

**ROYAUME DU MAROC**

**ET**

**BANQUE MONDIALE**

**GUIDE METHODOLOGIQUE DE SUPPORT A LA GESTION  
PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET COMPETENCES**

**JUIN 2008**

## GLOSSAIRE

### A

#### **Agents**

*Employés (fonctionnaires ou contractuels) chargés d'exécution de tâches.*

#### **Administrateur (trice)**

*Qui applique des normes à des cas (Bourgault et Mintzberg, 2000).*

### C

#### **Cadre**

*Qui encadre les employés qui lui sont confiés; qui se charge de responsabilités au sujet de politiques, de programmes et de résultats et qui en rend compte à sa hiérarchie (Bourgault et Mintzberg, 2000).*

#### **Communautés de pratiques (CP)**

*Voir réseaux.*

#### **Cartographie**

*Processus de validation des besoins (sur les plans du nombre et du type) en postes de travail.*

#### **Compétences**

*Savoirs (connaissances), savoirs faire (habiletés) et savoir-être (comportements et attitudes)*

### D

#### **Déconcentration**

*Transfert de responsabilités décisionnelles depuis le centre vers des structures techniques ou territoriales. Les décisions restent prises dans le cadre d'une politique établie par le centre.*

### E

#### **Emploi**

*Caractérisation de familles de tâches exécutées par un fonctionnaire.*

#### **Emploi-type**

*Regroupement d'emplois.*

#### **Employés**

*Managers, cadres, agent de maîtrise, agents (VS statut d'embauche: temporaire).*

### F

#### **Formation**

- *Insertion : accueil dans l'organisation*
- *Initiale : formation au sujet des pratiques en situation de travail*
- *continue : mise à jour, développement ou ajout de compétences*

### G

#### **Gestionnaire**

*Un responsable (ex. directeur, chef de section) qui optimise la relation entre des objectifs, des ressources et des contraintes (Bourgault et Mintzberg, 2000).*

## **I**

### **Impartition**

*Marché donné au secteur privé pour exécuter un travail fait par des fonctionnaires*

## **M**

### **Manager**

*Qui fait en sorte que ce qui doit être fait soit fait (Bourgault et Mintzberg, 2000).*

### **Métier**

*Synonyme d'emploi (le terme métier est utilisé en France : correspond à un regroupement de tâches).*

## **P**

### **Plans d'effectifs (PE)**

*Inventaire de tous les postes de travail avec les caractérisations d'emplois*

### **Plans d'organisation administrative de niveau supérieur (POAS)**

*Description de l'organigramme avec le calibrage des postes de responsabilité*

### **Postes**

*Deux sens. 1 : affectation de crédits budgétaires; 2 : situation de travail*

### **Pourvoir**

*Comblé une vacance de poste par :*

- *détachement*
- *mobilité*
- *mutation*
- *promotion*
- *recrutement*
- *redéploiement*

## **R**

### **Référentiel**

- *REC : Répertoire des emplois et compétences*

### **Réseaux**

*Groupe formel ou informel d'homologues inscrits dans une démarche de mutualisation de moyens et d'apprentissages*

## **S**

### **Situation de travail**

*Particularités de l'exercice d'un emploi dans un cadre spécifique de travail.*

### **Structure**

*Unité administrative.*

## **SIGLES**

### **GPEEC**

*Gestion prévisionnelle des effectifs, emplois et compétences (Autres sigles équivalents utilisés GEPEC, GPEC ou GEPEEC). Autres appellations utilisées telles Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) et Integrated Planning of Human Capital (IPHC).*

### **GRH**

*Gestion des ressources humaines*

### **MMSP**

*Ministère de la modernisation des secteurs publics*

### **VAE**

*Validation acquise des expériences par un comité ministériel*

## TABLE DES MATIERES

<b>GLOSSAIRE .....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIERES.....</b>	<b>v</b>
<b>PREFACE.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>Partie I.....</b>	<b>5</b>
<b>La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences .....</b>	<b>5</b>
1.1 Un processus de gestion systémique : le rôle du Référentiel des effectifs, des emplois et des compétences dans la GPEEC .....	5
1.2 La Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPEEC).....	6
1.3 Le cadre logique : pratique au quotidien de la GPEEC .....	8
1.4 La Gestion par résultats et la contribution des compétences .....	9
1.5 Un plan de mise en œuvre des actions de gestion des ressources humaines	12
<b>Partie II.....</b>	<b>15</b>
<b>Le référentiel et son utilité pour la GPEEC .....</b>	<b>15</b>
2.1 De quoi sont faits les référentiels.....	15
2.2 Comment lire les référentiels .....	19
2.3 Cartographies de postes et analyses d'emplois .....	23
2.4 Analyse individualisée des compétences détenues : profils d'employés.....	25
2.5 Particularités du système REC-GPEEC au Maroc.....	27
<b>Partie III .....</b>	<b>28</b>
<b>Les phases du développement de la GPEEC .....</b>	<b>28</b>
3.1 Identification des besoins: écarts et déficits actuels et anticipés .....	28
3.2 Les besoins en effectifs.....	31
3.3 Les besoins en compétences .....	34
3.4 Faire un plan de gestion des ressources humaines .....	40
<b>Partie IV.....</b>	<b>46</b>
<b>La mise en œuvre du plan de GRH .....</b>	<b>46</b>
4.1.1 Recrutement interne : mobilité.....	50
4.1.2 Recrutement interne : mutation.....	55
4.1.3 Recrutement interne : mise à disposition .....	59
4.2 Recrutement externe .....	60
4.3 Les débuts du parcours professionnel .....	63
4.3.1 Insertion (Accueil-orientation des nouveaux arrivés).....	63
4.3.2 Formation initiale à l'emploi et intégration aux processus de travail.....	66
4.4 Le développement du parcours professionnel.....	69
4.4.1 La promotion.....	69
4.4.2 La formation continue .....	72

4.4.3	Planification de la carrière : les effets sur le développement professionnel des employés	78
4.5	L'évaluation de la performance et sa contribution aux compétences .....	84
<b>Partie V</b>	.....	<b>88</b>
<b>Impacts sur la gestion des organisations</b>	.....	<b>88</b>
5.1	Application de la Gpeec .....	89
5.2	Le cycle annuel intégré de GPEEC.....	92
5.3	Réseaux : partage des savoirs et expériences (communautés de pratiques) .	92
5.4	Procédés de conduite du changement .....	93
5.5	Exemples d'expériences réussies au Maroc.....	95
<b>Annexe</b>	.....	<b>96</b>
<b>Exemples d'éléments contribuant à la prévision de l'évolution des postes et des Emplois</b>	.....	<b>96</b>
<b>Annexe</b>	.....	<b>97</b>
<b>Gouvernance de la GPEEC : Les multiples Acteurs et Paliers</b>	.....	<b>97</b>

### **Avertissements**

C'est volontairement que le Guide ne présente pas les références juridiques à chacune des fonctions de la GRH : trop nombreuses, elles auraient obscurci la présentation de l'essentiel; changeantes, elles auraient pu nuire à l'exactitude du document. Les références juridiques se trouvent néanmoins disponibles dans les administrations de GRH de tous les ministères. Les gestionnaires peuvent y accéder aussi sur le site internet du ministère, [www.mmmsp.gov.ma](http://www.mmmsp.gov.ma), elles sont aussi accessibles au centre d'appel du MMSP, 08200.3737.

*Un CD comprenant ces références sera distribué pour accompagner le Guide.*

Deuxièmement, les auteurs du Guide ont pris le parti de présenter les fonctions de la GRH dans le cadre juridique au 30 mai 2008, y compris les projets en cours d'adoption.

Enfin, le lecteur est prié de noter que tous les exemples proposés sont totalement fictifs.

## **REMERCIEMENTS**

Le rapport a été préparé par Jacques Bourgault, consultant, sous la direction de Catherine Laurent, chargée du projet. Les collègues-examineurs ont été Guenter Heidenhof et Philippe Clergeot.

Nous remercions l'équipe du ministère de la modernisation des secteurs publics, sous la direction de madame Rabha Zeidguy, directrice de la réforme de l'administration, qui a su mobiliser les ministères de l'agriculture et des eaux et forêts, de l'emploi, de l'équipement, des finances, de l'habitat, de l'intérieur, de la justice, et de la santé et ainsi assuré une participation active à la substance de ce guide d'un échantillon très représentatif des diverses administrations marocaines, mais également de celles qui sont actuellement à la pointe du développement de la GPEEC au Maroc.



## PREFACE

*Les organisations doivent livrer des résultats alignés sur les priorités gouvernementales.* Elles doivent aussi évoluer dans leurs façons de faire avec les technologies, les connaissances scientifiques, les effets de la mondialisation et les aspirations des citoyens.

L'actif le plus important et le plus précieux des organisations est leur capital humain : ces gens qui y arrivent au début de leur vie professionnelle et qui y demeureront plus de vingt-cinq ans! Ce sont ces personnes qui font la performance de l'organisation et des gouvernements : par la qualité des politiques et programmes qu'ils recommandent, des services qu'ils rendent directement à la population et par la pertinence des décisions de gestion qui sont prises.

Les employés font leur travail grâce à des compétences qu'ils possèdent ou maîtrisent plus ou moins selon leur niveau, volonté et capacité d'apprentissage. Les compétences sont faites de savoirs (connaissances), savoir-faire (habiletés) et savoir-être (comportements). Les compétences se décrivent en fonction du travail à faire. Les standards de production ne sont pas que quantitatifs; il y a aussi la manière de les exécuter et la capacité de pratiquer ces « manières de faire ». Elles dépendent des résultats attendus du poste de travail.

Les résultats attendus d'un poste de travail dépendent de l'emploi qui caractérise ce poste mais aussi de l'importance stratégique qu'y accorde le Gouvernement et de la situation du poste (localisation, niveau hiérarchique, contact avec le citoyen, etc.). *Les compétences nécessaires à la livraison des résultats attendus pourront évoluer dans le temps* selon l'évolution des besoins et des procédés de production.

Il importe d'observer en continu les besoins des postes de travail et les besoins de développement et de mise à jour des compétences des employés, cela, afin de prendre les moyens qu'offre la GRH pour que d'une part, le poste se trouve pourvu par une personne qui est au niveau désiré, mais aussi d'autre part, pour que *les employés puissent se développer au fil de leur vie professionnelle et réalisent une carrière riche et stimulante.*

L'évaluation du rendement permet de voir la progression de l'employé dans l'atteinte de ses résultats par la maîtrise de compétences nouvelles ou par l'amélioration des compétences existantes.

Le MMSP propose par ce Guide un Plan d'intervention supporté par une logique de GPEEC. Au fil de la pratique et des changements au cadre de la GRH il faudra réviser cette plateforme de manière progressive pour la rendre à la fois efficace et conviviale.

Cette réforme de la GRH s'inscrit dans le cadre de l'ensemble des réformes engagées à ce jour dans l'administration marocaine. Bien que ces réformes se complètent, elles ne connaissent pas toutes le même rythme de mise en œuvre. Il faudra pratiquer une stratégie de long terme pour leur mise en œuvre. Malgré les difficultés il importera de ne pas arrêter le mouvement.

L'engagement concret et continu des leaders politiques et administratifs, une stratégie dynamique de communication, l'existence de communautés de pratique pour soutenir les animateurs de la réforme et un reportage continu des progrès constituent des facteurs de succès pour les réformes envisagées.

On décrit souvent l'administration comme très compartimentée, mais il faudra à cause de nos ressources limitées, chercher à *mutualiser le plus possible les moyens, l'expertise et les apprentissages*. Avant de travailler pour un ministère en particulier, chacun doit réaliser qu'il travaille d'abord pour le Maroc d'aujourd'hui et pour le bien-être de ses enfants demain.

Il ne fait pas de doute que ce sera une « longue marche... », mais il vaut la peine de *désenclaver la gestion des ressources humaines pour mieux la placer au service de la gestion axée sur les résultats*, cela, dans tous les domaines de l'administration. Cette approche contribue au développement des personnes qui constituent le plus important élément d'actif de l'administration marocaine. Ainsi, nous formons déjà les meilleurs dirigeants de demain.

## INTRODUCTION

La GPEEC correspond à la responsabilité qu'ont les dirigeants d'optimiser l'utilisation des ressources publiques que sont les budgets de ressources humaines ainsi que les autres ressources administrées par les agents. Ces responsables ont aussi la responsabilité de veiller au développement des individus qui veulent contribuer au mieux et qui constituent la relève. Enfin ils ont le devoir de prévoir le développement de leurs organisations sur le moyen et le long terme, en assurant à celles-ci de disposer des ressources humaines nécessaires tant en termes de nombre, que de profils d'expertises.

Le cadre logique de GPEEC se fonde sur une approche systémique de GRH. La GRH, dans l'ensemble de ses approches et instruments, est un système au service de l'organisation dans son ensemble et cherche à lui faire réaliser les résultats attendus d'elle. Cette approche systémique justifie la dimension « prévisionnelle » de la démarche. En effet, les instruments de GRH servent à réaliser les plans d'action pour réaliser les objectifs autant que pour éviter l'occurrence des difficultés anticipées.

### **Le capital humain des organisations publiques**

Les êtres humains qui habitent toute organisation constituent un actif de premier plan. Ils en forment souvent la principale (sinon la quasi unique) ressource. Les personnes représentent des sommes d'investissement méconnues : il n'y a qu'à penser au total des rémunérations versées à un agent au fil d'une carrière de 30 ans. Cette somme dépasse de beaucoup l'investissement consenti pour une pièce de machinerie que l'on s'évertue à entretenir à coûts d'investissements...et qui durera au mieux de 15 à 20 ans. Le capital humain représente un investissement primordial pour les organisations publiques dans la mesure où les biens produits sont d'intérêt public, voire même essentiels. Les agents qui les conçoivent, produisent et livrent doivent compter sur des compétences de pointe.

La gestion prévisionnelle permet de prévoir les besoins en capital humain, de décider à leur sujet, d'investir, de suivre l'action et d'en évaluer les effets. La GPEEC oriente l'ensemble des instruments de la GRH qui deviennent ainsi finalisés par une perspective de gestion par résultats.

Il ne s'agit plus seulement de recenser le nombre de personnes payées, mais d'en tirer le maximum dans une perspective gagnant-gagnant où l'organisation atteint mieux ses résultats tandis que l'employé développe mieux son potentiel à l'occasion de son travail. L'approche relève du nouveau contrat moral bi-directionnel qui relie l'employeur et l'employé : le premier développe le second dont il a besoin tandis que l'employé contribue à l'organisation dont il tire plusieurs types de gratifications.

Les résultats à réaliser finalisent le cadre de gestion publique moderne. Cet impératif exige plus que jamais des employés qu'ils disposent des compétences nécessaires et qu'ils les mettent continuellement à jour. La littérature autant que la pratique professionnelle recensent trois

composantes aux compétences des employés : les savoirs (connaissances), les savoir-faire (habiletés) et les savoir-être (attitudes et comportements). Ces compétences varient largement en fonction des emplois détenus et situations vécues de travail, des orientations du gouvernement, etc. Elles varieront dans le temps en fonction de l'évolution des connaissances, des technologies, du cadre juridique, des attentes de résultats, etc.

La GPEEC présente l'intérêt de valoriser tous les emplois d'une organisation en les insérant dans une démarche commune. Cette intégration permet de déployer au mieux les instruments de GRH comme la mobilité ou la promotion.

LA GPEEC n'est pas qu'une affaire de « Top Managers » ou des seuls directeurs de ressources humaines : c'est l'affaire de tous les responsables (gestionnaires<sup>1</sup>) d'unités de travail (i.e. directions, divisions, services, services déconcentrés et au besoin, cellules de travail) à qui on a confié des employés. Ceux-ci portent des espoirs et des ambitions des employés. Surtout, ce sont ces employés qui font la performance de l'administration, et ultimement du Gouvernement. Aucun guide de GPEEC, quelles que soient ses qualités, ne peut se substituer à l'exécution par l'organisation, des tâches de prévision et d'encadrement en GRH.

Ce **Guide méthodologique** sert à la mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) dans l'administration du Royaume du Maroc. Il a été établi dans le cadre du programme de réforme de l'administration publique défini par le Maroc. Ce programme comporte un train de mesures spécifiques échelonnées sur plusieurs années, au-delà de 2008. Parmi ses trois objectifs figure l'amélioration de l'efficacité de l'État grâce à l'instauration d'un nouveau système de gestion des ressources humaines.

Dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines (GRH), la mise en place de Référentiels des Emplois et des Compétences (REC) dans les grands ministères sert de base à une réforme de grande envergure des politiques de gestion de la fonction publique ainsi que des perspectives de sa gestion au quotidien par les responsables.

La préparation du Guide doit beaucoup à la participation des autorités du Royaume du Maroc, du Ministère de la Modernisation des secteurs publics, des directions des ressources humaines des ministères. Leur expertise a été mise à contribution à tous les stades du processus de conception : conceptualisation du plan, fourniture des informations de base, validations, suggestions quant au fond et à la forme.

## **Caractéristiques du Guide méthodologique**

Le Guide méthodologique renseigne les gestionnaires sur l'utilisation des REC dans le cadre de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, Emplois et des Compétences (GPEEC). Ce guide veut couvrir l'ensemble des étapes de la GPEEC, les fonctions de la GRH dont il identifie les cycles opérationnels ainsi que les moments-clés qui servent de repères pour l'activation de

---

<sup>1</sup> Voir glossaire.

processus décisionnels. Ce guide ambitionne d'être opérationnel, c'est-à-dire qu'il a un caractère pratique en permettant une utilisation relativement facile par les gestionnaires. Cependant il ne peut faire l'économie de situer les activités dans la logique du cheminement GPEEC.

**Le Guide veut servir les objectifs de la GPEEC pratiquée dans l'administration, notamment en matière de :**

- intervention sur les postes de travail, les effectifs, les emplois, les compétences et les agents ;
- planification, l'allocation et l'adaptation des ressources humaines en fonction des besoins évolutifs changeants de l'organisation ;
- prise des décisions pertinentes au sujet du nombre, de la nature et de la répartition des emplois dans l'organisation ;
- détermination des emplois (et leur évolution) qui caractérisent les postes de travail ;
- suivi des profils de compétences des employés qui occupent les emplois et d'identification à la fois des besoins de mise à jour et des perspectives de cheminement de la carrière ;
- d'attention nécessaire à donner aux grandes fonctions de gestion des ressources humaines.

**Le Guide**

1. Le Guide présente des **orientations pour l'utilisation et la mise à jour continue des REC**. Les méthodes de projection fixeront un horizon de cinq ans d'abord, mais avec une perspective de ramener cet horizon à trois ans le plus rapidement possible.
2. Le Guide veut satisfaire certains besoins des organisations. Il appuie la planification des besoins en effectifs selon le développement anticipé de l'organisation : par exemple, les changements des modalités d'exercice des missions en fonction des orientations stratégiques; projets informatiques; évolution technologique. Il permet ainsi d'identifier, de manière régulière, les priorités d'intervention dans ces domaines.
3. Le Guide permet d'utiliser les REC comme support aux grandes fonctions de GRH dans une approche intégrée et continue : analyse des emplois; pourvoi (recrutement, mobilité, promotion etc.); formation continue; évaluation de la performance; réponse à l'évolution des besoins; développement des compétences des agents en fonction de l'emploi actuellement détenu et soutien en continu dans leur cheminement de carrière.
4. Le Guide de GPEEC prescrit une approche organisationnelle d'utilisation des REC sur la base d'un cycle annuel de gestion. Il insiste sur le rôle de tous les gestionnaires de tous les niveaux et secteurs de l'administration, et non pas seulement des gestionnaires et professionnels de la GRH.

Le guide comporte cinq parties : La Gestion prévisionnelle des ressources humaines, Les référentiels et leur utilité, Les phases du développement de la GPEEC, La mise en œuvre du plan de gestion des ressources humaines et Les impacts sur la gestion des organisations.

Chaque partie présente sommairement des concepts et des méthodes pour les appliquer. Il y aurait beaucoup plus à dire sur chaque section dans le cadre d'un manuel de gestion des ressources humaines dans les secteurs publics. Les objectifs de rédaction se centrent autour de la gestion prévisionnelle des ressources humaines autour des concepts d'effectifs, d'emplois, de situations de travail et de compétences.

