

Focus sur les actions réalisées  
dans le cadre du programme (Janvier 1998 - Bulletin N°2)

Session de formation à "La méthode d'analyse de la capacité institutionnelle".  
(Rabat, 21 au 26 avril 1997)

Cette session a été animée par M. Alain TOBELEM, ex. expert à la Banque Mondiale. Elle avait pour objectif de " parfaire " la formation d'un groupe de onze auditeurs conseils ainsi qu'une dizaine d'autres fonctionnaires ayant des connaissances suffisamment avancées dans le domaine de l'analyse organisationnelle.

Il s'agissait donc de compléter la formation de ce groupe afin de le préparer à mener des enquêtes d'analyse de la capacité institutionnelle des entités administratives avant de définir les changements nécessaires.

Outre la méthodologie d'analyse, un plan d'action opérationnel a été proposé aux participants afin de leur permettre de commencer le travail d'auditeur conseil sans délai.

L'évaluation a montré que les résultats de cette formation au métier d'analyste de capacité institutionnelle étaient satisfaisants et qu'il était opportun de sensibiliser les administrations à la nécessité de procéder aux actions nécessaires aux réformes et surtout à la conviction que les méthodes enseignées aux participants au séminaire sont utiles et opérationnelles.

Par ailleurs, l'organisation d'une deuxième session de formation s'avère nécessaire afin que les participants puissent davantage maîtriser les techniques d'analyse de la capacité institutionnelle; elle aura lieu fin Janvier début février 1998.

Déconcentration "Formation aux techniques d'enquête de terrain".  
(Salé, 1 au 13 décembre 1997)

En prévision des enquêtes de terrain prévues dans quatre provinces pilotes (Khemisset, Taounate, Settat et Rabat), un groupe de cadres provenant de ces localités ont suivi, du 1er au 13 décembre 1997, une formation à la déconcentration administrative dans ses aspects institutionnels et juridiques ainsi que dans le domaine des techniques d'enquête de terrain.

Les participants ont pu procéder à une simulation d'enquête leur permettant de s'assurer du caractère opérationnel du questionnaire et de la méthodologie proposée pour mener à bien l'étude des problèmes que connaît la déconcentration dans notre administration.

Workshop sur la planification stratégique  
(Rabat, 25 et 26 novembre 1997)

La planification stratégique est un effort de réflexion visant à produire des décisions fondamentales qui vont guider l'action de l'organisation et déterminer ce qu'elle est, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait. C'est à partir de cette définition que les participants au Workshop qui s'est déroulé les 25 et 26 novembre 1997 et qui était animé par un expert canadien, ont pu mener une réflexion sur la planification stratégique pouvant aider le responsable à dégager la

finalité de l'action de l'administration et à conférer un sens au potentiel humain de l'organisation

A l'appui de documents pédagogiques audiovisuels, ces journées de réflexion ont mis par ailleurs en relief que le savoir constitue la ressource stratégique principale dans les organisations modernes et que ces dernières se définissent, de plus en plus, comme des lieux d'intégration des savoirs.

De nouveaux critères de distinction des Etats tel que "info-riches" et "info-pauvres" traduisent l'importance des ressources stratégiques que sont le savoir et la maîtrise de l'information aujourd'hui.

Table ronde sur "La gestion des ressources humaines: pratique et perspectives"  
(Rabat, 6 et 7 juin 1997)

Cette table ronde, organisée avec une implication étroite des membres du panel, avait essentiellement pour objectif de permettre aux responsables et cadres chargés de la gestion des ressources humaines dans les ministères d'échanger leurs expériences en matière de gestion du personnel, de présenter les nouvelles méthodes introduites dans leur département et d'en tirer les enseignements pour les réformes à venir. Les travaux de cette rencontre se sont déroulés en plénière et en ateliers organisés autour de trois thèmes, à savoir:

- L'Evaluation et la promotion des fonctionnaires;
- La mobilité des fonctionnaires;
- La formation continue.

A l'issue de débats très animés, les participants aux trois ateliers (responsables, cadres, professeurs universitaires et experts) ont dégagé diverses recommandations pouvant constituer une base de référence pour des réformes éventuelles dans ce domaine.

Les actes de cette table ronde ont été publiés par le Ministère des Affaires Administratives (Cf. infra, rubrique publication).

