui ;

- la participation continue à la veille sur l'image sociale et institutionnelle de l'organisation de rattachement.

5. R5 : Responsabilité de supervision impliquant :

- La supervision d'un nombre d'entités ou services et la coordination de leurs activités ;
- La participation à l'élaboration, la finalisation et la validation des plans d'action correspondant à la charge de ces services ;
- Le suivi de la mise en œuvre des plans d'action et la formation des résultats ;
- La veille sur l'utilisation optimale des ressources ;
- La veille sur le développement des compétences et les boîtes à outils et méthodes ;
- Assurer le reporting continu à l'autorité managériale supérieure.

6. R6 : Responsabilité opérationnelle, impliquant :

- L'organisation d'un service en charge d'un portefeuille d'activités et la veille sur son fonctionnement pertinent ou l'encadrement d'une équipe;
- La participation à l'élaboration des plans d'action et la mise en œuvre de la partie correspondant à la charge du service ou la direction et la supervision de la mise en œuvre du projet confié à une équipe;
- La définition de plans de charge individuels du personnel ;
- Le contrôle des activités et la veille sur les résultats attendus ;
- La veille sur des équipements et matériels mis à la disposition du service ou de l'équipe.

7. R7 : Responsabilité de son poste impliquant :

- La veille sur son travail et son accomplissement selon les directives et consignes et conformément aux pratiques admises ;
- La veille sur les équipements, dossiers et matériels qui lui sont confiés dans le cadre de son poste.

b. LA COMPLEXITE

Ce critère apprécie le degré de difficulté à appréhender, mémoriser et mettre en œuvre les savoirs et savoirs-faire nécessaires pour la réalisation des activités, ainsi que la durée et l'effort nécessaires pour atteindre le niveau de maîtrise professionnelle.

La complexité implique également :

- le recours à des outils, méthodes et approches d'analyse, de traitement ou de production ;
- un effort d'adaptation, de conception ou d'innovation ;

Le **critère complexité** est décliné en 6 positions pouvant caractériser un emploi.

1. C1 : Emploi trop complexe impliquant :

- Des formations supérieures polyvalentes embrassant les différents aspects de l'environnement de l'Administration publique et le management des organisations;
- Une expertise reconnue par des titres professionnels et une pratique établie et comportant notamment des travaux de diagnostic, de conseil, de recherche, d'étude et d'analyse dont les résultats servent à l'élaboration de projets ou la résolution de dysfonctionnements intéressant l'ensemble d'une Administration ou une structure donnée ;
- La capacité d'anticiper les évolutions conjoncturelles et structurelles, d'apprécier leurs impacts, de formuler les recommandations pertinentes qui s'imposent et de les traduire en projets, objectifs et plans d'action ;
- La contrainte d'acquisition continue de savoirs et savoirs-faire nouveaux et de plus en plus complexes ;

- La pratique dans des environnements divers obligeant à des adaptations continues ;

2. C2 : Emploi Complexe impliquant :

- Des formations supérieures spécialisées ;
- Une expertise reconnue par des titres professionnels, des diplômes et une expérience probante et impliquant la direction de travaux et la prescription de solutions dans le cadre d'un projet spécifique à un domaine précis ;
- Des interventions nécessitant souvent la vérification de la cohérence et de la pertinence des informations de base et l'adaptation d'approches et méthodes ;
- La conception et la mise en œuvre de solutions pertinentes ;
- Un développement et un renouvellement continus des pratiques professionnelles.

3. C3 : Emploi assez complexe impliquant :

- Des formations supérieures spécialisées ;
- Une expérience concluante dans la gestion publique ;
- Une connaissance des processus et procédures administratifs ;
- La maîtrise des approches et techniques de management des organisations ;
- Le traitement et la vérification de la cohérence d'informations diverses et concernant le travail de diverses personnes ;
- Des capacités de suivi et de coordination.

4. C4 : Emploi partiellement complexe impliquant :

- Une formation spécialisée ;
- Une technicité spécifique reconnue ;
- Le traitement d'informations techniques variées en appliquant des approches et méthodes prédéterminées ;

- Le choix et l'application d'une solution en se référant à une pratique professionnelle reconnue ;
- Une mise à niveau périodique des savoirs et savoirs-faire ;
- Une validation globale des pratiques et des résultats.