## **PARTIE I**

### **LA GESTION PREVISIONNELLE DES EFFECTIFS, DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES**

#### **1.1 Un processus de gestion systémique : le rôle du Référentiel des effectifs, des emplois et des compétences dans la GPEEC**

---

La Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) finalise les décisions de gestion des ressources humaines en fonction de prévisions. Ces prévisions sont estimées en fonction de la connaissance de l'existant, mis en rapport avec les besoins de l'avenir en matière d'effectifs, d'emplois et de compétences. Cet « existant » se trouve inventorié par les référentiels.

#### **Un référentiel**

Un « référentiel » est un répertoire. On peut trouver des référentiels de postes de travail, d'effectifs, d'emplois mis à contribution et de compétences disponibles dans une organisation. Ils constituent l'outil fondateur de la GPEEC qui décrit l'état de situation à un moment donné. Les référentiels peuvent avoir de multiples utilités, comme l'illustre le tableau suivant :

#### **Occasions d'utilisation des référentiels**

1. Matériau de base pour le Plan de GRH et pour les actions de GRH
2. Bilan mensuel au niveau ministériel : remarques sur les inventaires; défis; actions à prendre; le point sur les actions en cours ou terminées durant le mois
3. Support continu de référence pour les gestionnaires, niveaux MMSP, ministériel, DRH ministériel, unités administratives
4. Réunion ministérielle annuelle de validation de l'inventaire, du diagnostic, des besoins et de la planification des actions (deux jours consécutifs)
5. Réunion ministérielle semi-annuelle de bilan provisoire et planification des correctifs
6. Réunion annuelle au niveau MMSP : une session annuelle de consolidation (deux semaines après le bilan ministériel)
7. Une session de travail annuelle qui porte sur les leçons apprises en matière de Direction de GRH (Niveau MMSP)

## **Remarques au sujet des perspectives de développement de la démarche GPEEC au Maroc**

Le mouvement pour la modernisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration au Royaume du Maroc est bien engagé. Plusieurs ministères se trouvent déjà très avancés dans le développement des applications des référentiels. Tous les ministères auront bientôt produit un référentiel. Il faut ensuite que le Plan de ressources humaines se reflète dans le nouveau cadre budgétaire, afin que les moyens de réalisation suivent dans le développement d'une authentique politique de mise en valeur des ressources humaines et de leur utilisation dans le cadre de la gestion axée sur les résultats.

### **1.2 La Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPEEC)**

---

#### **Définition**

La gestion prévisionnelle consiste en la prise de décisions de gestion courante dans le cadre d'une vision assez fine des perspectives d'avenir. Ces prévisions ont généré un plan d'actions en matière de ressources humaines. Ce plan présente un certain degré de précision quant à ses objectifs, ses moyens, ses cibles et ses échéanciers. Le plan d'actions est revu selon le calendrier prévu ou lorsque des informations nouvelles le commandent.

#### **Apport à la qualité de gestion**

L'apport est multiple : les décisions de gestion des ressources humaines sont prises dans un cadre de continuité; elles sont tournées vers l'avenir; elles font partie d'un plan d'actions; elles procèdent d'une analyse; elles se fondent sur la résolution de problèmes relativement bien documentés.

#### **Logique de gestion prévisionnelle**

En gestion des ressources humaines, la gestion prévisionnelle permet de passer de listes-inventaires de postes et d'employés à des répertoires plus riches finalisés par l'action. Elle permet une observation en continu des situations et de leurs développements sous l'effet de la mise en œuvre des instruments de gestion des ressources humaines. Elle permet la prise de décisions à plus long terme et orientées par des repères-diagnostic plus fiables.

#### **Méthodes**

La gestion prévisionnelle utilise des méthodes de repérage, d'analyse et de prescriptions d'actions.



## **Instruments utiles en GPEEC**

Les instruments pour le repérage sont :

- Répertoires d'emplois, d'effectifs et de compétences.

Les instruments pour l'analyse se fondent sur l'utilisation de logiciels informatiques qui interrogent des banques de données pour établir des :

- Compilations de données aux fins d'analyse (à plusieurs variables au besoin);
- Listes correspondant à des questionnements analytiques;
- Analyses d'écarts de compétences (déficits capacitaires) actuels et futurs.

Les instruments pour la prescription d'actions relèvent des modes d'intervention en gestion des ressources humaines : pourvoi des vacances, formation et évaluation ainsi qu'en gestion des organisations : planification stratégique, supervision et suivis de gestion.

- Plans de développement des ressources humaines;
- Tableaux de bord (de situations, de réalisations d'activités, de production de services, du suivi des effets);
- Outils de suivi d'exécution et d'évaluation.

## **Occasions**

Les occasions de la gestion prévisionnelles varient selon le niveau décisionnel : elles sont plus rares pour les grandes décisions stratégiques prises au niveau du gouvernement et du ministère; plus fréquentes au niveau des directions et très courantes dans le domaine de l'application, soit au niveau des chefs des structures.

## **Qui le fait?**

Tous les niveaux de l'organisation contribuent aux décisions et chacun prend un certain nombre de décisions en fonction de son champ de responsabilités. L'ensemble de ces décisions doit faire partie d'un tout cohérent.

## **Conditions de succès**

- Lecture complète et réaliste de la situation;
- Capacités de diagnostic;
- Programmes de GRH;
- Capacités de suivre les effets de la GPEEC:
  - capacités organisationnelles;
  - outils informatiques.

### 1.3. Le cadre logique : pratique au quotidien de la GPEEC

La pratique de la GPEEC dépasse de beaucoup les assemblages de listes et inventaires, aussi raffinés soient-ils. Il faut insérer ceux-ci dans un authentique processus de gestion prévisionnelle où les ressources humaines sont comprises comme contribuant de manière importante à l'atteinte des résultats que vise l'organisation.

Dans l'organisation, toutes les instances décisionnelles contribuent au cycle de la GPEEC. Chaque ministère dispose de ses tables décisionnelles spécifiques, et dans chaque cas on utilise la GPEEC pour contribuer à l'atteinte des résultats ou à la matérialisation des changements attendus et, grâce à la GPEEC, on identifie les actions à mener en GRH pour atteindre ces fins.

Tous les niveaux hiérarchiques jouent un rôle important en matière de GPEEC. C'est le cas du Ministre, le Secrétaire général, les Directeurs, les Chefs de service autant que les chefs de division. Toutes les unités administratives de l'organisation doivent s'inscrire dans une démarche de GPEEC, et non pas seulement les directions des ressources humaines : chaque gestionnaire d'unité doit comprendre et réaliser l'importance de la contribution des ressources humaines. Ceci a d'ailleurs constitué un critère de sa sélection comme cadre!

Les grandes actions gouvernementales doivent se refléter dans les actions de GPEEC. C'est le cas par exemple, la plus grande place à être faite aux femmes dans l'encadrement, de la décentralisation ou de l'impartition (marchés donnés au secteur privé). Les plans d'action des ministères constituent un segment des ambitions du gouvernement et chaque ministère doit identifier des objectifs et des actions concrètes pour implanter ces volontés de changement.

Exemple :

Plan gouvernemental ou <i>Déclaration de politique générale</i>	Plan ministériel d'action	Indicateurs de réalisation et d'effets (cités dans le rapport Bilan d'activités soumis au PM)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accroître l'encadrement féminin.</li> <li>- Cible : atteindre 30% de cadres féminins sur 3 ans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recensement de l'actuel</li> <li>- Prévision linéaire</li> <li>- Évaluation des écarts (par critères unités/ régions)</li> <li>- Objectifs ministériels pour ans 1, 2, 3</li> <li>- Actions de GRH à mener : ans 1, 2, 3</li> <li>- Pourvoi par recrutements</li> <li>- Pourvois par mobilité</li> <li>- etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation pour le :</li> <li>- Réalisation pour le :</li> <li>- Réalisation pour le :</li> <li>- Cibles quantitatives en pourvoi</li> <li>- Actions de GRH ciblées et résultats désirés</li> </ul>

## **1.4 La Gestion par résultats et la contribution des compétences**

---

On attend des résultats de la part des employés. Ces attentes connaissent plusieurs sources : les attentes génériques portent sur un emploi-type (une assistante doit connaître les logiciels); les situationnelles découlent des caractéristiques de l'occupation d'un emploi dans un poste donné selon par exemple, la localisation du poste; enfin les priorités corporatives de l'organisation (ministère) ou de la méta organisation (gouvernement) créent des attentes stratégiques quant aux résultats désirés. La maîtrise des compétences permet d'atteindre ces résultats. Les compétences attendues d'un titulaire de poste, d'un groupe de titulaires d'emploi, une fois identifiées et calibrées peuvent être documentées à des fins de formation et de support en ligne.

### **GPEEC : LE CADRE LOGIQUE EN QUELQUES EXPRESSIONS**

#### **À partir des référentiels**

- *Pratiquer la Gestion des ressources humaines;*
- *Le faire de manière prévisionnelle, c'est-à-dire en prévoyant les besoins en main-d'œuvre.*

#### **Utilisation d'un Guide méthodologique pour soutenir la prise de décision et la mise en œuvre de la GPEEC**

- *Avec le soutien de systèmes de traitement informatique pour établir des bilans, faire des analyses et des tableaux de bord.*

#### **Des fonctionnaires de qualité**

- *Au niveau des défis de l'administration;*
- *Qui s'adaptent avec l'évolution de celle-ci;*
- *Qui se développent dans la carrière.*

#### **Capables ...**

- *De concevoir et livrer les politiques, programmes et produits de l'administration;*
- *D'appliquer les pratiques modernes de la gestion;*
- *D'atteindre les résultats attendus.*

## **Fondements des interventions**

Malgré l'approche managériale de la GPEEC, les interventions de GRH se déroulent dans un cadre statutaire précis : la Constitution, les lois organiques, les Lois particulières, les règlements, les décrets, les circulaires, les directives ministérielles, les décrets, les politiques et programmes gouvernementaux touchant la gestion des ressources humaines ainsi que certains domaines connexes qui ont des effets sur la GRH : ex. déconcentration.

### **CADRE STATUTAIRE**

#### **PRATIQUES DE GRH**

**Niveaux stratégique, tactique opérationnel**

#### **APPROCHE DE GPEEC :**

#### **POLITIQUES-PROGRAMMES-PRODUITS de GRH**

#### **EXISTENCE DE RÉFÉRENTIELS MIS A JOUR**

- Inventaires, analyses emplois, postes, compétences

#### **PROJECTIONS ET ANALYSES DE BESOINS**

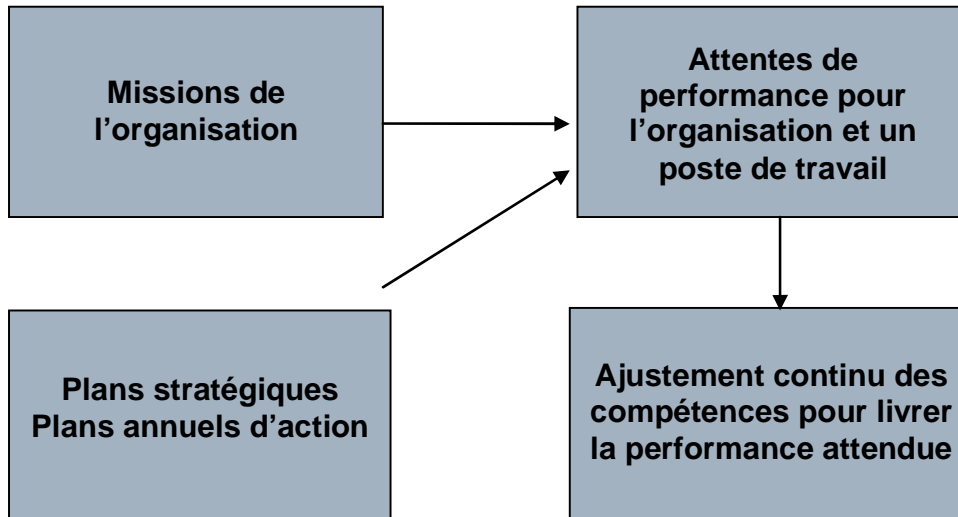
#### **PLANS D'ACTION**

- Recrutements
- Sélection
- Promotion
- Mobilité-affectation
- Évaluation
- Accueil-orientation
- Formation à l'emploi
- Formation continue
- Planification de carrière
- Rémunération

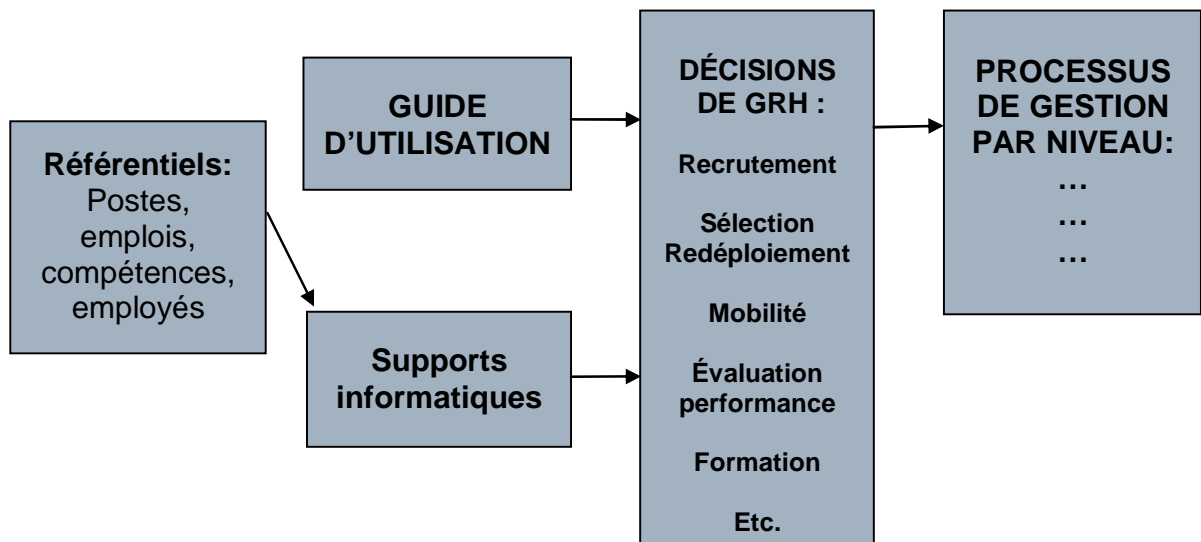
#### **PRATIQUES DE GESTION :**

- Niveau gouvernemental
- Niveau interministériel
- Niveau ministériel
- Niveau directionnel
- Niveaux local / sectoriel
- Niveau des unités de travail
- Niveau des réseaux

## Gestion par résultats et la contribution des compétences



## Le Guide et la GRH dans le quotidien



<b>COMPETENCES :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ SAVOIRS (<i>connaissances</i>)</li> <li>➤ SAVOIR-FAIRE (<i>habiletés</i>)</li> <li>➤ SAVOIR-ÊTRE (<i>attitudes et comportements</i>)</li> </ul>
<b>PERMETTENT D'ATTEINDRE LES STANDARDS DE PRODUCTION DES POSTES DE TRAVAIL : QUANTITATIFS ET QUALITATIFS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ GÉNÉRIQUE (<i>emploi-type</i>)</li> <li>➤ SITUATIONNELS (<i>spécifiques au poste</i>)</li> <li>➤ STRATÉGIQUE (<i>agenda gouvernemental ou ministériel</i>)</li> </ul>
<b>CONTROLE ET SUIVI DE GESTION</b> <b>ENTRETIEN ANNUEL D'ÉVALUATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ NOTATION</li> <li>➤ DÉCISIONS DE FORMATION CONTINUE</li> <li>➤ DÉCISIONS DE CARRIÈRE</li> </ul>

<b>UNE ORGANISATION PEUT ACQUÉRIR LES COMPÉTENCES :</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ EN LES IMPORTANT (<i>Recrutements internes et externes</i>)</li> <li>➤ EN LES DÉVELOPPANT (<i>Formation continue</i>)</li> </ul>
<b>UNE ORGANISATION DOIT PRÉSERVER LES COMPÉTENCES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CARRIÈRE ET PARCOURS PROFESSIONNEL</li> <li>➤ PROMOTIONS</li> <li>➤ FORMATION CONTINUE</li> </ul>

## **1.5 Un plan de mise en œuvre des actions de gestion des ressources humaines**

---

### *Que fait le plan de gestion des ressources humaines?*

Il programme sur un calendrier annuel la diversité des grandes actions à poser en matière de gestion des ressources humaines.

### ***Pourquoi un Plan de gestion des ressources humaines?***

- La préparation du plan permet de faire le point et d'établir des diagnostics pour permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs.
- Un plan permet de décider des points d'arrivée sur un horizon temporel spécifié.
- Un plan arrête et exprime une vision et une stratégie. Il met l'accent sur des orientations jugées prioritaires (ex. équité en emploi).
- Un plan promeut une approche proactive : il permet d'anticiper des changements, des difficultés et des pénuries.
- Un plan coordonne les efforts d'intervenants multiples et sert à intégrer une diversité d'actions dans le domaine de la GRH : il réduit les délais, les coûts et favorise la synergie des acteurs.
- Un plan sert d'outil commun de référence pour une diversité d'intervenants.
- Un plan sert à finaliser certaines décisions prises hors du champ de la GRH.

### ***Quelles sont les sources principales pour concevoir le plan?***

Le *Plan stratégique du Gouvernement* (sinon *Déclaration de politique générale du Premier Ministre*) et celui du ministère identifient des orientations qu'il faut poursuivre et des grandes actions à mettre en œuvre.

Le *Référentiel* a permis de faire une lecture de la situation et un diagnostic eu égard à la situation du moment.

Le *cadre statutaire* de la GRH offre des moyens et instruments pour permettre la réalisation d'une stratégie que le plan veut matérialiser.

### ***Quelles sont les composantes du Plan?***

- Caractéristiques majeures de l'organisation (missions, personnels, territorialité, événements significatifs récents en cours ou attendus à court ou moyen terme);
- État de situation;
- Diagnostic;
- État des buts sur l'horizon temporel;
- Stratégie;
- Identification des moyens, calendrier, indicateurs, cibles.

## EN SOMME :

La GPEEC propose donc une démarche en quatre phases :

- |                |  |
|----------------|--|
| <b>Phase 1</b> | Le recensement de l'existant par les référentiels d'effectifs, d'emplois et de compétences.  |
| <b>Phase 2</b> | L'identification des difficultés actuelles, la projection dans l'avenir des effets des situations actuelle, le repérage des évolutions des emplois et la prise en compte des attentes du gouvernement permettent de déterminer les besoins en effectifs et en compétences. |
| <b>Phase 3</b> | Troisièmement, il s'agit d'arrêter les plans de GRH qui visent à résorber ces écarts.  |
| <b>Phase 4</b> | Enfin, arrive l'exécution des plans de GRH. Le suivi des actions de GRH à tous les niveaux de l'organisation assure la mise en œuvre du plan et lui impose les correctifs nécessaires au fil du temps.   |



## PARTIE II

### LE REFERENTIEL ET SON UTILITÉ POUR LA GPEEC

#### 2.1 De quoi sont faits les référentiels

---

Les référentiels...sont des inventaires plus ou moins sophistiqués et précis de l'existant. Des supports informatiques en permettent la présentation et l'exploitation.

Les référentiels portent sur divers objets. Ils décrivent les caractéristiques des effectifs, des emplois, des compétences et des postes d'une organisation.

Certains *référentiels d'effectifs*, les plans d'effectifs, portent sur les effectifs, leur nombre et leur répartition :

- Globale pour l'ensemble de la fonction publique;
- Par localisation : centrale et administration territoriale;
- Par fonction : les employés « cadres » vs « Maîtrise » vs « Exécution ».

*Répertoire des postes de travail* (le poste correspond ici à une situation réelle de travail) : c'est une unité de dépenses votée par un crédit budgétaire; cette unité budgétaire correspond à un certain volume d'heures de travail : la semaine « normale » est de X heures, mais un poste donné peut requérir X/2 heures de travail, à cause par exemple du volume des opérations ou de la nature du travail à exécuter). Il contribue à maîtriser les effectifs utilisés (fiches de postes).

- Total des postes de travail;
- Répartition par unités administratives et sous-unités administratives;
- Répartition par localisation géographique;
- Répartition par corps d'emplois;
- Position de chaque poste, caractérisation, présentation des liens hiérarchiques.