Journée d'étude sur "quel système de fonction publique pour "l'administration de demain ?"  
(Rabat, 21 juin 1997)

Vers quel système de fonction publique faut-il s'orienter pour permettre à l'Administration marocaine d'affronter les défis de demain ? Peut-on, tout en préservant le système de carrière, s'inspirer des principes du système de l'emploi ? Faut-il rémunérer les agents en fonction de l'emploi exercé ou du titre détenu ? Quelles mutations et quelles innovations ont connu les statuts de la fonction publique ?

Telles sont quelques interrogations sur lesquelles se sont penchés les participants à cette rencontre.

En effet, conférenciers et auditoire ont pu ainsi procéder à une analyse-évaluation du Statut Général de la Fonction Publique et esquisser quelques modifications souhaitables au système en vigueur.

Cette réflexion était d'autant nécessaire que la problématique de l'Administration de demain et du système de fonction publique lui permettant d'affronter les défis de l'ouverture et de libéralisation économique se pose aujourd'hui avec acuité. Les actes de cette journée d'étude seront incessamment publiés.

## Publications

Publication et diffusion des actes de la table ronde sur la gestion des ressources humaines: la pratique et les perspectives (Rabat 6 et 7 juin 1997) et publication en cours des travaux de la journée d'étude: " quel système de fonction publique pour administration de demain ? " (Rabat, 21 juin 1997)

## Questionnaire d'enquête

Elaboration et finalisation d'un questionnaire d'enquête destiné à servir d'outil d'investigation dans le cadre des enquêtes prévues dans quatre provinces pilotes du Royaume en vue d'identifier les besoins des différentes catégories d'usagers en matière de déconcentration.

Visite de travail du Directeur de la Fonction Publique du Royaume-Uni.

Dans le cadre des activités du programme, M. Clive Parry, Directeur de la Fonction Publique au Cabinet Office au Royaume - Uni, a effectué, du 20 au 24 octobre 1997, une visite de travail au Maroc.

Durant son séjour, M. Clive Parry a eu de nombreuses activités dont notamment:

- Des séances de travail avec de hauts responsables des départements des Affaires Administratives, de l'incitation de l'Economie et de l'Emploi ainsi qu'une entrevue avec les Cadres de la Direction des ressources humaines au ministère des Finances;
- Une discussion avec les membres du Panel d'étude sur la gestion des ressources humaines et avec le Panel sur le Statut Général de la Fonction Publique;
- Une réunion avec les responsables du PNUD à Rabat;
- L'animation de deux conférences débats au profit des cadres de l'administration, portant respectivement sur les réformes administratives au Royaume-Uni et le modèle de gestion des ressources humaines en vigueur dans ce pays.

Cette visite, appuyée et encouragée par le British Council (Rabat), laisse entrevoir des possibilités de coopération futures dans le domaine de l'administration entre le Maroc et la Grande-Bretagne.

## INFO-ACTIVITES DES PANELS

Les trois panels d'étude créés dans le cadre du Programme ont poursuivi leurs travaux durant toute l'année 97.

Ils ont tenu plusieurs réunions de travail et se penchent actuellement sur la rédaction finale de leurs rapports dont le prochain numéro du Bulletin du Programme rendra compte.

Séance de travail commune entre les deux panels d'étude sur "La gestion des ressources humaines" et "Le Statut Général de la Fonction Publique"

Compte tenu des interrelations étroites entre le champ de réflexion des deux groupes d'étude chargés respectivement du Statut Général de la Fonction Publique et de la gestion des ressources humaines, une séance de travail commune aux deux panels a été organisée le 22 mai 1997.

Cette réunion a permis aux participants:

- De s'informer mutuellement sur les questions sur lesquelles se focalise l'attention de chaque groupe,
- De faire état de l'avancement des travaux de chaque groupe,
- De débattre des idées esquissées lors de précédentes réunions de travail tenues depuis le début de l'année.

Les modérateurs des deux panels ont, par ailleurs, convenu de se réunir de nouveau afin d'examiner plus en profondeur certains aspects communs au champs de réflexion des deux groupes et d'assurer ainsi la coordination de leurs travaux.