5. C5 : Emploi ordinaire impliquant :

- Des activités variées mais de nature similaire ;
- L'exercice nécessite une formation générale et une formation complémentaire organisée ;
- Le titulaire agit selon des directives périodiques ;
- La réalisation des opérations se réfère à des procédures et modes opératoires préétablies ;
- Les résultats appellent un contrôle périodique régulier.

6. C6 : Emploi simple impliquant :

- Des activités élémentaires, identiques et répétitives ;
- L'exercice nécessite une formation générale et un apprentissage au poste auprès de personnes maîtrisant les mêmes activités ;
- Le titulaire agit selon des consignes précises et détaillées ;
- Les résultats sont contrôlés régulièrement et immédiatement.

C. NIVEAU DE QUALIFICATION

Ce critère apprécie le niveau de formation appréhendé en termes de nombre d'années passées par le titulaire au niveau de diverses institutions de formation et sanctionnées par un titre (diplôme, certificat ou attestation)

Les différents niveaux retenus sont les suivants :

Niveau de Qualification	Contenu de référence
Q1 : Bac + 8 et plus	<ul style="list-style-type: none"> - Doctorat ; - Diplôme de spécialisation médicale - (diplôme d'ingénieur d'Etat ou d'architecte; DES ; DESA, MASTER, DESS; diplômes des cycles supérieurs ENA, ESI, ISCAE, INAU, ou diplômes scientifiquement équivalents) + au moins 2 cycles de formation spécialisée totalisant plus de 36 mois et sanctionnés par un titre
Q2 : Bac + 6 ou 7	<ul style="list-style-type: none"> - (diplôme d'ingénieur d'Etat ou d'architecte; DES ; DESA, MASTER, DESS; diplômes des cycles supérieurs ENA, ESI, ISCAE, INAU, ou diplômes scientifiquement équivalents) + un cycle de formation spécialisée d'au moins un an et sanctionné par un titre ; - Diplôme de médecin ou chirurgien dentiste ; - Diplôme de l'ISA.
Q3 : Bac + 5	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme d'ingénieur, DESA, MASTER, DESS ou diplômes scientifiquement équivalents.
Q4 : Bac + 3 ou 4	<ul style="list-style-type: none"> - Diplôme d'ingénieur d'application, diplômes du cycle normal de l'ENA, l'ESI, l'ISCAE ; Licence ; Diplôme de technicien spécialisé ou diplômes scientifiquement équivalent.

Q5 : Bac + 2	– Diplôme de technicien ; DEUG ; ou diplômes scientifiquement équivalents
Q6 : Bac	Baccalauréat marocain ou certificat équivalent
Q7 : <Bac	Ayant au moins terminé l'enseignement fondamental

d. LE CHAMP DES RELATIONS DE TRAVAIL

Ce critère apprécie l'importance, l'étendue et l'impact des relations tenues par le titulaire avec son environnement institutionnel.

Le **critère Champ des relations de travail (RT)** est décliné en 6 positions pouvant caractériser un emploi.

1. RT1 : Relations institutionnelles stratégiques impliquant :

- Une représentation globale du Département ministériel avec pouvoir d'engagement total;
- Des contacts avec une multitude d'acteurs portant sur des sujets variés et pouvant être sensibles ou couvrant des enjeux diversifiés ;
- La défense et la préservation de l'ensemble des intérêts du Département ;
- Une capacité de négociation stratégique ;
- Une maîtrise des techniques de communication ;
- L'animation de réunion de coordination.

2. RT2 : Relations institutionnelles managériales impliquant :

- Une représentation du département sur diverses questions se rapportant à un groupe de missions précises du Département avec pouvoir de prise de position et d'engagement général sur ces questions ;
- Des contacts multiples et variés portant sur questions d'intérêt communs en rapport avec ces missions ;
- La défense et la préservation des intérêts du Département relatifs à ces missions ;
- Une maîtrise des techniques de communication et de négociation ;
- L'animation de réunion de coordination.

3. RT3 : Relations managériales intermédiaires

- La représentation permanente du département pour des questions courantes appelant la négociation d'une décision ;
- Un échange d'informations et de point de vue avec des interlocuteurs divers internes ou externes ;
- Une prise de position sur la base d'orientations générales;
- Une maîtrise des techniques de communication et de négociation ;
- L'animation de réunion de coordination.