Certains référentiels présentent aussi :

- La répartition des emplois requis (après validation des besoins) et des compétences nécessaires à l'exercice de ces emplois;
- La répartition des cadres par fonctions de responsabilité.

*Répertoire des emplois* (emploi : une famille de tâches à être exécutées dans un poste de travail) : Il permet d'identifier les compétences détenues et requises.

- Total des emplois;
- Répartition par unités administratives et sous-unités administratives;
- Répartition par localisation géographique;
- Répartition par corps d'emplois (corps : regroupement d'emplois par fonction ou domaine).

**Répertoire des compétences** (inventaires des savoirs, savoir-faire et savoir-être pour exercer un emploi en général ou un emploi dans un poste en particulier, compte tenu des spécifications de ce poste de travail) : Il permet d'identifier les actions de développement des compétences.

Le répertoire des emplois et celui des compétences constituent souvent deux sections du même document.

Certains référentiels présentent plutôt les compétences déjà disponibles dans l'organisation, cela, à partir de l'inventaire des compétences chez chacun des employés.

**Répertoire des employés** : Il permet de suivre l'évolution professionnelle des employés (bilans-profil d'employés).

- Total des employés (un poste de travail peut être occupé par plusieurs employés à temps partiel);
- Répartition par unités administratives et sous-unités administratives;
- Répartition par localisation géographique;
- Répartition par emplois et corps d'emplois.

Des exploitations des référentiels permettent de visualiser :

- La répartition des employés par sexe;
- La répartition des employés par catégories d'âge;
- Diverses répartitions croisées : sexe-âge-région-fonction-emploi;
- La répartition des âges moyens des employés par localisation (central territorial), par fonction occupée (Cadres, Maîtrise, Exécution).

Aussi, selon les besoins, à partir des référentiels, certaines exploitations proposent :

Des projections des départs à la retraite :

- Global;
- Répartition par unités administratives;
- Répartition par corps statutaires;
- Répartition par fonction occupée.

Les effets des grands défis et des propositions stratégiques :

- Objectifs de bureaucratie représentative;
- Objectifs de déconcentration;
- Objectifs d'impartition.

**Tableau des contributions potentielles du référentiel**

	<b>Le Référentiel sert à...</b>	<b>MMSP</b>	<b>Ministère et structures</b>	<b>Agent</b>
<b>...pour...</b>				
<b>Analyse des postes de travail</b>		Cadre décisionnel pour juger leur pertinence et pour la gestion du changement	Cadre décisionnel pour juger leur pertinence	Transparence et perspectives
<b>Analyse des emplois</b>		Appréciation de l'évolution des pratiques professionnelles	Appréciation de l'évolution des pratiques professionnelles	Conscience des perspectives pour la planification de la carrière
<b>Analyse des compétences disponibles</b>		Identification des besoins au niveau global	Identification des besoins au niveau local	Planification de la carrière
<b>Prévoir les besoins en effectifs par emplois, régions, etc.</b>		Planification des actions	Planification des actions	Conscience des perspectives pour planification de carrière
<b>Planification du recrutement</b>		Recrutement à la fonction publique	Recrutement au niveau ministériel	
<b>Pourvoi de vacances de postes par promotion</b>		Concours promotion pour la fonction publique	Pourvoi au niveau ministériel : promotion	Identification des possibilités
<b>Pourvoi par mutation</b>		Bourse d'emplois	Mutations ministérielles	Identification des possibilités de mobilité
<b>Pourvoi par affectation</b>			Identification des possibilités	Identification des possibilités de mobilité
<b>Utilisation des CDD</b>		Besoins globaux	Besoins ministériels	
<b>Sessions accueil et orientation</b>			Prévision des sessions à donner Précision des contenus pertinents	Insertion et instrumentation

	<b>Le Référentiel sert à...</b>	<b>MMSP</b>	<b>Ministère et structures</b>	<b>Agent</b>
<b>Formation continue</b>		Conception de formations par niveaux pour les compétences communes	Conception de formations par niveaux et compétences communes	Identification des besoins dans la planification de la carrière
<b>Évaluation de la performance</b>		Identification des compétences à développer par corps/ administration/ région	Identification des ouvertures pour promotions, mutations et affectations Identification des compétences à développer par	Validation de la progression dans les apprentissages et le cheminement de la carrière Identification de pistes de formation continue
<b>Rémunération</b>		- Validation des nombres par catégories d'effectifs - Effets sur prévision des coûts budgétaires - Analyses pour relativités	- Validation des nombres par catégories d'effectifs - Effets sur prévision des coûts budgétaires	
<b>Suivi du changement</b>		Évolution dans les régions ou dans des administrations	Évolution des situations dans les structures	Perspectives pour planification de carrière
<b>Dialogue social Relations du travail</b>		Préparer les négociations	Supporter les décisions	Transparence des logiques de gestion

## 2.2 Comment lire les référentiels

---

### MÉTHODE GÉNÉRALE :

- Arrêter les critères de caractérisation et d'observation (ex. unité administrative, âge, région, sexe, compétences);
- Production de synthèses par élément de caractérisation;
- Production de grilles d'analyse (critères significatifs pour procéder à l'analyse);
- Production des analyses, des listes, des autres requêtes;
- Synthèses et recommandations vers la conception d'un Plan d'action.

Il faut lire les référentiels à partir de préoccupations tant actuelles que futures.

### Préoccupations actuelles

#### 1) *Les postes vacants*

Il faut examiner chaque cas ou chaque groupe de cas et se demander :

- a) Ce qui caractérise ce ou ces poste(s)? Emploi, niveau, domaine, localisation fonctionnelle (unité administrative) ou géographique.  
Depuis quand ce ou ces poste(s) est/sont vacant(s)?  
Pourquoi ce ou ces poste(s) est/sont vacant(s)?  
Quels effets cette situation a-t-elle?
- b) Est-ce qu'ils traduisent des difficultés de recrutement? Lesquelles? Quelles en sont les causes? Que peut-on faire à ce sujet?
- c) Est-ce qu'ils signifient que l'organisation accorde maintenant une priorité plus faible aux tâches exécutées dans le cadre de ces postes?
- d) Est-ce qu'ils signifient que l'organisation n'a plus besoin de ces postes? Dans les faits, la tâche est-elle maintenant exécutée ailleurs dans l'organisation?

### Étapes à suivre:

- Identifier et régler les problèmes de recrutement;
- questionner la pertinence du/des poste(s);
- mettre à jour l'organisation des postes (Processus de travail, POAS, PE, Référentiels) pour qu'ils reflètent la situation de l'organisation en temps réel.

## 2) *L'organisation du travail dans le cadre actuel*

Quelle satisfaction tirons-nous de l'organisation actuelle du travail dans l'organisation ?

- a) Quelles plaintes ont été manifestées (origine, crédibilité, convergence)?  
Quels incidents-critiques (erreurs, crises, problèmes graves) ont été vécus, ou ont failli se manifester, à cause de cette organisation du travail ou des processus actuels ?  
Satisfaction du point de vue de l'efficacité (faire le travail et atteindre les objectifs de l'organisation)  
Satisfaction du point de vue de l'efficience (utilisation optimale des ressources par rapport aux résultats visés et obtenus)
- b) Quelles sont les causes de ces difficultés : Structures ou processus? Outils de travail? Compétences (recrutement, formation initiale, supports au travail), ou comportement inacceptable de l'employé? Autres causes indépendantes (catastrophes, problèmes de contextes éloignés, etc.)

### **Etapas à suivre:**

- Identifier et régler les problèmes de fonctionnement et d'efficience;
- questionner la pertinence des processus, du poste ou de l'emploi qui le caractérise, des supports à l'action;
- arrêter l'action à prendre au sujet de l'employé qui occupe le poste;
- mettre à jour l'organisation des postes (Processus de travail, POAS, PE, Référentiels) pour qu'elle reflète la situation en temps réel de l'organisation.

## **Préoccupations futures**

### 1) *Âge et ancienneté des employés titulaires*

Présenter une liste de postes détenus par des employés admissibles à la retraite sur des horizons d'un an, trois ans, cinq ans et dix ans. Il s'agit de déterminer quand ces postes pourront devenir vacants à cause de la prise de retraite (tenir compte des statuts du corps). Lesquels de ces postes seront toujours essentiels?

Quelles sont les perspectives d'utilisation de la relève pour ce poste (compte tenu de l'emploi détenu, du domaine d'activités et de la localisation du poste; le pourvoi des vacances de postes peut se faire par mutation, mobilité, ou recrutement externe)?

Quels seront les effets concrets sur le fonctionnement de l'organisation si le comblement des postes tarde trop? S'agit-il de postes qui ont un avenir dans l'organisation? Ces postes

requièrent-ils les compétences décrites dans le référentiel actuel, sinon quelle est l'évolution souhaitée?

Présenter un tableau complet du/des problème(s) concret(s) anticipé(s), comprenant la caractérisation du poste (l'emploi détenu, du domaine d'activités et de la localisation du poste), certains horizons temporels de manifestation de la problématique et l'amplitude de la problématique anticipée quant à ses effets sur la capacité de l'organisation à réaliser sa mission.

**Étapes à suivre:**

- valider la pertinence et le profil du poste à doter;
- régler le(s) problème(s) anticipé(s) sur le ou les horizon(s) temporel(s) identifié(s);
- élargir et/ou accroître les réservoirs de candidats pour la promotion, la mutation, le recrutement;
- adapter le profil des compétences recherchées;
- modifier le répertoire des compétences.

2) *Évolution des orientations gouvernementales et ministérielles*

Le Gouvernement du Maroc et le Ministère déposent un plan stratégique (sinon une *Déclaration de politique générale*) qui comporte des analyses diagnostiques, des objectifs et des actions. L'horizon temporel de ces plans est de X ans. Ces plans stratégiques se déclinent en plans annuels d'actions.

Les actions envisagées sont de nature à changer les processus, la distribution du travail et les volumes d'opérations pour plusieurs postes de travail.

Il en résultera qu'il faudra, dans l'organisation, ajouter des tâches à accomplir, donc des postes de travail pour les accomplir, sinon des emplois lorsque ces tâches ne correspondent pas aux emplois actuels.

Ces plans inviteront peut-être à remplacer certaines tâches et emplois actuels ou encore à en modifier d'autres, sinon à modifier les compétences attendues chez un ou des employé(s) qui occupe(nt) un poste de travail.

**Étapes à suivre :**

- déterminer en détail et sur des horizons temporels spécifiques, les modifications que le Plan stratégique requiert aux effectifs actuels (postes, empois, compétences);
- identifier les défis posés par ces modifications sur les horizons temporels identifiés;
- établir un plan d'action de GRH pour doter l'organisation des ressources humaines adéquates, cela en temps opportun, pour réaliser le plan stratégique;
- modifier les référentiels touchés (postes, empois, compétences).

3) *Évolution des environnements du domaine, des outils, de la région*

Sans que ces facteurs ne fassent l'objet du Plan stratégique du Gouvernement ou du Ministère (ou *Déclaration de politique générale*), il peut arriver que des changements surviennent aux environnements du travail : c'est le cas des instruments informatiques, des procédés scientifiques, des accords internationaux, de changements administratifs, décisions des tribunaux, etc.

Ces changements peuvent affecter ce qui est à faire de même que les modalités de l'exécution. Il pourrait en résulter des effets sur les processus, la distribution du travail et les volumes d'opérations, cela, pour plusieurs postes de travail.

En conséquence, l'organisation pourrait devoir ajouter des tâches à accomplir, donc des postes de travail pour les accomplir, sinon des emplois lorsque ces tâches ne correspondent pas aux emplois actuels.

Ces changements impliqueront peut-être de remplacer certaines tâches et emplois actuels ou encore d'en modifier d'autres, sinon de modifier les compétences attendues chez un ou des employé(s) qui occupe(nt) un poste de travail.



**Étapes à suivre:**

- déterminer en détail et sur des horizons temporels spécifiques, les effets des changements en voie de survenir dans l'environnement du travail et affectant les effectifs actuels (postes, emplois, compétences);
- identifier les défis posés par ces modifications sur les horizons temporels identifiés;
- établir un plan d'action de GRH pour doter l'organisation des ressources humaines adéquates, cela en temps opportun, pour réaliser la mission de l'organisation de manière optimale en tenant compte des changements qui inévitablement surviennent dans l'environnement du travail
- modifier les référentiels touchés (postes, emplois, compétences)

#### 4) *Évolution des besoins et pratiques : professions*

Des changements surviennent aux pratiques professionnelles du travail. Les normes professionnelles évoluent, des nouveaux métiers apparaissent, des instruments informatiques se font disponibles, des procédés scientifiques changent, des changements administratifs surviennent, ou des décisions des tribunaux modifient des façons de faire.

Ces raisons génèrent trois types de conséquences :

- 2 il se peut que des emplois évoluent : certains disparaissent, d'autres apparaissent ou se modifient;
- 3 l'analyse doit tenter d'anticiper et tenir compte de ces facteurs afin, par exemple, de ne plus recruter sur les emplois en désuétude, ou encore de compléter les profils actuels d'employés par l'ajout de compétences nouvelles pour l'exercice de certains emplois;
- 4 elle doit aussi permettre d'identifier les compétences nouvelles qui deviennent nécessaires pour occuper un emploi.

### **2.3 Cartographies de postes et analyses d'emplois**

---

La mission de l'organisation détermine les produits et services à rendre. L'organisation est divisée en unités administratives pour livrer ces produits et rendre ces services. Ceux-ci se réalisent grâce à des procédés de travail. Ces procédés de travail sont documentés en termes de tâches, de volumes de productions, et éventuellement de distribution de la charge sur un cycle temporel. Il faut chercher à optimiser l'utilisation des ressources humaines de sorte que les compétences des personnes soient utilisées de manière efficiente et que leur travail les mobilise.

### **Il y a donc lieu de questionner :**

- le caractère pertinent des produits à livrer et des services à rendre;
- lorsque pertinents, de questionner ce qu'il en est des propriétés et du format de ces produits;
- il faut questionner le caractère à jour et optimal des procédés de travail;
- il faut éliminer les doublons (dédouplements de fonctions);
- il faut éviter que des segments de processus ne soient *orphelins* (sans responsable);
- il faut se demander si toutes les tâches des circuits de processus sont essentielles;
- il faut se demander si les tâches sont accomplies par le niveau le plus économique de ressources humaines qu'il soit possible d'utiliser;
- il faut se demander si le niveau de l'encadrement est justifié.

### **Analyses d'emplois**

Les tâches identifiées dans un processus de travail correspondent à des savoirs regroupables par domaines, par degré d'autonomie intellectuelle et par types de qualifications certifiées pour leur exercice.

Un regroupement de tâches correspond à un « emploi », c'est-à-dire à la désignation générique d'une famille de tâches.

Tout détenteur d'un certain emploi n'exercera pas toutes les attributions de l'emploi.

Selon les caractéristiques du poste occupé (ex. localisation géographique, clientèle spécifique, contexte organisationnel de nouveauté, d'opération ou de consolidation), la manière de performer l'emploi pourra varier.

### **Il y a donc lieu de questionner :**

- la pertinence de la qualification de l'emploi par rapport aux tâches observées dans chaque poste de travail;
- la pertinence de la dénomination de l'emploi par rapport à d'autres emplois analogues dans la même administration ou dans d'autres administrations, ou des emplois en amont ou en aval dans le processus de travail considéré;
- il faut s'assurer qu'à la description de l'emploi s'ajoute la description des compétences génériques et situationnelles pour exercer cet emploi particulier dans ce poste particulier.

<i>Synthèse</i>
<b>POSTE :</b> _____ <b>EMPLOI :</b> _____
<i>Tâches réellement effectuées :</i> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
<i>Commentaires sur le poste :</i> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
<i>Commentaires sur le rattachement à la catégorie d'emploi :</i> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>
<i>Commentaires sur les compétences actuellement requises :</i> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/>

## **2.4 Analyse individualisée des compétences détenues : profils d'employés**

### **Compétences détenues**

Un fonctionnaire exerce un emploi particulier dans tel poste de travail. Cette personne remplit des tâches en fonction des processus de travail déjà identifiés ainsi que du contexte organisationnel spécifique dans lequel ce travail est exercé. Cette personne détient certaines compétences et les maîtrise à un certain niveau.

Le bilan des compétences des employés<sup>2</sup> comporte une section qui relie ses compétences actuelles à l'emploi et au poste qu'ils occupent.

<sup>2</sup> Une section 3 de cette fiche traite plus loin des ambitions de carrière. Cette fiche sert plusieurs fins dans le cadre de la GPEEC.

**Bilan des compétences**

(Section 1 consacrée à l'identification générale de l'employé)

**Section 2**

**Analyse individualisée de compétences en fonction de l'emploi actuel**

**POSTE :** \_\_\_\_\_

**EMPLOI :** \_\_\_\_\_

**NOM :** \_\_\_\_\_

<i>Compétences ou composantes de compétences actuellement maîtrisées</i>	<i>Niveau de maîtrise</i>	<i>Commentaires (s'il y a lieu)</i>
<i>Compétences non maîtrisées</i>	<i>Spécifications</i>	<i>Actions à mettre en œuvre : modalités, calendrier</i>
<i>Compétences en émergence pour cet emploi</i>	<i>Niveau de maîtrise à spécifier</i>	<i>Actions à mettre en œuvre</i>

### **Il y a donc lieu de questionner :**

- Si la personne détient toutes les compétences essentielles à l'emploi détenu;
- Si la personne les détient avec un niveau de maîtrise suffisant;
- Quelles sont les compétences particulières à détenir pour exercer cet emploi dans ce poste en particulier, compte tenu des facteurs durables de contexte qui caractérisent ce poste;
- Comment évolue cet emploi en termes de compétences requises et comment l'employé s'y trouve actuellement préparé.

## **2.5 Particularités du système REC-GPEEC au Maroc**

---

**Le système de GPEEC du Maroc**, tout en respectant les exigences de la démarche de gestion prévisionnelle, **comporte quelques particularités.**

D'une part, le système marocain développe un référentiel qui traite à la fois des emplois et des compétences requises pour ces emplois. Ce référentiel définit pour la première fois des emplois à partir de la description des activités et tâches existantes et émergentes. Il relie les compétences recherchées à ces emplois.

Une fois ce référentiel achevé, l'approche marocaine enclenche le processus GPEEC. Dans une première étape, l'analyse des postes de travail sera effectuée dans le cadre de la cartographie des postes. Dans une seconde étape, l'analyse des compétences détenues, et celles qui devraient l'être, par les employés fera l'objet de l'élaboration des fiches de postes nominatives.

### **Perspectives : Utilisation des référentiels**

Mettre en œuvre les référentiels signifie les utiliser en passant à l'étape suivante du processus de gestion. Ils servent à connaître le présent et doivent être utilisés pour projeter l'avenir. Leur mise en œuvre signifie de contribuer à la GPEEC : gérer les ressources humaines en fonction d'un plan (aspect prévisionnel du concept de gestion).

Le Plan repose sur la connaissance du présent (Référentiels) et de son évolution ainsi que des résultats que l'administration voudra atteindre : pour atteindre ces résultats, il lui faut tabler sur des compétences. Le Plan reconnaît les besoins en compétences et en effectifs pour permettre de combler l'écart entre les compétences actuelles et anticipées, d'une part, ainsi que les compétences et effectifs nécessaires dans l'avenir.

## **PARTIE III**

### **LES PHASES DU DEVELOPPEMENT DE LA GPEEC**

#### **RAPPEL**

Le développement de la GPEEC connaît 4 phases :

- 1) le repérage de l'existant (cf. partie 2 du Guide sur les référentiels);
- 2) l'identification des besoins;
- 3) l'élaboration du plan de GRH;
- 4) la mise en œuvre du plan GRH (cf. partie 4 du Guide).

#### **3.1 Identification des besoins: écarts et déficits actuels et anticipés**

---

Les déficits représentent d'abord les écarts entre les compétences actuellement maîtrisées et celles qui devraient l'être dans la situation actuelle.

S'y ajoutent aussi les écarts entre les compétences actuellement requises et celles qui le seront dans l'avenir.

Les compétences auxquelles il est référé sont de deux types : les compétences professionnelles (liées à la pratique d'un emploi) et les compétences contextuelles (liées à la situation concrète de travail)

L'analyse des écarts sert à identifier les priorités d'intervention en matière d'effectifs et de compétences recherchés.