Séance d'information sur l'évolution de la fonction publique en Europe

Les membres du Panel d'étude sur le Statut Général de la Fonction Publique ont tenu une séance de travail le 13 juin 1997 avec monsieur Jean Philipès BRAS, professeur de droit public,

Directeur du Centre de Préparation à l'Administration Générale de l'Université de Rouen (France), éminent spécialiste de la fonction publique et ancien professeur à l'ENAP.

L'entrevue a porté sur les dernières évolutions du droit de la fonction publique dans la Communauté Européenne et notamment sur les réformes relatives aux règles régissant la rémunération, la classification des cadres, la promotion interne et la formation continue.

Missions d'étude à l'étranger

### **En Grande-Bretagne**

Une mission d'étude et d'information sur le système britannique de la fonction publique a été organisée du 15 au 20 mars 1997 à l'intention des membres du Panel: "statut général de la fonction publique" sur invitation du British Council.

Cette visite a été marquée par de nombreux contacts avec des responsables de l'administration britannique, des organismes de consultation administrative, des syndicats des fonctionnaires et des associations au niveau des collectivités locales.

Elle a permis aux membres du Panel de prendre connaissance des expériences dans ce pays en matière de fonction publique et plus largement de s'informer des réformes et aménagements introduits dans le système administratif anglais ces dernières années.

L'intérêt de l'étude de l'expérience anglaise réside dans les changements considérables qui ont été menés en vue de la rationalisation et de la modernisation de la fonction publique et notamment l'assouplissement du système de carrière, l'introduction d'une culture de

management, la réduction des effectifs, la privatisation des procédés de recrutement et la réforme de la haute fonction publique.

L'examen de ces réformes a aussi permis de relever que la modernisation de la fonction publique et de l'administration en général, en Grande Bretagne, a été menée de paire avec la restructuration de l'économie et le renforcement du secteur privé.

## **En France**

Le Panel d'étude sur la déconcentration, a effectué du 31 août au 7 septembre 1997 un voyage d'étude en France.

La première partie du programme, de caractère théorique, s'est déroulée à Paris au Ministère de l'intérieur (Direction Générale de l'Administration), au Haut Commissariat à la Réforme de l'Etat et à la Cour des Comptes.

Elle devait permettre au Panel de connaître les grandes données juridiques de la déconcentration en France.

La seconde partie, plus concrète, visait à examiner, dans le cadre d'un département (l'Orne) et une région (Basse-Normandie), les applications du principe de la déconcentration.

Les aspects financiers de la déconcentration (questions budgétaires et comptables, contrôle a posteriori) ont été examinés tant avec les membres du corps préfectoral et les services techniques qu'avec les trésoriers payeurs généraux, de département ou de région, et la Chambre Régionale des Comptes.

Le panel a pu ainsi approfondir l'étude des différents aspects de l'expérience française en matière de déconcentration laquelle est aujourd'hui solidement assise et fonctionne en symbiose avec la décentralisation.

## **Au Canada**

Une mission d'étude et d'information au Canada a été organisée pour les membres du groupe d'études sur la " gestion des ressources humaines " du 25 octobre au 9 novembre 1997.

Au cours de cette mission, les responsables canadiens ont informé la délégation marocaine des réformes réalisées et des projets en cours. Ces réformes ont pour but de réduire les coûts de gestion, d'alléger la bureaucratie et d'améliorer la qualité des services rendus aux citoyens; elles se sont traduites plus particulièrement par des compressions budgétaires, la baisse des effectifs et la réduction du nombre de ministères et d'organismes publics.

Voici quelques-unes des mesures qui ont suscité l'intérêt de la délégation marocaine:

- Le programme d'encouragement du départ volontaire à la retraite qui a profité à près de 55.000 fonctionnaires sur un total de 200.000 agents.
- La création d'un "carrefour de transit" doté d'un fond spécial auprès duquel sont affectés, de façon provisoire, les personnels excédentaires devant être réaffectés auprès d'autres organismes ou administrations publiques.

- La mise en place d'un programme fédéral de "relève", qui traduit l'engagement individuel et collectif des fonctionnaires à mettre tout en œuvre pour faire de la fonction publique une organisation moderne et dynamique.

A cette occasion, l'expérience marocaine en matière de réformes ainsi que les initiatives entreprises dans le cadre du programme MDP ont été portées à la connaissance des responsables canadiens. Cette mission d'étude a été menée avec le concours de l'ENAP du Québec.