4. RT4 : Relations fonctionnelles avec des centres de responsabilité divers et des acteurs économiques ou sociaux impliquant :

- Une représentation du Département par délégation circonstanciée et conditionnée mais permanente;
- Un échange d'informations et de point de vue avec des groupes prédéfinis ou occasionnels ;
- Une possibilité d'engagement du Département sur des questions précises ou d'engagement des groupes bénéficiaires;
- Une maîtrise des techniques de communication et de négociation ;
- L'animation de réunion de coordination.

5. RT5 : Relations fonctionnelles avec des centres de responsabilité externes et internes impliquant :

- Une représentation du Département par délégation circonstanciée et conditionnée;
- Un échange d'informations et de point de vue avec des interlocuteurs divers internes ou externes ;
- Une possibilité d'engagement du Département sur des questions précises ;

- Une maîtrise des techniques de communication et de négociation ;
- L'animation de réunion de coordination.

6. RT6 : Relations fonctionnelles limitées aux centres de responsabilités internes impliquant :

- Une représentation d'un centre de responsabilité face à d'autres centres de responsabilités du même département ministériel ;
- Echange d'informations pour la formation d'une décision ou une position commune ;
- Négociation pour l'obtention d'un consensus ou d'un partage de ressources ou de charges ;
- La maîtrise des techniques de communication et de négociation ;
- L'animation de réunion.

7. RT7 : Relations limitées au supérieur hiérarchique immédiat et à des collègues impliquant :

- Un reporting sur les activités
- La réception de directives
- L'échange d'informations et la passation de consignes entre collègues.

e. L'ENVIRONNEMENT ET LES CONDITIONS SPECIFIQUES (ES) D'EXERCICE

Ce critère apprécie les contraintes de l'environnement dans lequel s'exercent l'emploi et les conditions spécifiques auxquelles le titulaire est soumis. Cette appréciation est appréhendée à travers l'effort intellectuel ou physique que les titulaires doivent consentir pour exercer leur emploi ou les risques et menaces auxquels ils doivent faire face dans ou à l'occasion de cet exercice.

Il est décliné en 5 positions pouvant caractériser l'emploi.

1. ES1 : Environnement intellectuellement, institutionnellement et socialement contraignant impliquant :

- Une mobilisation intellectuelle intense ;
- Une attitude sociale réservée et une grande retenue ;
- Une présence au poste au-delà des horaires normaux ;
- Une attention soutenue à l'égard des différents acteurs et événements ;
- Une exposition continue à la critique politique et sociale ;
- Un risque constant de stress.

2. ES1 : Environnement intellectuellement et socialement contraignant impliquant :

- Une mobilisation intellectuelle intense ;
- Une attitude sociale réservée et une grande retenue ;
- Une présence au poste au-delà des horaires normaux ;
- Une attention soutenue à l'égard des différents acteurs et événements ;
- Un risque constant de stress.

3. ES3 : Environnement recelant des menaces pour la santé et la sécurité des titulaires impliquant :

- Un milieu de travail avec des équipements pouvant occasionner des accidents graves ou des conditions d'action inconfortables ;
- Des activités portant sur des substances organiques ou chimiques dangereuses pour la santé ;
- Des contacts fréquents avec des personnes présentant un risque pour la santé ou la sécurité ;

- Eventuellement, des conditions de travail présentant un risque pour la descendance.

4. ES4 : Environnement nécessitant un effort physique ou intellectuel contraignant impliquant :

- Des activités pénibles et fatigantes ;
- Un risque d'usure rapide ;
- Un temps de récupération de plus en plus long.

5. ES5 : Environnement ordinaire impliquant :

- Un horaire de travail normal ;
- Un exercice d'activités dans un milieu professionnel ou bureautique stable ;
- Les contacts sont limités à des fonctionnaires aux comportements prévisibles ;
- Des équipements sans danger.