#### **Les approches par projections et prévisions : tendances linéaires et de ruptures**

Les projections sont des constats répercutés dans le futur selon la modulation du passé. Ces projections servent à établir des prévisions. Ce qui fut constaté dans les référentiels et leur analyse peut renseigner, par une méthode de projection, sur la situation qui se présentera à terme.

Cependant, les observations constatées sur les postes, les emplois, les compétences et les employés ne présentent pas toutes le même degré de certitude quant à leur manifestation dans l'avenir : on peut considérer que des employés à l'orée de la retraite attendront généralement les

trois à cinq ans nécessaires pour jouir d'une pleine retraite; par contre des changements aux programmes d'action, aux pratiques professionnelles ou aux technologies pourront modifier le profil de la main d'œuvre désirée.

Certains facteurs se projettent donc plutôt de manière linéaire, alors que certaines tendances varient selon une ou plusieurs variables comme l'évolution de la demande et du volume d'opérations tandis que d'autres reflètent plutôt des tendances brisées que reflètent des fonctions illustrant des bris de tendances (stochastiques).

#### **EXEMPLE (FICTIF) DE PROJECTION QUI MÈNE À UNE PRÉVISION**

L'exemple qui suit porte sur l'emploi des enseignants dans les régions G, H, K, M, P et R (régions aux caractéristiques assez similaires). Sans intervention de considérations particulières (ex. DVD), et avec une pyramide démographique assez constante, on observe qu'une moyenne de 14,5% part à la retraite dans cet emploi, entre 2005 et 2007. Les projections mèneraient à une prévision de 13,176 départs. La projection a donné une *prévision corrigée* en raison du rajeunissement significatif de la pyramide démographique des titulaires de ces emplois du fait des quelques 60 000 départs entre 2003 et 2007 et de leur remplacement par environ 45 000 enseignants beaucoup plus jeunes.

<b>Année</b>	<b>Effectifs dans l'emploi</b>	<b>Départs constatés</b>	<b>Facteur spécial</b>	<b>Départs prévus <i>Prévision corrigée</i></b>
2008	90,871	-		13,176 8,767
2007	85,887	12,454	n.a.	
2006	83,889	12,163	n.a.	
2005	79,906	11,543	n.a.	
2004	89,025	9,119	Résiduel de DV	
2003	106,830	17,805	DV	

#### **EXEMPLE DE PRÉVISION À PETITE ÉCHELLE**

Évidemment il est beaucoup plus facile d'établir des prévisions dans un petit service de 40 personnes où les projets des uns et des autres sont mieux connus.

Année	Effectifs dans l'emploi	Éligibilité (âge et ancienneté)	Départs constatés	Facteur spécial	Départs prévus <i>Prévision corrigée</i>
2008	40	3	-		2
2007	41	3	1	n.a.	0
2006	38	4	0	n.a.	1
2005	35	4	2	n.a.	1
2004	42	8	7	Résiduel de DVD	8
2003	68	31	26	DVD	21

### Horizons des prévisions

La pertinence de l'opération « prévisionnelle » de même que la durée des opérations de repérage et de prévision incitent à choisir un horizon supérieur à une seule année. Des horizons trop éloignés dans le temps manquent de réalisme (sous-estimation des effets des facteurs) et invitent à l'excès d'optimisme (procrastination de l'action significative à poser). Il est recommandé de choisir des horizons prévisionnels de trois ans et d'ajuster annuellement ces cadres prévisionnels triennaux.

Compte tenu du caractère relativement nouveau du processus de gestion prévisionnelle dans l'ensemble des ministères et du temps nécessaire pour compléter le recueil des données sur tous les aspects des ressources humaines, il est recommandé, pour ce premier exercice, de produire un cadre prévisionnel quinquennal afin de bien maîtriser le processus avant de le répéter. La prévision quinquennale offre aussi l'avantage de prévoir à un niveau plus « macro », ce qui permet de mieux appréhender le déploiement progressif de l'instrument prévisionnel dans les fonctions de la GRH.

### Qui fait les prévisions?

Elles se font aux niveaux du Gouvernement, des ministères, des directions et des services et doivent présenter une forte cohérence d'intégration : concordance des définitions, des gabarits, utilisation des mêmes dispositions statutaires pour établir les modèles, etc.



### Comment est-ce fait?

- Identification des facteurs de projection (ex. départs à la retraite à tel âge);
- Caractérisation du facteur quant à sa linéarité (ex. l'âge de retraite est prévisible avec assez de fiabilité);
- Identification du coefficient de changement anticipé (pour la retraite, tous sont concernés);
- Au besoin, identification du modèle opératoire (des comportements peuvent être tributaires de phénomènes exogènes, comme l'évolution du marché du travail dans un secteur professionnel).

### Réserve

Les prévisions ne sont jamais certaines. Plusieurs critiqueront la démarche pour cette raison. Retenons qu'il est mieux de chercher à anticiper les besoins, même dans le cadre d'un exercice imparfait, que de subir les problèmes et réagir trop tard aux situations. Il suffit tout juste de demeurer prudent quand on utilise les conclusions d'un tel exercice.

## 3.2 Les besoins en effectifs

---

### a) Estimation par emploi

Tous les emplois font l'objet d'un examen pour en déterminer les besoins. Une attention toute spéciale est accordée aux emplois sur lesquels des difficultés sont constatées ou appréhendées ainsi qu'aux emplois dits « sensibles ».

Notion d'emplois sensibles : emplois qui jouent un rôle crucial par rapport à la mission d'une organisation; emplois dont les effectifs peu nombreux risquent de manquer; emplois qui sont très sollicités sur le marché privé ou des sociétés d'État.

Durée dans le temps de la qualification : le caractère « sensible » d'un emploi peut s'avérer stable si les effectifs sont peu nombreux et en même temps s'il joue un rôle fondamental par rapport à la mission; la qualification de sensible peut disparaître avec le facteur de marché qui l'a créé (ex. rareté d'ingénieurs informatiques corrigée par la venue de plusieurs groupes de diplômés).

Pour établir un « besoin » : sur un horizon donné (ici dans l'exemple c'est trois ans), dans un emploi, on tient compte du nombre actuel de postes, dont on soustrait le nombre de postes comblés et auquel on ajoute le nombre estimé de départs (toutes raisons considérées : par exemple, base historique et évolution de la démographie du groupe; effets réducteurs de la

cartographie) on y ajoute les besoins nouveaux (effets créateurs de postes de la cartographie; ajouts dus aux priorités gouvernementales).

### EXEMPLE

Ici, les 2 345 postes ne sont actuellement comblés que par 2 261 personnes et on prévoit 373 départs sur trois ans (diverses raisons dont prise de retraite). De nouvelles missions et une augmentation de la clientèle justifient 33 postes additionnels. Le besoin s'établit donc à 490 postes.

Identification de l'emploi	Nombre actuel de postes	Nombre de postes comblés actuellement	Départs prévus sur 3 ans	Besoins nouveaux	Besoins sur 3 ans 1-2+3+4= 5
<i>Exemple :</i> Ingénieur en informatique	2345	2261	373	33	490
...					

### b) Estimation par localisation du travail (selon les cas, région, province ou ressort)

Notion : Régions connaissant des difficultés particulières pour certains emplois ou dont on prévoit qu'elles en connaîtront à court ou moyen terme.

Dans cet exemple, la région X a 7 654 postes dont 7 302 sont comblés. Sur trois ans, on prévoit 504 départs, ce qui établit le besoin sur trois ans à 856 postes... toutes choses égales par ailleurs (i.e. si aucun autre facteur n'intervenait)!

Identification de la région	Nombre actuel de postes	Effectifs comblés actuellement	Départs prévus sur 3 ans	Besoins sur 3 ans	Caractérisations principales
X	7654	7302	504	856	Emplois principaux : Ingénieur : 88 Infirmier : 102 Technicien informatique : 63
Y					
...					
...					

### c) Estimation par sexe

**Notion :** besoins de rendre, à tous les niveaux, la fonction publique plus représentative de la population.

Cet exemple illustre le cas où le Gouvernement prendrait des moyens plus contraignants pour hausser le nombre de femmes dans l'encadrement. Cette approche par quotas prévaut dans plusieurs pays.

Identification de la catégorie	Objectifs	Situation actuelle	Départs prévus sur 3 ans	Besoins sur 3 ans
Femmes dans l'encadrement <sup>3</sup>	<i>Exemple</i> 20% toutes catégories sur 3 ans	26 790 / 159 678 soit 16,8 %	1132	Total visé : 31 915 Nominations à faire : 6 257 Moyenne : 2 089 /année
...				

### d) Les effectifs et leur évolution

#### Selon les variations des missions ou la demande

Des modifications surviennent aux missions des administrations qui commandent des ajouts d'effectifs ou des abolitions de postes.

Des évolutions surviennent aux populations desservies dans une région et invitent à des ajouts d'effectifs pour satisfaire la demande ou encore à des réductions de postes lorsque l'offre de services excède la demande et que des deniers publics s'en trouvent ainsi gaspillés.

#### Selon les projets prioritaires ou nouveaux

**Notion :** permettre la réalisation des priorités ministérielles ou gouvernementales.

Dans cet exemple, le Gouvernement aurait retenu l'orientation stratégique de généraliser l'accès en ligne ainsi que les transactions en ligne avec ses clientèles. Ceci accroît le besoin de techniciens d'installation et d'assistance-dépannage. Malheureusement, compte tenu de ce nouveau marché, on s'attend à un certain nombre de perte d'agent pour le marché privé, les sociétés d'État ou même l'étranger.

<sup>3</sup> Il n'y a pas d'action particulière à ce sujet au Maroc actuellement, mais certains pays ont des programmes formels pour favoriser l'accès des femmes aux postes d'encadrement.

Identification de l'objectif	Emplois nécessaires	Situation actuelle des effectifs pour ces emplois	Départs prévus sur 3 ans	Besoins sur 3 ans
<i>Administration électronique</i> dans chaque ministère : capacité de transaction en ligne	Technicien informatique : 187 postes supplémentaires	657	155	342
...				
...				

### 3.3 Les besoins en compétences

#### **RAPPEL**

Chaque situation employé-poste de travail, ou groupe de situations fera l'objet d'une analyse individualisée des compétences requises et détenues (cf. Section 2 de la fiche individualisée)

Il y a lieu de distinguer les compétences requises aujourd'hui de celles qui le deviendront avec les modifications des pratiques professionnelles.

#### **a) Compétences professionnelles attendues dans le contexte du moment**

Les emplois recensés ont été caractérisés par des compétences jugées importantes voire essentielles pour bien remplir cet emploi. Ces compétences sont d'abord dites génériques au sens où elles doivent être détenues par tout titulaire d'un tel emploi, quel que soit le contexte organisationnel où cet emploi se retrouve.

#### **EXEMPLE**

Dans cet exemple, les assistantes doivent ajouter à leurs compétences actuelles, celle de la maîtrise des logiciels bureautiques de base.

Le Greffier du TPI de Nador doit pouvoir parler Rifain depuis que tel tribunal a rendu une décision en ce sens ou depuis que le Gouvernement a annoncé que les citoyens de la région recevraient les services dans cette langue s'ils le choisissaient.

**Analyse de compétences professionnelles**

**EMPLOI :** \_\_\_\_\_

<b>Compétences ou composantes de compétences actuellement requises</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Évolution anticipée de la pratique</b>	<b>Description de la compétence (ou composante) pour l'avenir</b>
Assistante	Sténo Dactylo	Informatisation	Maîtrise des logiciels de base
Greffier d'accueil au TPI de Nador	Capacités de conversation	Clientèle plus consciente de ses droits	Parler Rifain
...			

**Agglomération des besoins aux niveaux ministériels et MMSP**

Chaque responsable de structure transmet les besoins à sa hiérarchie qui doit avaliser la demande. Le processus remonte jusqu'à la DRH, puis au MMSP. Ceci permet de globaliser les marchés, de créer des synergies et de mutualiser les ressources. Cette approche est particulièrement porteuse pour favoriser l'offre de services de formation dans les régions et les communautés éloignées.

Dans l'exemple qui suit, le MMSP a globalisé la demande et peut chercher à offrir des services de manière continue sur l'ensemble des régions, pendant trois ans. Cette offre est plus avantageuse que celle d'une seule structure régionale, qui ne pourrait offrir autant d'occasions de formation.

<b>Évolution anticipée de la pratique dans cet emploi et dans ce poste de travail</b>	<b>Compétences à maîtriser</b>	<b>Description du déficit éventuel de capacité pour la compétence (ou composante)</b>
Assistante	Logiciels informatiques	Office Word Excel Visio 45 000 formations sur toutes les régions en 3 ans
...		

## b) Compétences contextuelles (i.e. liées aux situations concrètes de travail)

Les emplois requièrent aussi des compétences dites « contextuelles », c'est-à-dire qui varient selon le contexte organisationnel du poste occupé par le titulaire de l'emploi : ex. localisation géographique, autonomie professionnelle, niveau hiérarchique d'encadrement, situation d'innovation, etc.

Dans un des exemples qui suivent, il s'agit d'accroître les compétences du Greffier pour lui permettre d'organiser une nouveauté, les *télécomparutions* de détenus. Ceux-ci, lorsque détenus, comparaissent une première fois devant le juge sans avoir à être déplacés, cela grâce à un système de caméra et d'écran.

<i>Analyse de compétences contextuelles</i>			
<b>POSTE :</b> _____			
<b>EMPLOI :</b> _____			
<b>Caractéristiques de la situation de travail : ... Région Z</b>			
<b>Compétences ou composantes de compétences actuellement requises</b>	<b>Commentaires</b>	<b>Évolution anticipée de l'environnement du poste</b>	<b>Description de la compétence (ou composante) pour l'avenir</b>
Cf. Emplois de Greffiers	Encombrement Sécurité	Tests de télé-comparution	Nouvelles règles de procédures
Cf. Emplois de Greffiers	Lenteur et coûts	Médiation : mode alternatif de règlement des différends	Nouvelles règles de procédures
Cf. Emplois de Greffiers	Variété du bassin de population desservie affecte le volume de l'effectif	Aucune	Polyvalence face à toutes les composantes de la tâche dans petit tribunal

### c) Les emplois, les compétences et leur évolution

À cause de modifications survenant à l'emploi (exemples : technologies, progrès scientifiques, décision du tribunal sur les façons de faire) ou à la situation de travail (exemples : modification à la mission, modification de la population desservie ou de ses besoins), il se peut que des compétences supplémentaires soient requises pour exercer un emploi ou encore que des compétences actuelles soient modifiées.

Il faut anticiper ces changements afin d'éviter des situations où les agents ne peuvent, faute de compétences adéquates, livrer un service de qualité désirée. Il importe donc, de temps à autre, que tant les structures que les administrations ministérielles centrales procèdent à une réflexion sur l'évolution des pratiques et des besoins. Un excellent révélateur de ces changements de compétences nécessaires est la prise en compte de difficultés vécues par des agents et révélées notamment par :

- les situations-problèmes;
- les plaintes de la clientèle;
- le *benchmarking* (ce que font les autres dans ce domaine);
- l'entretien d'évaluation.

Emplois	Déficits de compétences nécessaires actuellement	Déficits de compétences essentielles dans le futur	Remarques de caractérisation
Infirmiers	Dialogue avec le patient	Télé-consultation médicale	Évolution des technologies
Biologiste pour animaux	-	Nouveaux protocoles de validation	Évolution scientifique
Agent de la paix	-	Mode d'interpellation	Décision du tribunal

#### Qui valide les prévisions?

Avec les changements apportés par la GPEEC, les prévisions émanent du lieu décisionnel le plus bas dans l'organisation. Elles suivent un processus ascendant et cumulatif. Elles sont validées par un comité interne à l'organisation et doivent faire l'objet d'une approbation organisationnelle à chaque niveau jusqu'au niveau du secrétaire général.

### **Facteurs principaux à prendre en considération:**

#### **Endogènes**

- volume anticipé de travail,
- procédé de travail,
- évolution de la pratique professionnelle,
- évolution de la technologie, etc.

#### **Exogènes**

- stratégies corporatives (i.e. de la direction de l'organisation et qui portent sur l'ensemble de celle-ci),
- administration électronique,
- externalisations,
- service à la clientèle,
- autres facteurs affectant l'arrivée de nouvelles priorités, etc.

### **Le produit :**

- Un état de situation quant aux postes requis dans 3 et 5 ans et une répartition de ces postes;
- Un état de situation quant aux emplois requis dans 3 et 5 ans et une répartition de ces emplois;
- Un état de situation quant aux compétences requises dans 3 et 5 ans et une répartition de ces compétences.

### **APPROCHE GENERALE : RAPPEL**

#### **Identification des écarts de compétences et d'effectifs (besoins *déficits* capacitaires)**

- Constatés
- Appréhendés

#### **Fixer des objectifs d'acquisition des compétences (un plan)**

- Indicateurs (modes d'observation, critères)
- Cibles
- Moments des suivis

**Au besoin, ajuster le tir en cours d'année.**



## SOMMAIRE

Priorités pour le plan	Remarques de caractérisation (région, emploi, etc.) et d'échéance
Informatique	Formation 124 techniciens d'assistance (régions P, X, Y) Pour octobre
Ambulanciers	87 Recrutements (régions W, Z) capacités de participer aux télédiagnostics
Etc.	

### Vers un plan d'action :

Pour combler un déficit de compétence, via...

1. Recrutement interne
2. Recrutement externe
3. Développement des compétences (Formation continue)

Pour conserver les effectifs et compétences disponibles, via...

1. Soutien au parcours professionnel
2. Planification et développement de la carrière

### 3.4 Faire un plan de gestion des ressources humaines

---

#### Utilités du Plan?

- Impact budgétaire : le Plan justifie et oriente l'allocation des ressources;
- Impacts de GRH : le Plan situe la GRH dans une perspective finalisée;
- Impacts organisationnels : le Plan permet de moduler le développement de l'organisation;
- Impacts communicationnels : le Plan réaffirme l'engagement de l'organisation envers le développement des individus.

#### Méthode

- 1) Liste des déficits d'effectifs et de compétences actuellement identifiées (caractérisations multiples à partir des données fortes du référentiel).
- 2) Évolution des missions, des pratiques professionnelles et des volumes d'opérations par poste de travail, par emploi et par unité administrative : impacts sur le nombre de postes, les profils d'emplois et de compétences.
- 3) Évolution démographique de la fonction publique (attrition, départs à la retraite) : impacts sur l'offre de services.
- 4) Impacts sur les RH des objectifs stratégiques du Gouvernement et du Ministère sur 3 à 5 ans : impacts sur les postes, emplois et compétences<sup>4</sup>.
- 5) Commentaires sur la représentativité (exemple : proportion de femmes dans l'encadrement).
- 6) Inventaire des départs et congés prévisibles.
- 7) Inventaire caractérisé des employés en disponibilité.
- 8) Bilans et diagnostics. Exemple : liste des surqualifications et sous-qualifications « postes-emplois ».
- 9) Arrêter les buts et stratégies : choix de satisfaire les besoins par formation ou par diverses formes de pourvoi (analyse pour chaque type de déficit).
- 10) Identifier les fonctions de GRH à mettre en œuvre : actions particulières pour protéger les compétences spécialisées du ministère.
- 11) Identifier les actions centrales de GRH : moyens, calendrier, indicateurs, cibles au niveau global. Identifier les actions périphériques; exemple : étude des marchés pour identifier des bassins de recrutement pour certains emplois.

---

<sup>4</sup> Identifier dans le Plan stratégique du Gouvernement et du Ministère, les éléments programmatiques qui interpellent les capacités des organisations et des agents.

- 12) Identification des ressources disponibles pour organiser / donner la formation.
- 13) Identification des capacités de formation des personnels d'encadrement.
- 14) Générer un relevé des aspirations des employés et préférences en formation.
- 15) Énoncer les objectifs bien déclinés en GRH par emploi et unité de travail.
- 16) Arrêter des actions réputées « stratégiques » (décisions arrêtées peu souvent, ont une portée de 3 ans, affectent plusieurs dimensions de la GRH et même de l'organisation; elles ont la réputation de produire un effet particulièrement structurant sur leur environnement; exemples : cadre de formation continue, politique de mobilité, politique de développement managérial des cadres, etc.).
- 17) Établir des plans d'action relativement précis.
- 18) Mise sur pied d'un cadre de gestion des ressources humaines : plan stratégique, plans annuels d'actions, responsabilités, reddition de comptes, apprentissages organisationnels, correctifs.