2. ECHELLE DE COTATION DES CRITERES ET POSITIONS

a. Grille de cotation du critère Responsabilité

Critère classant	Positions	Côte	Valeur maximale du critère
Responsabilité	Responsabilité stratégique et institutionnelle (R1)	400	400
	Responsabilité managériale (R2)	260	
	Responsabilité expertale spécifique (R3)	240	
	Responsabilité expertale commune (R4)	200	
	Responsabilité de supervision (R5)	100	
	Responsabilité opérationnelle (R6)	50	
	Responsabilité de son poste (R7)	10	

b. Grille de cotation du critère complexité

Critère classant	Positions	Côte	Valeur maximale du critère
Complexité des activités et des compétences	Emploi trop complexe (C1)	240	240
	Emploi complexe (C2)	200	
	Emploi assez complexe (C3)	150	
	Emploi partiellement complexe (C4)	70	
	Emploi ordinaire (C5)	60	
	Emploi simple (C6)	45	

c. Grille de cotation du critère Niveau de qualification

Critère classant	Positions	Côte	Valeur maximale du critère
Niveau de formation	Bac + 8 et plus (Q1)	240	240
	Bac + 6 ou 7 (Q2)	200	
	Bac + 5 (Q3)	150	
	Bac + 3 ou (Q4)	80	
	Bac + 2 (Q5)	40	
	Bac (Q6)	30	
	<Bac (Q7)	20	

d. Grille de cotation du critère Champ des Relations de Travail

Critère classant	Positions	Côte	Valeur maximale du critère
Champ des relations de travail	Relations institutionnelles stratégiques (RT1)	240	240
	Relations institutionnelles managériales (RT2)	200	
	Relations managériales intermédiaires (RT3)	100	
	Relations fonctionnelles avec des centres de responsabilité divers et des acteurs économiques ou sociaux (RT4)	80	
	Relations fonctionnelles avec des centres de responsabilité externes et internes (RT5)	70	
	Relations fonctionnelles limitées aux centres de responsabilités internes (RT6)	50	
	Relations limitées au supérieur hiérarchique immédiat et à des collègues (RT7)	20	

e. Grille de cotation du critère Environnement

Critère classant	Positions	Côte	Valeur maximale du critère
Environnement spécifique du travail	Environnement intellectuellement, institutionnellement et socialement contraignant (ES1)	240	240
	Environnement intellectuellement et socialement contraignant (ES2)	200	
	Environnement recelant des menaces pour la santé et la sécurité des titulaires (ES3)	200	
	Environnement nécessitant un effort intellectuel ou physique contraignant (ES4)	100	
	Environnement ordinaire (ES5)	20	

3. GRILLE DES NIVEAUX DE CLASSIFICATION

NIVEAUX / GROUPES D'EMPLOIS	COTATION	POSITIONS DES CRITERES CLASSANTS				
		RESPONSABILITE	COMPLEXITE	NIVEAU DE QUALIFICATION	RELATIONS DE TRAVAIL	ENVIRONNEMENT
I - M	1060	R2	C2	Q2	RT2	ES2
II - E	990	R3	C1	Q1	RT5	ES2
III - M	750	R5	C3	Q2	RT3	ES2
IV - E	720	R4	C3	Q2	RT5	ES4
V - M	680	R5	C3	Q3	RT4	ES2
VI - E	630	R5	C2	Q3	RT5	ES4
		R6	C3	Q3	RT4	ES2
VII - A	350	R6	C4	Q4	RT6	ES4
VIII- MT	330	R7	C5	Q4	RT4	ES4
IX - MT	310	R6	C4	Q5	RT6	ES4
X - MT	275	R7	C6	Q5	RT4	ES4
XI- AE	205	R7	C6	Q6	RT7	ES4
XII - AE	125	R7	C6	Q6	RT7	ES5

Le système construit a priori au niveau du Guide s'est révélé assez fiable puisque les critères classants, leurs différentes positions et les niveaux prévus se sont avérés opérationnels et pertinents. Les quelques adaptations nécessaires introduites sont restées accessoires comme le montre le tableau suivant :

Éléments du système prévisionnel de classification	Nombre	Adaptation introduite
Critères classants	5	aucune
Positions des critères	30	Ajout de deux positions
Niveaux	11	Ajout d'un niveau

Le résultat de l'évaluation est documenté sous deux formes :

- La Nomenclature de classification
- Un Recueil des fiches d'évaluation.

Il

Nomenclature de classification