<b>Pour chaque stratégie, des plans d'action</b>					
<b>Moyen-action de GRH mis à contribution</b>	<b>Objectif spécifique de l'action</b>	<b>Calendrier de réalisation</b>	<b>Indicateur</b>	<b>Cible</b>	<b>Points de suivis</b>
<b>Recrutement interne</b>	affectations	Oct-déc	mouvement	15	30 du mois
<b>Recrutement externe</b>					
<b>Formation continue</b>					

### **EXEMPLE**

Dans le cas qui suit, on a identifié un besoin de 221 techniciens informatiques dans deux régions; on estime que 34 seront pourvus par la mobilité, 180 par le recrutement externe, tandis que 7 employés actuels pourront faire le travail grâce à la formation continue.

OBJECTIFS ET PLANIFICATION DE L'ACTION GRH ANNÉE 2009					
Besoin en emplois-types	Besoin : quantité	Localisation	Via Mobilité <sup>5</sup>	Via Recrutement	Via Formation
Auditeur					
Conseiller en contentieux					
Technicien informatique	221	Régions X Y	34 17 17	180 60 120	7 7 0
Gestionnaire des emplois et compétences					
<b>Cas d'ordre qualitatif :</b>					
Assistante (nouveaux logiciels)	889	X Y			555 334

### Types d'actions à mettre en œuvre

Ces tableaux détaillent le plan en fonction des actions GRH.

**Exemple :** Répartition des 180 recrutements externes de techniciens informatiques.

RECRUTEMENT EXTERNE			
Année 2010			
OBJECTIFS			
Emplois-types	Personnes à recruter	Dates de recrutement	Problématique reliée...
Assistante	87 personnes	Pour le 30 avril	Remplacer départs à la retraite
Infirmier	54	30 mai	Accroissement de la population
Technicien informatique	180 en 3 groupes : 60 44 76	20 avril 12 juin 15 octobre	Développement des portails de l' <i>administration en ligne</i>

<sup>5</sup> Regroupe mutation, réaffectation, promotion, redéploiement, mise à disposition, détachement

## Actions à mettre en œuvre sur l'année 2010

Ici on utilise un calendrier pour regrouper par ordre temporel les actions de recrutement.

Mois	RECRUTEMENTS EXTERNES			
Janvier	...	45 ambulanciers	31 commis accueil	75 techniciens informatique
Février				
Mars				
Avril				
Mai				
Juin				
Juillet				
Août				
Septembre				
Octobre				
Novembre				
Décembre				

### Comment tenir le Plan à jour?

- Il faut se tenir à jour sur l'évolution du plan stratégique et sur l'évolution des priorités d'action gouvernementale;
- Mise à jour continu du Référentiel;
- Mise à jour continu de l'évolution des politiques, programmes, cadre statutaire et moyens sectoriels en GRH;
- Consultation périodique du Référentiel pour en faire un Bilan;
- Retour périodique sur les actions du Plan : suivis de calendriers ETP suivi des effets en comparaison avec les cibles;
- Opérer périodiquement des modifications mineures au Plan ETP les communiquer aux publics-cibles.

**Voyons, à titre d'exemple ce que la fonction publique canadienne inclut dans un plan :**

**CANADA :** Qu'est-ce qu'une stratégie de dotation? (Nota : au Canada, ce terme équivaut à : « pourvoi de poste vacant ») (extraits...)

« Une stratégie de dotation ... c'est le plan d'attaque de l'organisation pour relever les défis en matière de RH que le processus de planification a permis de découvrir. Par exemple, il y a peut-être une situation de sous-représentation aux fins de l'équité en emploi dans l'organisation. L'organisation a-t-elle de la difficulté à trouver des personnes d'un ou de plusieurs groupes désignés aux fins de l'équité en emploi pour combler ses postes? Y a-t-il des vacances prévues dans le plan des RH qui donneront l'occasion d'accroître la représentativité de l'effectif? Comment l'organisation peut-elle réagir à ces défis et à ces possibilités? ...

Un cadre statutaire prévoit que les gens sont embauchés et promus en fonction de leurs qualités, conformément au principe du mérite. On peut doter les postes ainsi :

- nominations à partir de listes d'admissibilité établies lors de concours pour des postes identiques ou semblables;
- nominations intérimaires;
- autres nominations sans concours (p. ex. promotions et changement dans la durée des fonctions);
- mutations;
- affectations;
- détachements;
- programmes généraux [... de développement des compétences];
- et nominations pour une durée déterminée.

Certaines actions s'exécutent assez rapidement alors que d'autres peuvent exiger des investissements plus importants en temps et en ressources financières pour être administrées. Lorsqu'ils élaborent la stratégie de dotation d'une organisation, les ministères ont la possibilité de faire des choix éclairés en se fondant sur les éléments suivants : Les faits : que doit-on faire ? Les options : que peut-on faire ? Les valeurs : que devrait-on faire ? Ressources : les conseillers et conseillères stratégiques pour des programmes particuliers (étudiants, stages, transition, etc.) ; le Guide de dotation (site web).

**Mais comment savoir si le plan a bien réussi ? Voici les indicateurs que les Canadiens cherchent à vérifier :**

**CANADA Indicateurs « avancés de réussite »**

**Planification des ressources humaines et intégration de celle-ci à la planification des activités**

- PLN-1: Lien stratégique entre les stratégies de dotation et les plans des activités et des RH;
- PLN-2: Stratégies de dotation respectant les exigences clés;
- PLN-3: Réduction du pourcentage de personnes occupant des postes occasionnels ou de durée déterminée nommées ensuite à des postes pour une période indéterminée;
- PLN-4: Optimisation de l'utilisation des ETP par rapport au nombre prévu au budget.

**Systèmes organisationnels de soutien aux ressources humaines**

- SOUT-1: Satisfaction des gestionnaires de la qualité globale des services de dotation;
- SOUT-2: Satisfaction des gestionnaires quant à l'actualité et à la qualité des systèmes d'information sur la dotation ;
- SOUT-3: Diminution du taux de roulement des membres du personnel appartenant au groupe PE; Accroissement du nombre de membres du personnel du groupe PE par rapport (a) aux niveaux d'emploi des ministères et des organismes; (b) aux volumes d'activité de dotation;
- SOUT-4: Augmentation du pourcentage de personnes du groupe PE ayant accès à la formation continue en matière de dotation.

**Responsabilisation organisationnelle à l'égard des résultats**

- RESP-1: Écarts entre la planification et les objectifs des activités de dotation en contrepartie des résultats atteints : Sont-ils évalués? Sont-ils suffisamment expliqués? Sont-ils communiqués?;
- RESP-2: Évaluation interne concernant tout problème décelé (tel qu'il est décrit ci dessus) et prise de mesures correctives;
- RESP-3: Correction rapide des lacunes sur le plan du rendement en dotation décelées par la CFP.

**Résultats: Souplesse et efficience**

- SOUP/EFF-1: Accroissement de la satisfaction des gestionnaires en ce qui a trait à la souplesse dont ils disposent pour effectuer des nominations;
- SOUP/EFF-2: Diminution de la durée du processus d'embauche;
- SOUP/EFF-3: Augmentation de la satisfaction des personnes nommées en ce qui a trait à la durée du processus de nomination.

## **PARTIE IV**

### **LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN DE GRH**

Les situations et pratiques de gestion des ressources humaines varient d'une administration à l'autre. Elles ne se situent pas nécessairement dans l'optique de la GPEEC. Les fiches qui suivent expliquent comment les actions de GRH pourraient être menées dans le cadre d'une approche de GPEEC. À certains égards elles s'éloignent des pratiques actuelles et elles impliquent des changements culturels importants. Néanmoins certaines façons de faire, jugées satisfaisantes, se trouvent reconduites. L'administration marocaine aménagera progressivement la transition vers les « bonnes pratiques » de l'avenir en GRH. Ces pratiques reposent sur le cadre statutaire nouveau en voie d'adoption ainsi que sur les éléments conservés du cadre juridique actuel. Le lecteur remarquera que les expressions concernant la mobilité traduisent la spécificité marocaine. Pour chaque fiche on a jugé bon d'ajouter une rubrique « Limites et dangers », étant entendu que les avantages sont connus en GRH. Les dangers sont mentionnés pour que les gestionnaires abordent ces questions avec réalisme.

#### **4.1 Méthodes de pourvoi des vacances de postes (recrutements internes et externes) : le rôle et l'importance de la sélection**

---

La sélection joue un rôle crucial en matière de GPEEC car il importe de capitaliser sur les connaissances fournies par les référentiels pour sélectionner la bonne personne pour une situation de travail particulière.

Le recrutement initial, survenant à l'entrée dans la fonction publique, laisse peu de place à la sélection car on estime que près de 90% des agents sont recrutés sur concours par des écoles professionnelles et font ensuite l'objet d'un stage d'une année en vue de leur titularisation. Ces affectations en stages ne font pas l'objet de processus de sélection.

Le recrutement sur d'autres postes en cours de carrière crée des occasions de mobilité interne par exemple et peut être opéré par un processus de sélection.

Enfin le recrutement des contractuels reste très ouvert et repose généralement sur un processus de sélection.



## **MÉTHODE**

- Se référer aux objectifs du plan de GRH au sujet du pourvoi des postes : Quoi? Où? Quand ?
- Établir des objectifs opérationnels précis selon les critères : emplois, structures administratives, etc.
- Identifier les opportunités de pourvoi sur les prochaines années (ouverture de nouveaux postes, nouvelles missions, départs à la retraite, congés de longue durée).
- Anticiper les situations de pourvoi (raretés de compétences spécialisées; pénurie dans des catégories de maîtrise ou de substitution; difficultés pour les structures de petite taille).
- Arrêter les stratégies et les plans d'action de pourvoi des postes par stratégie (charge de travail élevée du fait de la lourdeur ou du nombre des actions requises lors des pourvois).
- Arrêter les moments de suivis, les indicateurs et les cibles pour le pourvoi des postes.

## **Situations-types de sélection**

### Recrutements internes

- Mobilité
- Mutation
- Détachement

### Recrutements externes

- Sur titre
- Sur concours
- Détachement
- Mise à disposition

## **Sélection en fonction des compétences d'emploi et de postes**

La sélection intervient dans de nombreuses opérations de pourvoi de vacances de postes. Elle implique un processus de choix parmi des candidats déjà jugés admissibles à un poste et ou un rang. La sélection vient après un processus d'établissement d'admissibilité. Les conditions d'admissibilité constituent une forme « large » de sélection en ce qu'elles éloignent certains profils de formation et d'expériences. On peut la considérer en deux phases : les critères

d'admissibilité souvent arrêtés par statut, mais qui ne sont pas toujours exclusivement fixés statutairement et les critères de sélection proprement dits qui président au choix parmi des candidats déjà jugés admissibles.

1. Avant d'entamer le processus de recrutement il faut s'assurer que la caractérisation de l'emploi est pertinente pour les 3 années à venir. Il faut aussi vérifier que l'on dispose des ressources budgétaires.
2. Pour des cas précis, il faut bien comprendre la nature des besoins liés aux situations de travail, afin de bien planifier le processus de recrutement. Il faut disposer de toute l'information nécessaire (le référentiel des postes et emplois).
3. S'assurer que les épreuves et examens (examen, entrevue préliminaire, tests, épreuves physiques, vérification des documents d'appui et des références, entrevues subséquentes, examens médicaux) reflètent bien toutes les composantes de compétences génériques de l'emploi et, lorsque pertinent, des composantes des compétences contextuelles du poste à être occupé.
4. On suggère de fournir aux candidats toutes les conditions de l'emploi et les caractéristiques du poste.

### **LA SÉLECTION EN PRATIQUE :**

#### **Objectifs**

- Pourvoir les postes par des candidats (es) qui maîtrisent les compétences requises pour ces emplois et des particularités de compétences liées à des situations de travail particulières.

#### **Qui décide (...du jury, des critères de sélection) ?**

- Le DRH du ministère décide du jury (s'il y a lieu) et du processus.

#### **Avec qui ?**

- Sur recommandation des directeurs des unités administratives concernées dans le ministère.

#### **Rôle des gestionnaires des structures**

- Valider la caractérisation du poste dans le référentiel;
- S'assurer que ces caractéristiques orientent le travail de sélection;

- Participer à la sélection.

### **Quand ?**

- Lors de chaque action de pourvoi : recrutement, mobilité, etc.

### **À partir de quoi dans le référentiel ?**

- Compétences requises de l'emploi et du poste à pourvoir comme identifié au référentiel et à la cartographie.

### **Quels critères de décision ?**

- Besoins de l'organisation spécifiés au référentiel et à la cartographie;
- Confirmation de la pertinence du poste dans les prochaines années.

### **Comment faire ?**

- Bien choisir les membres du jury et/ou évaluateurs;
- Documenter le rôle du/de la Président(e) du jury;
- Distinguer l'approche *d'aptitude à...* de l'approche du *constat de maîtrise* d'une compétence;
- Dans un processus à plusieurs étapes, planifier des entrevues avec des intervieweurs aux styles très différents;
- S'assurer que tout le processus de sélection (dans toutes ses dimensions) reflète les compétences recherchées : le profil des membres du jury, les épreuves, les questions, la pondération des composantes et critères d'observation de l'entretien;
- Les évaluateurs et intervieweurs doivent bien comprendre le sens précis des compétences recherchées.

### **Rôle tactique des DRH**

- Assurer une variété d'évaluateurs;
- Documenter le rôle de la présidence;
- Former à la participation aux jurys.

### **Situations-types**

- Mobilité;
- Promotion;
- Certains recrutements externes.

### **Limites et dangers**

- Limites du cadre juridique;
- L'information cueillie n'est pas liée aux compétences recherchées;
- Les compétences sont mal comprises des évaluateurs;
- Les compétences recherchées sont nombreuses mais les instruments du panel ne reflètent pas leur importance relative;
- Il faut distinguer les compétences prétendues de celles qui sont vraiment maîtrisées (via cas et exemples);
- Les membres du jury et/ou intervieweurs sont mal formés. Ils ont un biais de compétences (visions partielle ou partiale des compétences recherchées), ou ne connaissent pas bien celles-ci;
- Le jugement influencé par les candidats disponibles : on sélectionne trop bas;
- Ne pas avoir fait subir le même processus à tous les candidats;
- Ne pas avoir fait une synthèse de compétences après chaque entrevue et avant la suivante.

#### **4.1.1 Recrutement interne : mobilité**

---

La mobilité implique un changement d'affectation. Elle se réalise de plusieurs façons : mutation, réaffectation (sans le transfert du poste budgétaire), détachement (disponibilité d'un poste vacant chez l'administration d'accueil) ou mise à disposition (sans le transfert du poste budgétaire), ou la promotion (dans certains cas, pourrait prendre de l'importance dans l'avenir).

### **Objectifs**

- Satisfaire un besoin du ministère (en région par exemple);
- Satisfaire un besoin de l'employé (personnel ou développement professionnel).

## **Plusieurs types de mobilité se présentent:**

Mobilité géographique, 2 types :

- 1) À la demande de l'employé (raisons d'accommodement personnel : par exemple d'ordre familial; raisons d'opportunité professionnelle : obtenir un nouveau classement grâce à l'occupation d'un poste de plus haut niveau);
- 2) Ou à la demande de l'employeur (raisons : remédier à une situation difficile à l'endroit de destination ou de départ).

Ou

Mobilité professionnelle (autre service, même emploi, même région), 4 types :

- Sert au recrutement interne, à la réorientation ou à la progression de carrière;
- Peut permettre d'acquérir une vision globale de l'organisation ou d'un secteur de celle-ci et préparer une éventuelle promotion;
- Elle peut accroître le nombre de candidats intéressés à former la relève;
- Peut découler du plan de gestion de la carrière.

Suggestions :

- Identifier les compétences détenues chez les candidats.
- Estimer de manière réaliste les éventuels déficits et les possibilités de combler ceux-ci.
- Le premier critère doit être de produire les résultats attendus dans le nouveau poste.
- Selon le mobile justifiant la promotion : identifier un plan d'acquisition des compétences et en suivre sans complaisance la réalisation (le modifier au besoin).

## **LA MOBILITÉ EN PRATIQUE :**

### **Qui décide?**

- Le DRH du ministère.

### **Avec qui?**

- Sur avis favorable des directeurs des unités administratives concernées<sup>6</sup> dans le ministère (structures d'origine et d'arrivée).

---

<sup>6</sup> Des cas particuliers se présentent où des autorités compétentes sont mentionnées. C'est le cas par exemple pour : Armée, Éducation nationale, Justice, Intérieur ...

### **Rôle des gestionnaires d'unités administratives**

- Identifier les besoins de la structure et ceux des employés;
- Conseiller le DRH;
- Faciliter la transition vers le départ ou à l'arrivée.

### **Quand?**

- Pour les besoins ministériels prévisibles : annonce de préférence en juin de chaque année et prise d'effet en août (compte-tenu des contraintes familiales);
- Pour les autres situations : au fil de l'année.

### **À partir de quoi dans le référentiel?**

- Compétences requises de l'emploi et du poste à pourvoir comme identifié au référentiel.

### **Quels critères de décision?**

- Besoins de l'organisation;
- Besoins de l'employé.

### **Stratégies disponibles**

- Favoriser la mobilité par l'identification de perspectives de carrière (cf. fiche Bilan de carrière) et agenda d'acquisition de compétences supplémentaires;
- Favoriser la mobilité par l'identification d'allocations temporaires et de congé de déplacement.

### **Situations-types**

- Modification des missions de l'organisation actuelle de rattachement;
- Sureffectifs dans l'organisation actuelle de rattachement;
- Difficultés fonctionnelles au sein de l'organisation d'affectation actuelle;
- Besoins à satisfaire dans l'organisation de destination.

### Comment le faire?

- Identifier via la Bourse des emplois, des postes et emplois d'accueil;
- Identifier quelles compétences supplémentaires qu'il faut développer chez l'employé et les actions à prendre.

### Limites et dangers

- Devient un rituel facile pour éviter de régler les problèmes de fond ou des conflits de personnalités en situation de travail;
- Seulement un certain nombre de dossiers peuvent connaître un dénouement positif : création de faux espoirs et frustrations possibles;
- Création de taux trop élevés de roulement des employés;
- Plusieurs situations imprévisibles se présenteront.

### Suites

- Tenir à jour le référentiel en y incorporant les mentions qui reflètent les changements apportés;
- Relatifs au poste, à l'emploi, à l'employé;
- Procédure de mise à jour du Référentiel : instruction à venir;
- Après 1 semaine : vérifier l'exécution conforme de l'action de mobilité;
- Après 1 mois : vérifier l'intégration de l'employé;
- Après 3 mois : vérifier l'amélioration de la situation d'origine.

### SUIVIS MOBILITÉ

Cet outil permet la consignation des étapes réalisées des actions.

Numéro du cas	Motif de la demande	Avis du responsable d'origine	Avis du responsable d'arrivée	Suivi d'exécution conforme	Suivi d'intégration	Suivi d'impact	Modif. référentiel
0876	Personnelle	Accord 31 mai	Accord 2 juin	20 juin	13 juillet	15 sept	20 juin

## TABLEAU DE BORD MOBILITÉ

Cet outil permet de réaliser le suivi spécifique des actions au fil de l'année.

Besoins ministériels identifiées pour l'année	Demandes initiées par le fonctionnaire	Bilan des transactions au...2008		
		En cours	Terminées	Remarques
159	141	71	48	40 impossibilités

### Calendrier des actions de mobilité prévisibles et à l'initiative de l'employeur

<i>Janvier</i>	Collecte des besoins de mobilité dans les structures
<i>Février</i>	Consultation à la direction ministérielle
<i>Mars</i>	
<i>Avril</i>	Décisions Annonces
<i>Mai</i>	Prise d'effet des décisions Suivi d'exécution
<i>Juin</i>	
<i>Juillet</i>	Suivi d'intégration
<i>Août</i>	
<i>Septembre</i>	
<i>Octobre</i>	
<i>Novembre</i>	
<i>Décembre</i>	Suivi d'impacts



## 4.1.2 Recrutement interne : mutation

---

**Sens** : au sein de la même administration un employé est affecté à un autre poste de travail, mais il remplit des tâches similaires qui relèvent du même emploi.<sup>7</sup>

Se distingue de promotion et de mutation-mobilité (cf. sections précédentes).

### Objectifs

- Satisfaire un besoin du ministère (une situation particulière par exemple);
- Satisfaire un besoin de l'employé (personnel ou développement professionnel).

### *Situations-types :*

- Faire connaître des postes de travail en amont, en aval dans le processus ou en périphérie du poste actuel;
- Permettre à une personne qui a les compétences génériques de l'emploi mais pas les compétences contextuelles du poste, de contribuer aux résultats de l'organisation dans un autre poste dont les caractéristiques requièrent des compétences contextuelles présentes chez l'employé ou qui lui seraient facilement accessibles.

### *Les situations problématiques ou positives sont révélées par :*

- Des incidents-critiques (événements significatifs pour révéler des apprentissages à faire : problèmes vécus, erreurs, succès en situation difficile, etc. **Exemples** : cas de mauvaise gestion ou de réalisation brillante d'un projet difficile de mobilisation des partenaires sociaux).
- Des *quasi incidents* (« *Near-Miss* »: une situation-problème qui n'a pas dégénéré ou qui n'a pas eu les effets négatifs qu'elle aurait pu avoir. **Exemples** : directive erronée; véhicule mal entretenu qui a dévié de sa trajectoire; insubordination d'un agent qui n'a finalement pas eu d'effet négatif sur le public).
- Le supérieur (observation de l'agent à l'occasion de ses activités de supervision : il constate un travail exécuté avec beaucoup plus de soin et d'efficacité que requis ou encore il aperçoit des travers graves dans les pratiques et attitudes).
- L'employé (témoignage ou effets sur la santé physique, psychique, sur la motivation; attentes de l'agent qui réclame de se faire confier des missions plus exigeantes).

---

<sup>7</sup> Dans un nouveau cadre juridique la mutation pourrait impliquer l'occupation temporaire d'un emploi de plus niveau et cette mutation serait assortie d'une formation adéquate.

## **Suggestions :**

### *Avant l'action d'affectation*

- S'assurer que l'attitude générale de l'employé est positive;
- Vérifier que des actions de développement des compétences pour le poste actuel ne pourraient pas d'abord régler le problème;
- Vérifier que d'autres facteurs personnels-temporaires ou professionnels ne sont pas à la source de la situation problème.

### *L'action d'affectation :*

- La préparer auprès de l'organisation de départ;
- La préparer auprès de l'employé concerné (contexte, raison, perspectives, actions éventuelles de développement des compétences pour le nouveau poste ou pour l'ancien);
- La préparer auprès de l'organisation d'accueil.

### *Après l'action d'affectation :*

- Suivre les résultats produits dans le nouveau poste;
- Suivre la réalisation du programme de mise à jour des compétences;
- Relier aux actions d'évaluation du rendement.

## **LA MUTATION EN PRATIQUE :**

### **Qui décide?**

- Le DRH du ministère.

### **Avec qui?**

- Sur avis favorable des directeurs des unités administratives concernées dans le ministère (unités administratives d'origine et d'arrivée).

### **Rôle des gestionnaires d'unités administratives**

- Identifier le potentiel des employés;
- Identifier la disponibilité des employés pour occuper des fonctions différentes;
- Appuyer l'intégration des nouveaux arrivés.

## Quand?

- Pour les besoins ministériels prévisibles : annonce en juin de chaque année et prise d'effet en septembre (compte-tenu des contraintes familiales);
- Pour les autres situations : au fil de l'année.

## À partir de quoi dans le référentiel?

- Compétences requises de l'emploi et du poste à pourvoir comme identifié au référentiel.

## Quels critères de décision

- Besoins de l'organisation révélés par l'observation du supérieur (à partir de la fiche du poste de travail);
- Besoins de l'employé révélés par son témoignage.

## Stratégies disponibles

- Peut correspondre à un enrichissement (perspectives de carrière et d'acquisition de compétences supplémentaires) ou un allègement de la tâche;
- Dans les semaines qui précèdent, préparer l'affectation auprès des unités administratives d'origine et d'arrivée ainsi que de l'employé;
- Dans les deux mois qui suivent, vérifier l'intégration et l'atteinte des résultats.

## Situations-types

- Faire connaître des postes de travail en amont, en aval dans le processus ou en périphérie du poste actuel;
- Permettre à une personne qui a les compétences génériques de l'emploi mais pas les compétences contextuelles du poste, de contribuer aux résultats de l'organisation dans un autre poste dont les caractéristiques requièrent des compétences contextuelles présentes chez l'employé ou qui lui seraient facilement accessibles

## Comment le faire?

- **Cas à la demande de l'organisation :**
  - utilisation de la Circulaire...
- **Cas à la demande de l'employé :**
  - utilisation de la Circulaire...
- **Dans les deux cas :**
  - Identifier quelles compétences supplémentaires il faut développer chez l'employé et les actions à prendre.

### Limites et dangers

- Cf. section mobilité;
- Attentes irréalistes de certains agents et observation complaisante de la part de certains supérieurs.

### Suites

- Mise à jour des référentiels concernés et du plan de carrière

### SUIVI MUTATIONS

Numéro du cas	Motif de la demande	Avis du responsable d'origine	Avis du responsable d'arrivée	Suivi d'exécution conforme	Suivi d'intégration	Suivi d'impact	Modif. référentiel

### TABLEAU DE BORD MUTATION

Besoins ministériels identifiées pour l'année	Demandes initiées par le fonctionnaire	Bilan des transactions		
		En cours	Terminées	Remarques

### **4.1.3 Recrutement interne : mise à disposition**

---

Mettre un fonctionnaire (avec son poste) à la disposition d'un autre département ou organisme (institutions administratives indépendantes) ou encore d'une organisation syndicale. La nouvelle législation prévoit cependant certaines conditions.

#### **Origine**

La demande émane du fonctionnaire.

#### **Qui décide?**

Décision du chef de l'administration (Selon le système de délégation en vigueur : Ministre, Secrétaire général, Directeur général, ou autres).

#### **Avec qui?**

Avis favorable du chef hiérarchique est requis.

#### **Suggestions**

- Valider les compétences;
- Offrir formation de recyclage;
- Offrir supervision rapprochée pour les premiers mois;
- Concevoir une petite opération de communication pour favoriser l'accueil.

#### **Limites et dangers**

- Une trop longue mise à disposition risque d'empêcher l'agent de mettre à jour ses compétences (besoin de formation nouvelle).
- La structure risque de s'habituer à fonctionner sans recourir à l'agent : le retour en poste créera un surplus d'effectifs. La multiplication de ces situations dans une organisation sera problématique.

## 4.2 Recrutement externe

---

### Définition

Recherche d'un(e) candidat(e) à l'extérieur des cadres de la fonction publique lorsque des postes sont à occuper ou lorsqu'il n'est pas possible de perfectionner les agents existants pour les déplacer ensuite vers les postes en besoin, ou enfin, lorsque tel perfectionnement créerait lui-même des déficits de capacité dans la structure d'origine de l'agent déplacé.

### Objectifs

Selon le Plan de ressources humaines, satisfaire un besoin du ministère par l'embauche de personnes externes à la fonction publique.

### Trois situations établies en fonction du plan:

- Recrutement général sur un emploi;
- Recrutement sur poste (pour des profils pointus);
- Recrutement de diplômés dans une spécialisation universitaire, professionnelle ou technique.

Sur titre

Sur concours

- par épreuves écrites et orales;
- par entretiens de sélection.

### Capacités nécessaires :

- Liste des besoins et caractérisation (emplois, régions, compétences, urgence);
- Organisation efficace du recrutement externe;
- Bassins éprouvés de recrutement et liens efficaces avec leur environnement (ex. facultés universitaires).

## **LE RECRUTEMENT EXTERNE EN PRATIQUE :**

### **Qui décide?**

- Le DRH du ministère pour la mise en marche de l'opération de recrutement, et sur demande du directeur concerné.

### **Avec qui?**

- Le directeur de l'unité administrative concernée procède à la sélection avec le concours de l'équipe de la DRH.

### **Rôle des gestionnaires d'unités administratives**

- Identifier les besoins de l'unité administrative;
- Examiner les moyens de les satisfaire en favorisant la carrière;
- Identifier la disponibilité des employés pour occuper des fonctions plus exigeantes;
- Décrire le besoin de recrutement au DRH.

### **Quand?**

- Recrutements pour les besoins ministériels prévisibles et pour les recrutements multiples dans un même emploi;
- Recrutements pour les situations de recrutements spécifiques : au fil de l'année.

### **À partir de quoi dans le référentiel?**

- Compétences requises de l'emploi et du poste à pourvoir comme identifié au référentiel;
- Liste des besoins et caractérisation (emplois, régions, compétences, urgence);
- Selon les plans d'action en pourvoi (Plan de ressources humaines).

### **Quels critères de décision?**

- Besoins en nombre suffisant dans l'organisation;
- Besoins suffisamment importants ou urgents;
- Voir aussi la section sur la sélection.

## Stratégies disponibles de sollicitation des candidatures

- Concours annuels
- Appels de candidatures dans les médias (et médias spécialisés)
- Chasseurs de tête
- Bourse d'emplois

## Comment le faire?

- Cas à la demande de l'organisation : utilisation de la Circulaire ...
- Autres cas.

## Limites et dangers

- Outre les qualifications formelles, les instruments d'évaluation (cf. supra : testes, examens, entrevues, etc.) doivent cibler les compétences nouvelles qui sont recherchées, incluant les savoir-être.
- Dans les cas de candidats plus matures recherchés pour un poste, la maîtrise actuelle des compétences est un critère très rigoureux.
- Dans les cas de candidats « jeunes » on recherche la souplesse, l'ouverture à l'apprentissage et au développement. On recherche l'aptitude à développer certaines compétences actuellement manquantes dans l'organisation.

## Suites

Modifier le référentiel en conséquence.

## SUIVIS RECRUTEMENTS EXTERNES

Concours	Emploi	Lancé	Annonce	Candidatures	Examens	Sélection	Entrée prévue
<b>R-567</b>	<b>#344</b>	<b>9-2-08</b>	<b>9-3-08</b>	<b>410</b>	<b>322</b>	<b>46</b>	<b>9-6-08</b>



## **4.3 Les débuts du parcours professionnel**

---

### **4.3.1 Insertion (Accueil-orientation des nouveaux arrivés)**

---

#### **Définition**

Session qui s'adresse aux nouveaux employés de l'organisation pour « ouvrir les portes » et souhaiter la bienvenue pour favoriser l'accueil, l'intégration et la socialisation.

#### **Objectifs**

Elle veut souligner les compétences valorisées, la vision et la perspective de l'organisation. Cette session présente les différents acteurs de l'organisation, ce qu'il fait et veut devenir et signale au nouvel employé tous les types d'appuis disponibles, notamment en matière d'acquisition et de reconnaissance des compétences.

Il faut plus que du thé et des gâteaux pour accueillir les nouveaux employés de manière satisfaisante! Il faut les inviter à s'intégrer dans l'organisation et faire voir que ce sera relativement facile. Cette session n'enseigne pas les éléments de base des emplois. On postule que le nouvel employé dispose déjà des qualifications de base requises.

#### But :

- Créer des conditions d'apprentissage organisationnel;
- Créer une culture et véhiculer un discours valorisant les compétences désirées dans l'organisation;
- Inciter les gens à penser que la formation et l'appui aux compétences sont accessibles.

#### *À partir de quoi :*

Les compétences utiles pour atteindre les résultats stratégiques de l'organisation (façon de réaliser la mission à travers une certaine vision de l'avenir) et pour faire se matérialiser le type de vie organisationnelle souhaitée (culture et valeurs).

#### *Contenu des 3 dimensions*

#### **ACCUEIL**

- Veut « ouvrir les portes » et souhaiter la bienvenue;
- Veut transmettre les compétences valorisées par une culture d'exemple;
- Veut transmettre la vision et la perspective de l'organisation;
- Veut, à travers les nouveaux, diffuser l'information vers les autres agents;
- C'est un événement social périodique ...qui valorise les compétences.

## **ORIENTATION**

- Présente qui est qui dans l'organisation;
- Présente ce qu'elle fait, veut devenir et ce qu'elle valorise;
- Présente tous les types d'appuis disponibles pour les employés.

## **SOCIALISATION**

Elle présente les habitudes sociales du grand groupe et de sous-groupes : les liens aux compétences ne s'observent que dans certains cas seulement. Cependant le défaut de maîtrise des compétences rend l'intégration au groupe plus difficile.

## **L'INSERION EN PRATIQUE :**

### **Qui décide?**

- Le DRH du ministère décide des aspects de leur organisation périodique.

### **Avec qui?**

- Il consulte les directeurs des unités administratives dans le ministère.

### **Rôle des gestionnaires d'unités administratives**

- Faciliter la participation des employés;
- Contribuer à la conception et participer aux exposés.

### **Quand**

- Elles sont régulières et justifiées par les volumes d'embauche.
- Leur fréquence varie selon le nombre de nouveaux employés : de 30 à 60 nouveaux arrivés justifient l'organisation d'une session. Idéalement elles sont organisées par emploi ou sur une base régionale. Certaines organisations favorisent des groupes mixtes de plusieurs emplois et régions, pour favoriser la gestion transversale (à travers les structures).

### **À partir de quoi dans le référentiel**

- Compétences requises de l'emploi et plan d'action du ministère.

### **Quels critères de décision**

- Besoins de l'organisation;
- Nombre de nouveaux employés.

### **Stratégies disponibles**

- Programme de journée ou de demi-journée; à base de matériel corporatif; support d'animateurs et de formateurs.
- Permettre aux employés de formuler des attentes quant à leur vie et leur parcours dans l'organisation (questionnaire aux nouveaux employés et consigner les réponses pour une stratégie de développement organisationnel).

### **Situations-types**

- Recrutements de contingents assez nombreux d'employés.

### **Comment le faire?**

- Décision du Ministère d'en faire une activité obligatoire
- Engagement de tous les directeurs
- Lettre d'invitation signée par le Secrétaire général du ministère

### **Limites et dangers**

- Une opération bâclée (sur le plan du contenu et de l'organisation) transmet un mauvais message et provoque les effets contraires à ceux souhaités : le ministère paraît mal organisé, ses valeurs et sa culture ne semblent pas à la hauteur. Un employé de grande qualité qui a le choix entre plusieurs offres d'emploi préférera faire sa carrière ailleurs.

### **Suites**

- Les bilans (*debriefing*) de chaque réunion peuvent suggérer des mises à jour aux référentiels de compétences d'emplois, de postes et de compétences des employés.

### **4.3.2 Formation initiale à l'emploi et intégration aux processus de travail**

---

Il faut distinguer la *socialisation* de la *formation initiale* (le cas présenté ici). La formation initiale à l'emploi complète la formation de base reçue dans les institutions. Elle sert aussi dans les cas de redéploiements, de mobilité et pour renforcer l'adaptation professionnelle.

**Buts :** on cherche à réduire les coûts d'intégration des nouveaux employés.

On veut hâter le moment d'atteinte de l'efficacité suffisante et favoriser la rétention de l'employé pour éviter les coûts de recrutement, de remplacement et les ruptures de service.

La toute première étape est de faire ressortir les résultats attendus de l'emploi et du poste et d'y associer les compétences identifiées pour les périodes courantes et à venir. Il s'agit de créer une culture « vécue et illustrée » autour des compétences valorisées. D'autres objectifs peuvent être atteints : réduire le stress et l'anxiété de l'employé; réaliser une économie de temps pour les collègues et superviseurs

#### **LA FORMATION INITIALE EN PRATIQUE :**

##### **Objectifs**

- Accélérer l'intégration des nouveaux employés.
- Favoriser la rétention de l'employé pour éviter les coûts de recrutement, de remplacement et les ruptures de service.
- D'autres objectifs peuvent être atteints : réduire le stress et l'anxiété de l'employé; réaliser une économie de temps pour les collègues et superviseurs.

##### **Qui décide**

- Chacun des directeurs d'unités administratives (structures) du ministère

##### **Avec qui**

- Avec l'appui du DRH et de son équipe.

##### **Rôle des gestionnaires d'unités administratives**

- Maître d'œuvre de l'opération dans son unité de travail.
- Identifier les défis particuliers de chaque situation en termes de compétences.

## **Quand**

- Lors de l'arrivée en poste d'un employé.

## **À partir de quoi dans le référentiel**

- Compétences requises de l'emploi et du poste (cf. référentiel).

## **Quels critères de décision**

- Besoins de l'organisation;
- Besoins de l'employé.

## **Stratégies disponibles**

- Lorsque possible, mettre à contribution les collègues de travail les plus performants.
- Utiliser la documentation des processus de travail ainsi que, éventuellement, celle sur les valeurs.

## **Situations-types**

- Arrivée de nouveaux employés;
- Besoin d'instaurer ou consolider de meilleures pratiques.

## **Comment le faire?**

- La toute première étape est de faire ressortir les résultats attendus de l'emploi et du poste et d'y associer les compétences identifiées pour les périodes courantes et à venir.
- Il s'agit de créer une culture « vécue et illustrée » autour des compétences valorisées.

## **Phases**

### *Avant*

Préparer programme, salle, circuit, matériel, formateurs, appuis humains.

### *1<sup>er</sup> jour*

Donner des informations et faire des visites, repérer les points de socialisation.

### *Semaine 1*

Présenter le plan corporatif;  
Présenter les attentes du poste et de l'emploi;  
Expliquer l'accès aux outils et supports pour compétences.

### *Semaine 2*

Valoriser les attitudes (savoir-être).

### *Mois 1-3*

Favoriser la découverte pratique des appuis;  
Organiser l'observation de performance par les pairs et supérieurs;  
S'assurer que le renforcement est fait par le supérieur.

### *Mois 4-6*

Favoriser la profondeur des connaissances des circuits en amont et aval du poste;  
Favoriser la connaissance de l'histoire de l'organisation.

### *Mois 7-12*

Progression vers la maîtrise des situations plus difficiles du poste;  
Valoriser le développement continu des processus;  
Valoriser l'apprentissage continu : individuel et organisationnel.

## **Limites et dangers**

- Nil.

## **Suites**

- Mettre à jour le répertoire des compétences attendues selon ce que cet exercice a révélé;
- Mettre à jour le profil des compétences de l'employé (après 1 an).

## **4.4 Le développement du parcours professionnel**

---

### **4.4.1 La promotion**

---

#### **Objectifs**

- Permettre la réalisation de la carrière des employés;
- Encourager la motivation à la performance;
- Exprimer la reconnaissance et valorisation des personnes;
- Favoriser la rétention des employés;
- Se conformer au contrat moral employé-employeur;
- Bénéficier au mieux du potentiel des employés (développement professionnel).

#### **Définition :**

- Progression dans l'échelon : obtenir un grade plus élevé dans un emploi ou un corps d'emploi (sens le plus commun au Maroc);
- Obtention d'un poste dont le statut hiérarchique et le salaire ou la rémunération globale sont supérieurs (accroissement des responsabilités, accompagné ou non d'une amélioration de la rémunération globale : salaires, primes et indemnités).

#### **Justifications :**

- Encourage la motivation à la performance;
- Encourage la carrière;
- Exprime la reconnaissance et la valorisation des personnes;
- Encourage la rétention dans la structure ou le ministère;
- Témoigne de la conformité au contrat moral employé-employeur;
- Favorise la mise à contribution des meilleurs employés à la base de la pyramide;
- Les employés de l'organisation jouissent de préalables importants (culture organisationnelle, connaissance des procédures, etc.).

### **LA PROMOTION EN PRATIQUE**

Il faudrait passer du concept de *progression dans l'échelle* à celui de réelle *promotion*.

#### **Qui décide (actuellement)?**

- Le DRH

### **Avec qui (actuellement)?**

- Les chefs hiérarchiques qui ont fait l'évaluation de performance;
- La DRH a préparé un tableau;
- La Commission paritaire valide le respect des critères, l'équité et entend les plaintes.

### **Rôle des gestionnaires des structures (avenir)**

- Identifier le potentiel des employés;
- Identifier la disponibilité des employés pour occuper des fonctions plus exigeantes;
- Appuyer l'intégration post-promotion.

### **Quand (avenir : au besoin)?**

- *Le ... (selon texte juridique actuel).*
- Autres situations de promotions?

### **À partir de quoi dans le référentiel (avenir)?**

- Les compétences détenues par le candidat dans le bilan des compétences et potentiel estimé du candidat ainsi que les compétences requises de l'emploi et du poste à pourvoir comme identifié au référentiel.

### **Quels critères de décision?**

*Actuel* : quelques critères peu compris

*Décret* :

- La promotion pourra toucher 24% des agents, dont 12% des effectifs par un examen professionnel ouvert à ceux qui ont plus de 6 ans d'ancienneté et 12% des effectifs pris parmi ceux qui ont 10 ans d'ancienneté dans l'échelle, cela, en fonction des résultats de l'évaluation de leur performance. Plusieurs critères pourraient la compléter :
- Compétences du candidat
- Potentiel du candidat
- Motivation du candidat
- Besoins de l'employeur
- Évaluations antérieures de performance



### **Stratégies disponibles (avenir)**

- Gestion de l'acquisition des compétences en continu ET dans une perspective de carrière.
- Gérer les ressources humaines *à travers* une culture de promotion professionnelle.
- Garder à la promotion une image de qualité : aucun automatisme par ancienneté ou favoritisme bureaucratique; la performance et le développement des compétences pertinentes à l'emploi seront **le** seul critère à considérer.
- Organiser des concours de pré-qualification à des emplois et responsabilités supérieures : passer de la situation des examens professionnels à celle des examens promotionnels.
- Créer un plan de succession (remplacement temporaire d'un absent) à plusieurs successeurs; le faire pour chaque poste significatif.
- Affichage du poste sur plusieurs médias. Le langage utilisé est en relief.
- Création d'une bourse d'emplois<sup>8</sup>.
- Dans les cas où il s'agirait de favoriser la carrière interne : attribuer une pondération plus élevée au critère de l'expérience interne.

### **Situations-types (avenir)**

- Concours statutaire;
- Niveau supérieur de certains employés par rapport aux exigences de l'emploi occupé;
- Disponibilités de postes;
- Programme spécial de développement d'une relève.

### **Comment le faire (avenir)?**

- **Cas statutaires :**
  - utilisation de circulaire ...
- **Cas de postes disponibles :**
  - utilisation de circulaire ...
- **Cas d'employés ciblés pour avancements exceptionnels :**
  - utilisation de formulaire :

---

<sup>8</sup> Compte tenu de sa constitution et de son utilisation, il conviendrait d'en changer l'appellation pour Bourse de postes afin d'éviter la confusion

## **Limites et dangers**

- Les promotions sont vues comme un dû;
- contamination mutuelle (« *In-breeding* »: trop de recrutements et promotions en interne; manque d'esprit critique et perte d'occasions d'exposition aux nouvelles idées);
- Occasion de revanches (pénaliser des candidats).

## **Suites**

- Tenir à jour le référentiel en y incorporant les mentions qui reflètent les changements apportés;
- Relatifs au poste, à l'emploi, à l'employé;
- Procédure de mise à jour du Référentiel : ...
- Après 3 mois : vérifier auprès du supérieur hiérarchique la capacité à exercer les tâches et programmer un perfectionnement si nécessaire (utiliser formulaire).
- 

## **4.4.2 La formation continue**

---

### **Définition**

Elle est une responsabilité conjointe de l'employeur qui doit permettre à l'employé de développer ses moyens (compétences) pour mieux réaliser son travail ainsi que de l'employé qui a un contrat moral de vouloir s'améliorer pour servir au mieux son employeur et réaliser une carrière fructueuse.

Elle est décidée par l'employeur de sa propre initiative (suggestion du supérieur) ou à la demande du salarié.

### **Objectifs**

La formation continue permet aux employeurs et employés de déterminer des actions de développement des compétences de l'employé pour :

- développer des compétences pour mieux réaliser les résultats actuellement attendus;
- développer des compétences pour mieux réaliser les résultats attendus dans l'avenir;
- développer des compétences en rapport avec le plan de carrière de l'employé.

Elle se réalise par toutes sortes de moyens et tout au cours de l'année. Elle porte sur les améliorations souhaitées par l'employeur et l'employé du fait de l'observation de celui-ci, des conclusions de l'évaluation du rendement et des besoins ressentis par l'employé.

Les stratégies de formation continue sont très diversifiées. Aux traditionnelles sessions de formation faites d'exposés magistraux et d'ateliers de discussion et d'analyse de cas, se sont ajoutées des formations individualisées sur portail, des activités d'apprentissage dans l'action mais supervisées, des apprentissages en communautés de pratiques, sans compter l'apport du coaching et du mentorat qui ne sont pas à proprement parler des activités exclusivement vouées à la formation continue.

### **Situations-types**

- Depuis l'évaluation du rendement;
- Depuis un incident-critique;
- Dans la perspective d'un changement appréhendé;
- Pour le développement de la carrière.

### **Modes de développement des compétences**

Les compétences maîtrisées par une personne lui permettent d'atteindre les résultats prévus dans le poste qu'elle occupe.

Pour faciliter la cohésion, la justice entre les agents, la mobilité, ainsi que l'efficacité des formations, il faut une approche pan –gouvernementale au développement des compétences. Le développement des compétences est une responsabilité bilatérale : employeur et employé. Les pré-requis fondamentaux chez l'employé sont l'acceptation de la connaissance de soi et l'acceptation du développement continu de son profil de compétences.

L'employeur peut avoir l'ambition de contribuer à la gestion de la carrière des employés. Il y va de son intérêt : jouir des compétences optimales selon les besoins à satisfaire.

En matière de déficit de compétences l'employeur peut se procurer ailleurs les compétences (au sein de la fonction publique ou par recrutement externe), sinon il peut choisir de développer les compétences des employés déjà à son emploi.

### **Méthodes**

- Exposé magistral;
- Conférences;
- Groupes de formation;
- Réseaux (Communautés de pratique);
- Conférences sectorielles et thématiques;
- En ligne;
- Supervision générale de l'action courante (apprentissage par l'action);
- Action-ciblée sous observation plus ou moins rapprochée;
- Stages : autres administrations et à l'étranger;

- Contribution de l'évaluation du rendement;
- Mentorat;
- Coaching;
- Actions collectives d'apprentissage (sens : on apprend en tant que groupe);
- Actions d'apprentissage peuvent se faire « en groupe » (cf. 5 premières mentions).

**Facteurs qui influencent le choix des moyens de développement par la formation :**

- Niveau du poste
- Caractéristiques de l'emploi
- Urgence de situation
- Nombre de personnes à former
- Contenu de la formation

**LA FORMATION CONTINUE EN PRATIQUE :**

**Qui décide?**

- Dans le cadre de la politique gouvernementale, le DRH du ministère arrête les procédures d'application.

**Avec qui?**

- Les décisions individuelles sont le fait de l'employeur (suggestion du supérieur) ou à la demande du salarié.

**Rôle des gestionnaires d'unités administratives**

- Identifier le potentiel des employés;
- Identifier les situations requérant des formations en groupe;
- Valider la pertinence des formations proposées par rapport au cadre de compétences identifiées dans le référentiel.

### **Quand?**

- Pour les besoins ministériels prévisibles (selon les plans de développement du ministère) : décision et annonce en septembre de chaque année des activités à être tenues en groupe ainsi que des formations à choix individuel;
- L'évaluation du rendement à faire identifier les besoins individuels à satisfaire par ces formations ou par des cheminements plus individualisés.

### **À partir de quoi dans le référentiel?**

- Compétences requises de l'emploi, du poste détenu et de l'employé comme identifiés au référentiel.

### **Quels critères de décision?**

- Besoins de l'organisation;
- Besoins de l'employé.

### **Comment le faire?**

- Circulaire...
- Formulaire...

### **Limites et dangers**

- Prendre pour acquis que la réussite d'un test, d'une épreuve ou la participation à une session suffisent à acquérir une compétence ou une dimension de compétence.

### **Suites**

- Modification du référentiel;
- Identification des impacts sur la performance.

## **FRANCE ORGANISER UNE FORMATION INTERMINISTÉRIELLE**

Monsieur Lacoste, directeur départemental, est convaincu que la fonction « Accueil » est très importante pour sa direction. Il souhaite mieux former ses propres agents d'accueil pour les aider à gérer leurs relations avec les usagers, en particulier lorsqu'ils sont confrontés à des situations conflictuelles. Il ne lui est cependant pas possible de mettre en

place une formation pour quatre agents. Après consultation du RIME, il constate que ces agents occupent des emplois « d'agent d'information et de production de services » et demande à ses collègues, dans le cadre du collège des chefs de services présidé par le préfet, s'ils sont intéressés par une formation commune sur la « gestion des publics difficiles » pour leurs agents occupant cet emploi-référence.

Après une réponse positive, une offre de formation est organisée par le délégué interdépartemental à la formation et adressée aux cinquante-cinq agents des services de l'État dans le département. Au total, dix-sept agents ont participé à la formation.

Tiré de : *Les usages du Répertoire interministériel des métiers de l'État*, DGAFP, p.12.

## FORMATION CONTINUE : TABLEAU DE BORD DU DRH

### Exemple :

L'instrument qui suit permet de programmer l'exécution des actions de formation continue. Par exemple, on veut former 700 ambulanciers à utiliser les nouveaux défibrillateurs : 40 formations auront lieu dans toutes les régions entre mars et août.

Actions	Emplois concernés	Régions concernées	Nombre de personnes visées	Dates
Développement ministériel : relations aux usagers	N V Z	Toutes	535 sur 20 formations	....
Formation particulière : défibrillateurs	Ambulanciers	Toutes	700 sur 40 formations	De mars à juillet : 8 par mois
Suite des évaluations : Supervision des employés	Cadres	Régions A B C	132 sur 7 formations	...

## TABLEAU DE BORD DU GESTIONNAIRE DE STRUCTURE

### Exemple :

Ici le responsable des ambulanciers de la ville de X, formera 16 personnels.

Actions	Emplois concernés	Objectifs spécifiques	Nombre de places	Dates
Défibrillateurs	Infirmiers	Nouveau matériel	16 : 8 /session	13 mars 29 juin
Formations ministérielles	N Z	-	18 / 3 sessions	... ...
Formations locales : Gestion axée sur les résultats	M P X	... ... ...	7 / 3 sessions 8 / 3 sessions 12 / 3 sessions	... ... ...
Formations individualisées - Empl 1 - Empl 2 - Empl 3	H I M	Français écrit Excel Résolution de conflits	1 / 1 session 1 / 6 sessions 1 / 1 session	
Développement individualisé - Empl 2  - Empl 4	I  P	Gestion de projets (par action supervisée) Nouveau cadre d'imputation des crédits (cours sur portail)	Non applicable car supervision par un pair Non applicable (car sur portail)	Bilans : novembre; février et mai  Terminé pour décembre

### **4.4.3 Planification de la carrière : les effets sur le développement professionnel des employés**

---

Le développement des capacités se fait en développant les compétences dans l'emploi et dans le poste dévolu. Ce développement doit aussi se faire en vertu du futur souhaité par l'individu. Chaque employé est en apprentissage, quels que soient son âge et son expérience, s'il en a l'ouverture d'esprit.

#### **LA PLANIFICATION DE LA CARRIÈRE EN PRATIQUE :**

##### **Qui décide?**

- Comme pour la formation continue, la planification de la carrière est la responsabilité commune de l'employeur et de l'employé. L'employeur veut bénéficier au maximum du potentiel de ses employés et devrait chercher à en favoriser l'expression dans des postes toujours plus exigeants. L'employé peut chercher à améliorer son sort, à satisfaire ses ambitions personnelles (sens de la réalisation de soi) et professionnelles (réalisations de son potentiel).
- Des circonstances peuvent l'en empêcher comme ses choix de vie, l'importance accordée au travail, des questions liées à son état de santé ou à son entourage familial. S'il en a la volonté et si les circonstances le permettent, pour construire et développer sa carrière, il peut continuer d'apprendre en développant ses compétences.

##### **Avec qui?**

- Les directeurs des unités administratives concernées.

##### **Rôle des gestionnaires d'unités administratives**

- Observer et identifier le potentiel des employés;
- Identifier la disponibilité des employés pour apprendre et occuper des fonctions plus exigeantes;
- Suivre les impacts des actions de développement mises en œuvre.

##### **Quand?**

- Bilan de carrière réalisé pour chaque employé sur deux ans lors de l'évaluation du rendement.



## **À partir de quoi dans le référentiel**

- Compétences identifiées dans le référentiel des compétences des employés.

## **Quels critères de décision**

- Besoins de l'organisation;
- Besoins de l'employé.

## **Stratégies disponibles**

*L'employeur peut :*

- Aménager des filières promotionnelles, des passerelles de mobilité;
- Fournir les services d'appui-conseil;
- Aménager le temps de travail pour favoriser des apprentissages;
- Pratiquer systématiquement la validation acquise des expériences (VAE).

*L'employé (seul ou l'employé de concert avec l'employeur) peut:*

- Faire un bilan individualisé de carrière (2 ans);
- Mettre à jour le profil professionnel .

*L'employé doit :*

- Développer la connaissance de soi;
- Faire un bilan de compétences;
- Cadres et futurs cadres : appréciation des compétences par simulation;
- Autres inputs : mentors, coachs, superviseurs, supervisés, pairs.
- Identifier des attentes professionnelles sur 5 à 15 ans;
- Sessions de counseling sur la carrière;
- Leur faire passer le test du réalisme par rapport au bilan professionnel de la personne et à l'organisation et ses perspectives de développement;
- Comprendre et accepter les limites de l'exercice;
- Arrêter une planification de carrière par étapes et établie selon les composantes du profil de l'emploi final désiré.

## **Situations-types**

- Cas de la gestion du plafonnement de la carrière;
- Accroître la connaissance de soi : ses forces et ses besoins;
- Diversification des connaissances;
- Maîtrise des NTI en continu;
- Assumer de nouveaux défis et de participer à des projets spéciaux;
- Accepter les mouvements latéraux (incluant la « mobilité qualifiante »);

- Intervenir comme animateurs et formateurs;
- Pratiquer l'autoformation.

### Comment le faire?

- Utilisation des bilans individualisés, tableaux de bord.

### Limites et dangers

- Créer des attentes irréalistes chez les employés;
- Établir des cheminements trop linéaires et trop « théoriques ».

### Suites

- Modification des référentiels concernés.

### TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA PLANIFICATION DE CARRIÈRE POUR LE DRH

Le DRH observe que dans la structure N (une division, un service ou une équipe) il reste 17 bilans à faire : ils sont tous programmés sauf 5 cas d'exception (retraites dans 1 an).

Structure...	Nombre de fonctionnaires	Bilans effectués	Bilans à faire	Remarques
...N	46	29	17-5	Calendrier annexe, sauf 5 cas
M				
O				
P				
Q				

**TABLEAU DE BORD DE SUIVI DE LA PLANIFICATION DE CARRIÈRE POUR LE  
DIRECTEUR D'UNITÉ ADMINISTRATIVE (en date du 25 mai 2008)**

<b>Fonctionnaire...</b>	<b>Date du bilan</b>	<b>Suites à donner</b>	<b>Réalisation</b>	<b>Remarques</b>
X Projet : Souhaite une direction de service sur 5 ans	14 mai 2007	- Formation continue  - Considération pour affectation particulière	2 /5 actions  Chef d'équipe	Refus d'actions de type relationnelles 15 mai 2008 : en observation

**BILAN DE COMPÉTENCE ET DE CARRIÈRE<sup>9</sup> (exemple)**

<b>SECTION 1 IDENTIFICATION GÉNÉRALE</b>	<b>Date du bilan :</b> _____
<b>Nom, prénom :</b> _____	<b>Matricule :</b> _____
<b>Emploi actuel :</b> _____	<b>Grade actuel :</b> _____
<b>Étapes de progression statutaire</b>	
-----	
-----	
-----	
<b>Fonction actuelle :</b> _____	
<b>Étapes de progression fonctionnelle</b>	
-----	
-----	
-----	
<b>SECTION 2 L'ACTUEL : cf P.... de ce Guide</b>	
<b>SECTION 3 L'AVENIR</b>	
<b>Ambition sur 10 ans...</b>	
<b>Ambition sur 5 ans...</b>	
<b>Ambition sur 3 ans...</b>	

<sup>9</sup> Voir aussi les fiches qui seraient actuellement disponibles au MMSP et à l'Agence des Eaux et forêts...

**Compétences actuelles (exemple)**

Compétences	Particularités	Niveau	Source de validation
Excel	Registre plaintes	2	test
Courtoisie	clientèle	perfection	Observation

**Défis de compétences par rapport aux ambitions actuelles sur 5 ans**

Compétences à perfectionner	Particularités	Moyens à utiliser	Échéancier
Anglais parlé	Nouvelle clientèle	Cours niveau 2	Oct 2010
Compétences à développer	Particularités	Moyens à utiliser	Échéancier
Inscription au registre	Informatisé : Excel, niveau 4	Session pratique par une collègue	1 mois

## **4.5 L'évaluation de la performance et sa contribution aux compétences**

---

### **Définition**

- Établissement d'attentes (objectifs avec indicateurs, cibles et points de suivis) envers un employé, observation, évaluation, notation, décisions pour l'avenir (carrière, primes, formation continue).

### **Objectifs**

- Implanter les attentes de compétences et résultats prévus aux référentiels;
- Assurer que les résultats attendus sont communiqués à l'employé (e) et compris par lui (elle);
- Établir un processus de supervision de la performance;
- Produire une évaluation;
- Fonder assez objectivement les décisions de carrière, primes, formation continue.

En début de cycle, lors de la fixation d'objectifs de rendement, il faut identifier les compétences à détenir ou à améliorer :

a) Au plan des résultats à réaliser :

- Identifier les résultats à produire durant le cycle sous évaluation en rapport avec : le plan stratégique et le plan d'action ainsi que par rapport à la zone de performance habituelle de l'emploi ou du poste de travail
- Identifier les compétences spécifiques à développer au cours du cycle en fonction de ces résultats à atteindre

b) Au plan des compétences génériques (spécifiées dans les descriptions d'emploi) :

- Identifier les déficits de compétences en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être chez l'évalué

c) Au plan des compétences contextuelles (reliées à la situation de travail) :

- Identifier les déficits de compétences en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être chez l'évalué

d) Au plan du développement de la carrière à long terme :

- Identifier les déficits de compétences en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être chez l'évalué

- Il faut identifier les compétences prioritaires parmi celles qui ont ainsi été identifiées;
- Il faut convenir d'un programme de développement des compétences établi sur le cycle d'une année.

*Durant le cycle annuel :*

- Il faut voir à la réalisation du programme;
- Il faut au moins une rencontre de suivi pour discuter des progrès dans l'acquisition ou le développement des compétences.

*Lors de l'entretien d'évaluation :*

Durant la phase préparatoire :

- L'évalué fait état du suivi de son programme;
- L'évalué fait état de sa progression à l'égard de chaque compétence identifiée;
- Le supérieur se fait préparer l'état des actions de développement réalisées;
- Le supérieur fait son bilan de progression de l'évalué par rapport à ces compétences.

Durant l'entretien d'évaluation :

- Chacun fait état, en cherchant des accords, des réalisations, des progrès, des défis qui subsistent et des moyens qui pourraient être entrevus durant le prochain cycle.

*Au sortir de la rencontre, idéalement, il y a accord sur :*

- le progrès réalisé et à réaliser;
- sur la notation de l'employé
- et il y a accord sur la partie de l'évaluation qui porte sur l'acquisition de compétences (par exemple la formation continue)
- sur les perspectives de suivi de carrière

*Il y a lieu de mettre à jour les référentiels concernés après chaque cycle.*

*L'évaluation est aussi un révélateur pour identifier des systèmes opérationnels à changer.*

## **L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EN PRATIQUE :**

### **Qui décide?**

- Le supérieur immédiat établit les attentes de résultats fondant l'évaluation, fait la supervision et l'évaluation;
- Le DRH s'assure que le processus est appliqué conformément partout dans son ministère;
- Le DRH discute avec le supérieur immédiat des suites à donner aux évaluations et fait le nécessaire à cet effet (carrière, primes, formation continue) avec son équipe.

### **Avec qui?**

- DRH et supérieurs immédiats des employés évalués.

### **Rôle des gestionnaires d'unités administratives**

- Identifier les résultats à atteindre et les présenter sous forme d'objectifs;
- Communiquer ces objectifs à l'évalué et s'assurer de sa compréhension;
- Superviser et appuyer la réalisation tout au long de l'année;
- Tenir une rencontre de mi-parcours avec l'évalué;
- Préparer l'évaluation et tenir une rencontre d'évaluation;
- Recommander au DRH les suites à donner.

### **Quand?**

- De manière statutaire : lors de la titularisation des stagiaires et dans les cas de progression en échelon et en grade;
- De manière continue : rappel aux gestionnaires par le DRH de la politique et procédure : décembre;
- Période de fixation et consignation des attentes de performance : janvier;
- Rencontre de mi-année : fin-juin;
- Préparation de la rencontre d'évaluation : novembre;
- Acheminement au DRH des suites aux entrevues : décembre ;
- Suites données pour : mars.

### **À partir de quoi dans le référentiel?**

- Compétences requises de l'emploi et du poste à pourvoir comme identifié au référentiel.

### **Quels critères de décision?**

- Satisfaction des attentes de résultats.

### **Stratégies disponibles**

- Favoriser l'atteinte des résultats;
- Favoriser la supervision sur des bases concrètes;
- Favoriser le développement des compétences et de la carrière.

### **Comment le faire?**

- Décisions de formation continue : utilisation de la Circulaire No...;
- Décisions de mobilité: utilisation de la Circulaire No...;



- Décision de progression dans l'échelle: utilisation de la Circulaire No...;
- Décisions de paiement de primes: utilisation de la Circulaire No...

### Limites et dangers

#### *Suites :*

- Il y a lieu de mettre à jour les référentiels concernés après chaque cycle;
- L'évaluation est aussi un révélateur pour identifier des systèmes opérationnels à changer.

### Actions à mettre en œuvre sur l'année

Mois	Évaluation de la performance
<b>Janvier</b>	Entretiens d'évaluation de l'année écoulée ( <i>n-1</i> ) et pour fixer les attentes de l'année débutée ( <i>n</i> )
<b>Février à juin</b>	Suites administratives à donner selon les conclusions pour l' <i>an n-1</i> Observation et appui
<b>Juin</b>	Certains entretiens de mi-année
<b>Juillet</b>	Consignation des observations faites lors des entretiens
<b>Novembre</b>	Invitation aux auto-évaluations Préparation des notes d'observation sur les employés
<b>Décembre</b>	Identification des priorités pour l'an qui vient Rédaction de premiers jets d'attentes pour les agents Programmation des dates de rencontres en janvier

**PARTIE V**  
**IMPACTS SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS**

**RAPPEL : Cadre logique de GPEEC**

**RÉSULTATS GOUVERNEMENT RECHERCHÉS  
DANS SES POLITIQUES ET PROGRAMMES**

**CONTRIBUTION DES RESSOURCES HUMAINES :**

**CADRE STATUTAIRE**

**PRATIQUES DE GRH**

Niveaux stratégique, tactique opérationnel

**APPROCHE DE GPEEC :**

**POLITIQUES-PROGRAMMES-PRODUITS de GRH**

**EXISTENCE DE RÉFÉRENTIELS MIS À JOUR**  
INVENTAIRES, ANALYSES EMPLOIS, POSTES, COMPÉTENCES

**PROJECTIONS ET ANALYSES DE BESOINS**

**PLANS D'ACTION**

RECRUTEMENTS  
SÉLECTION  
PROMOTION  
MOBILITÉ-AFFECTATION  
ÉVALUATION  
ACCUEIL-ORIENTATION  
FORMATION À L'EMPLOI  
FORMATION CONTINUE  
PLANIFICATION DE CARRIÈRE  
RÉMUNÉRATION

**PRATIQUES DE GESTION**

NIVEAU GOUVERNEMENTAL  
NIVEAU INTERMINISTÉRIEL  
NIVEAU MINISTÉRIEL  
NIVEAU DIRECTIONNEL  
NIVEAUX LOCAL / SECTORIEL  
NIVEAU DES UNITÉS DE TRAVAIL  
NIVEAU DES RÉSEAUX

## 5.1 Application de la GPEEC

---

### Au niveau du MMSP (stratégie et pilotage) :

- Le MMSP exerce un rôle stratégique et matière de GPEEC;
- Le MMSP fournit l'appui au Réseau et au Collège des DRH;
- Le MMSP produit vers octobre de chaque année le *Rapport de gestion prévisionnelle* à partir des *Rapports ministériels de gestion prévisionnelle*;
- Il favorise l'émergence des réseaux et communautés de pratique en GPEEC.

### Au niveau interministériel :

- À partir des référentiels :
  - Identifier les postes pouvant bénéficier de la venue d'employés provenant d'autres ministères
  - Identifier les employés qui pourraient bénéficier d'une suite de carrière dans un autre ministère
- À ces fins, il y a lieu d'utiliser la Bourse des emplois et candidatures, ainsi que des pratiques de mobilité, de stages et d'échanges temporaires
- On peut aussi mutualiser des occasions et des pratiques de formation lorsque les effectifs sont trop réduits dans une région pour justifier une formation exclusive
- Des **mécanismes** peuvent être mis à contribution pour réaliser ces opérations :
  - Collèges des Secrétaires généraux
  - Comité interministériel du suivi du référentiel
  - Réseau des Directeurs de ressources humaines
  - Ententes bi-latérales ou multi-latérales pour la mutualisation (instruments, sessions, apprentissages, *mutualisation* de contrats)

### Au niveau ministériel :

Mécanismes: le Secrétaire général (SG) et/ou comité de direction selon le cas

Quoi:

- Établir les diagnostics de déficits capacitaires : **Quand ? En mai**
- Établir des Plans d'action des directions du Ministère et identifier leurs impacts sur la GRH **Quand? En juin**
- Faire le Plan de gestion des ressources humaines et identifier les fréquences et moyens de suivis de réalisation **Quand? En juin**
- Mettre la liste des actions-projets-chantiers de l'année en GRH
- Disposer les suivis de réalisation sur intranet
- Établir des Tableaux de bord ministériels; **Quand? en février**
- Rapport ministériel de gestion des ressources humaines (5 pages maximum); **Quand? Déposé en juin**

## **Rôles des directions des ressources humaines**

Quoi :

- Tend à un rôle de formateur, facilitateur et de ressources-conseils
- Favorise la responsabilisation des directeurs sectoriels et locaux
- Fournit les instruments et appuis
- Veille au respect des manières de faire et des échéanciers (plans, actions, rapports)
- Identifie les difficultés de mise en œuvre et leur apporte des solutions
- Met à jour les référentiels
- Propose le plan ministériel de GRH
- Synthétise les rapports annuels des structures et fait rapport au secrétaire général

## **Pour chacune des directions centrales et déconcentrées**

Mécanisme: Directeur et/ou Comité de direction selon le cas

Quoi:

- Considération du plan d'action de la direction concernée et ses impacts sur la GRH
- Connaître le Plan ministériel de GRH, identifier les actions requises de la direction : déclinaison sur l'année et arrêter les fréquences et moyens des suivis
- Liste des actions-projets-chantiers de l'année en GRH et suivis de réalisation disponible sur intranet
- Spécifier les Tableaux de bord pour les directions
- Rapport de direction en fin d'année (1 page)

## **Gestion au niveau des structures**

Mécanisme: Direction d'unité

Quoi :

- Actions prévues pour de l'unité de travail et ses impacts sur la GRH
- Actions du Plan ministériel qui impliquent l'unité de travail : décisions d'insertion dans la programmation annuelle
- Établir des Tableaux de bord pour l'unité de travail

## **Utiliser une liste de vérification accessible pour tous les responsables :**

Au Canada on suit l'application du plan au moyen d'un certain nombre d'éléments d'une liste de vérification :

## EXEMPLE CANADA

### « Liste de contrôle quant à l'intégration de la planification des ressources humaines (RH) et des activités (EXTRAITS)

- Le comité exécutif du ministère a-t-il souligné aux intervenants l'importance d'évaluer les besoins actuels et futurs en matière de RH pour l'intégrer à la planification des activités? Est-ce partie des priorités ministérielles?
- Les gestionnaires hiérarchiques sont-ils conscients que de réfléchir à leurs besoins en matière de RH constitue une facette importante de leurs responsabilités générales? Savent-ils qu'il existe une *Trousse d'outils de planification intégrée des RH* (en ligne) et des activités qui peuvent les aider?
- Les gestionnaires ont-ils tous été informés des priorités gouvernementales (y compris en RH), afin d'implanter l'orientation générale du gouvernement?
- Les ressources, les échéances, les connaissances, les compétences et les processus sont-ils mis en place, pour l'intégration de la planification des RH et des activités?
- A-t-on un comité directeur supérieur, des comités régionaux, etc. qui travaillent sur la planification intégrée des RH et des activités?
- Est-ce que tous les principaux intervenants sont impliqués dans le processus de planification intégrée des RH et des activités? (ex., RH, Planification ministérielle, Finances, GI/TI, cadres supérieurs, régions, etc.)
- A-t-on élaboré un plan de mise en œuvre, de communication et de mobilisation afin de guider la mise en œuvre du processus de planification? Est-ce qu'il y a la mise en place d'un système permettant d'ajuster le plan de mise en œuvre, d'en surveiller l'exécution, d'en mesurer les résultats et de faire rapport à ce sujet?
- Les gestionnaires hiérarchiques connaissent-ils le programme et les outils de dotation du ministère ou de l'organisme?
- L'organisation profite-t-elle du cours sur la planification des RH offert par l'École de la fonction publique du Canada (ÉFPC) dans le but de s'assurer qu'elle développe la capacité/l'expertise pour appuyer les gestionnaires hiérarchiques?
- L'organisation a-t-elle désigné un représentant de la planification des RH à titre de personne-ressource pour l'équipe de la planification des RH de l'Agence centrale? Pour obtenir plus d'information sur le Réseau des représentants en planification des RH, communiquez avec l'équipe (planification des RH) de l'Agence au ... (tél).
- A-t-on délégué un représentant au Réseau interministériel de planification des ressources humaines (RIPRH)? Pour obtenir plus d'information sur le RIPRH, (voir site internet...).
- L'organisation utilise-t-elle les outils et le soutien offerts par l'intermédiaire des organismes centraux, comme le Centre d'excellence de la planification des RH?
- A-t-on mis en place un processus pour que les responsables rendent compte de la mise en œuvre d'une planification intégrée des RH et des activités? ».

## **5.2 Le cycle annuel intégré de GPEEC**

---

- 1- Le Parlement adopte un budget : liens avec la GPEEC<sup>10</sup>(octobre);
- 2- Les Ministères mettent à jour leur Plan ministériel de GRH (décembre);
- 3- Les Ministères détaillent ce plan en programmes et actions (janvier);
- 4- Les directions et services l'appliquent (janvier-décembre);
- 5- Un rapport ministériel de gestion est préparé (entre janvier et juin pour l'année *n-1*);
- 6- Un rapport gouvernemental de gestion (MMSP) est transmis au Premier ministre (juillet);
- 7- Le MMSP, avec l'appui du Comité de pilotage et du Collège des directeurs établit des recommandations au gouvernement (septembre);
- 8- Appuis continus : le MMSP, le Comité de pilotage, le Collège des directeurs et les réseaux et communautés de pratique.

### **Nota**

Le Réseau comprend tous les Directeurs de ressources humaines. Ses réunions sont présidées par le Ministre de la Modernisation des secteurs publics.

## **5.3 Réseaux : partage des savoirs et expériences (communautés de pratiques)**

---

Les communautés de pratiques (CP) sont formées de personnes exerçant des tâches similaires ou jouant des rôles de même nature.

Elles sont constituées sur une base volontaire et de manière informelle.

Elles servent à apprendre en mutualisant des expériences vécues ou des moyens financiers et techniques pour accélérer l'apprentissage.

Elles servent aussi à mettre en commun des moyens d'intervention dans la formation des employés ou encore des moyens qui cadrent ou soutiennent l'action.

---

<sup>10</sup> Les actions gouvernementales à mettre en œuvre lesquelles affectent les stratégies de GPEEC qui ajuste les compétences et effectifs. Dans l'autre sens, les actions de GRH doivent recevoir le soutien financier nécessaire.

Elles peuvent exister dans le domaine de la GPEEC. On les voit apparaître dans des domaines d'innovation afin d'accélérer l'apprentissage et de développer la qualité des actions.

Elles servent aussi à valoriser et célébrer les progrès, les contributions exceptionnelles et les réalisations organisationnelles pour favoriser la dissémination des idées et d'une culture.

Elles se réunissent quelques fois par année pour :

- organiser des événements d'apprentissage (analyse de cas, conférences, etc.);
- en comité restreint pour la gestion du groupe (choix de l'animateur, feed-back sur la programmation, sur le développement du groupe, etc.).

Le MMSP met à leur disposition un portail intranet pour :

- échanger : partager des expériences, obtenir des rétroactions;
- mutualiser : mettre des moyens en commun;
- annoncer : des actions de GRH qui pourraient accueillir des participants externes;
- mettre en valeur : des actions de GRH dont l'organisation est fière et qui peuvent intéresser les autres.

CP pour compléter l'action de leur organisation : créer des partenariats.

Elles sont animées et coordonnées par le MMSP dans le cas de la GPEEC.

Ces Communautés de pratique (réseaux) peuvent exister au niveau ministériel et être coordonnées par les DRH, lesquelles peuvent avoir des initiatives régionales pour accélérer l'apprentissage.

## **5.4 Procédés de conduite du changement**

---

La pratique de la GPEEC implique de nombreux et profonds changements à la gestion des ressources humaines des ministères. Elle s'inscrit dans la démarche de gestion axée sur les résultats que poursuit le Gouvernement ainsi que de la modernisation de la gestion des ressources humaines. Les ressources humaines deviennent un intrant qui mobilise l'attention soutenue des décideurs pour en optimiser la contribution à l'atteinte des résultats.

Il n'y a pas que les processus et les instruments qui changent, mais aussi l'approche à la GRH. De tels changements ne peuvent se matérialiser en un seul jour. Il faudra se montrer à la fois systématique, humble et patient. Des craintes et du pessimisme se manifesteront...comme c'est le cas partout au monde quand on change les façons de faire! Des adaptations seront requises lors de la mise en œuvre. Des erreurs seront commises lors de l'apprentissage. Pour réussir la réforme, il faudra savoir garder le cap malgré les difficultés rencontrées.

### **Quelques facteurs-clés permettent de faciliter la conduite du changement :**

- 1- Il faut utiliser l'autorité morale et factuelle que procure le leadership politique et administratif. Il faudra savoir demander à ces dirigeants de s'impliquer en continu et savoir faciliter leur implication. Il faudra prévoir quand et comment leur implication seront nécessaires et leur procurer toute l'information en continu de même que les instruments nécessaires à leurs interventions.
- 2- Il faut savoir rassembler dans tous les sens du terme. Ceci exige d'avoir de bons dossiers, de communiquer tôt et avec transparence, d'associer les gens au développement des dossiers. Il faut communiquer en continu pour garder le momentum de la réforme et préserver l'adhésion des acteurs. *Il faut permettre à tous les acteurs de suivre de manière collégiale, l'évolution des dossiers.* Sur le plan culturel il faut créer un discours cohérent sur le changement et chercher à le faire diffuser dans tous les secteurs de l'administration.
- 3- Les changements doivent demeurer assez simples, faciles à implanter et concrets aux yeux des acteurs de l'administration. Il faudra prévoir des supports (outils et formations) à cet effet. *Il ne faudra pas chercher à avancer trop rapidement, mais avec régularité et détermination.*
- 4- On voudra optimiser la contribution de *l'intranet* tant pour offrir de l'information sur les changements que des standards et exemples sur les pratiques désirées. L'intranet est consultable à tout moment, de presque partout et permet de fournir des informations standards et des réponses cohérentes aux utilisateurs.
- 5- La communication à tous les niveaux de l'organisation sera capitale. Il faudra expliquer simplement et concrètement la perspective et la justification des changements. *Une stratégie de communication est essentielle.*
- 6- Il importe au plus haut point de célébrer les avancées dans cette réforme. La stratégie de communication y contribuera, mais au-delà, il s'agira d'identifier des porteurs de dossiers qui s'en font les « champions », des personnes qui jouent un rôle-clé, de même que de reconnaître les organisations innovantes.



## **5.5 Exemples d'expériences réussies au Maroc**

---

### **Utiliser des pilotes et en témoigner**

Plusieurs changements ne peuvent s'improviser. Ils nécessitent une application à petite échelle avant d'être généralisés. Les projets-pilote permettent à une organisation apprenant de progresser plus vite lorsque cette organisation prévoit la diffusion des résultats des expériences.

### **Avoir une attitude ouverte: tout ce qui n'est pas interdit...est permis**

Lorsque le cadre statutaire semble restreindre la marge de manœuvre des décideurs, ceux-ci peuvent appliquer l'adage que ce qui n'est pas interdit est permis! Ils éviteront ainsi de se laisser décourager par les obstacles au changement que représentent des statuts trop anciens par rapport aux défis très contemporains de l'administration.

### **Associer les partenaires sociaux chaque fois et aussi tôt que possible: *ne pas craindre de dire les « vraies » choses!***

Les partenaires sociaux jouent un rôle de premier plan dans l'administration et les changements insécurisent bon nombre d'employés. Cependant ils ont sûrement à cœur le développement du pays et ils voudront concilier la protection des intérêts de leurs membres et le développement du Maroc. Il faudra dire les « vraies » choses, traiter des « vraies » questions et défaire certains mythes pour que les ressources humaines soient employées au mieux et connaissent une vie professionnelle vraiment valorisante et enrichissante.

### **Bon appui technique en management**

*Les réformes ne peuvent pas seulement être décrétées* : il faut convaincre, encadrer et supporter. Les managers publics jouent un rôle de premier plan à cet égard : ils sont porteurs de discours, ils fournissent des instruments et autres appuis et ils donnent des conseils et encouragements pour appuyer leurs employés. Plusieurs administrations marocaines ont à cet égard, peu à envier aux administrations des autres pays.

### **Appropriations régionales quand indiqué**

Il y a lieu de décliner certaines innovations selon les particularités des administrations dans les régions afin de *rendre les réformes plus efficaces et conviviales*. Cela n'est pas le cas de tous les aspects de tous les changements envisagés, mais il faut procéder à ce questionnement d'opportunité de manière systématique dans chaque cas.

## ANNEXE

### Les axes fondamentaux de la déclaration gouvernementale servis par la GPEEC (24.10.07)

La déclaration gouvernementale se matérialise dans un cadre logique où chaque élément fait l'objet, autant que possible, d'une description opérationnelle qui sollicite la contribution active et engagée des ressources humaines de l'organisation. La connaissance d'un niveau plus élevé de spécification des éléments du plan permettra de décrire les actions de GPEEC à mettre en place.

Plusieurs éléments du programme d'action font faire appel à des compétences supplémentaires : à enrichir chez des agents déjà en poste, ou à acquérir par recrutements. Ce sera fait via une formation mieux adaptée ou par diverses approches de la formation continue. Certaines initiatives appellent explicitement ou implicitement à des recrutements externes. La plupart de ces éléments devraient influencer le contenu de la session d'accueil. Certains réfèrent à l'enrichissement du parcours professionnel tandis que d'autres appellent à la modernisation de la GRH. Dans le cadre de l'appui de la GPEEC à la programmation gouvernementale, les éléments du plan font l'objet des attentes de performance des agents et responsables de structure. Il n'est donc pas nécessaire de les mentionner dans le tableau qui suit.

### Synthèse d'exemples : 58 éléments d'intervention dans 18 domaines

Domaine	Session accueil	Formation continue	Recrutement externe	Recrutement interne	Modernisation GRH
Bonne gouvernance	X	X		X	X
Modernisation de l'administration	X	X	X	X	X
Ressources humaines	X	X	X	X	X
Efficienc e de gestion	X	X		X	X
Gestion intégrée	X	X		X	
Dialogue social	X	X		X	
Égalité des personnes	X	X	X	X	
Droits des citoyens	X	X			
Professions de la justice	X	X		X	X
Éducation	X	X		X	X
Santé	X	X		X	X
Services pénitentiaires	X	X			X
Sécurité	X	X			X
Territoriale	X	X		X	X
Coll locales	X	X			
Régions	X	X		X	X
Dév rural	X	X		X	X
Dév ind et écon	X	X			

## ANNEXE

### GOUVERNANCE DE LA GPEEC : LES MULTIPLES ACTEURS ET PALIERS

