

Royaume du Maroc



**RESULTATS ET ANALYSE DE L'OPERATION  
DEPART VOLONTAIRE**

AU 30 OCTOBRE 2005

- Novembre 2005 -

## Sommaire

1	Synthèse	5
2	Contexte	8
2.1	Situation actuelle de la fonction publique	8
2.2	Réforme de la fonction publique	9
3	Organisation de l'opération de départ volontaire	10
3.1	Objectifs de l'opération	10
3.2	Cadre juridique et institutionnel	11
3.3	Caractéristiques de l'opération	12
3.4	Mesures prises pour assurer la réussite de l'opération	13
3.4.1	Coordination	13
3.4.2	Communication	14
3.4.3	Accompagnement des fonctionnaires concernées par l'opération	14
3.5	Gestion de l'opération par les différents départements	15
4	Résultats statistiques	17
4.1	Analyse des départs par département	17
4.2	Analyse des départs selon le sexe	21
4.3	Analyse des départs selon l'âge	22
4.4	Analyse des départs selon l'ancienneté	25
4.5	Analyse des départs par échelle	27
4.6	Analyse des départs selon le cadre	29
4.7	Analyse des départs par région	32
5	Evaluation financière	33
5.1	Analyse de l'indemnité de départ	33
5.1.1	Analyse de l'indemnité de départ par échelle	33
5.1.2	Analyse de l'indemnité de départ par tranche	34
5.2	Economie sur la masse salariale	35
5.3	Problématique fiscale	37
5.4	Impact sur la Caisse Marocaine des Retraites	38
5.5	Autres économies budgétaires	39
5.6	Récapitulatif de l'évaluation financière de l'opération	40
6	Evaluation qualitative	42
6.1	Impact économique de l'opération de départ volontaire	42
6.2	Impact de l'opération de départ volontaire sur l'Administration	44
7	Annexes	47

7.1	Annexe 1 : Tableau récapitulatif relatif à l'évaluation de l'opération de départ volontaire (Réponses des Départements ayant émis des commentaires sur le déroulement de l'opération)	47
7.2	Annexe 2 : Autres analyses	63
7.2.1	Annexe 2 – 1 : Analyse par département	63
7.2.2	Annexe 2 – 2 : Analyse selon l'âge	64
7.2.3	Annexe 2 – 3 : Analyse selon l'ancienneté	65
7.2.4	Annexe 2 - 4 : Analyse selon le cadre	67
7.2.5	Annexe 2 - 5 : Analyse par région	69
7.3	Annexe 3 : Calcul du taux de rentabilité	71
7.3.1	Annexe 3.1 : Calcul du taux de rentabilité interne (TRI)	71
7.3.2	Annexe 3.2 : Evaluation des gains sur la masse salariale	72
7.3.3	Annexe 3.3 : Evaluation des gains sur la masse salariale	73
7.3.4	Annexe 3.4 : Coût pour la CMR	74

### **AVERTISSEMENT**

Le bilan, objet du présent document, a été effectué à la date du 30 octobre 2005. Le bilan définitif de l'opération de départ volontaire de la fonction publique n'intervenant qu'à la fin du mois de décembre, les résultats présentés revêtent donc un caractère provisoire. En effet, sur un total de 38.591 demandes de départ volontaire acceptées par les administrations, la situation du traitement se présente comme suit (% de l'ensemble des dossiers) :

- Les dossiers soumis au visa du CED : 36 031 (93,3%);
- Les dossiers visés par le CED : 34 378 (89%);
- Les dossiers reçus par la PPR : 33 809 (87,6%);
- Les indemnités liquidées par la PPR : 28 377 (73,5%);
- Les dossiers reçus par la CMR : 20 080 (52%);
- Les pensions liquidées par la CMR : 19 366 (50,1%).

Par ailleurs, le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics a lancé une étude d'évaluation globale de l'opération de départ volontaire dont les résultats seront communiqués dès qu'ils seront disponibles. Cette évaluation, menée par un bureau d'études spécialisé, permettra de dresser le bilan définitif de l'opération et de mesurer l'impact réel sur l'administration, le budget de l'Etat et le régime des retraites.

**N.B. : Les chiffres relatifs à l'évaluation financière et à l'impact sur la Caisse Marocaine des Retraites ont été communiqués par le Ministère des Finances et de la Privatisation.**

# 1 Synthèse

La réforme de l'administration publique constitue l'un des objectifs prioritaires de la politique énoncée dans la déclaration du Gouvernement.

Les programmes initiés depuis plusieurs années ont permis de modifier l'édifice statutaire de la fonction publique. Cependant, la portée de ces modifications demeure insuffisante dans la mesure où elles ont concerné principalement la situation administrative et matérielle des fonctionnaires de l'Etat. La dimension de la gestion des ressources humaines, dans sa conception moderne, n'a pas eu la place qu'elle mérite au niveau des actions déjà entreprises.

Cette situation s'explique, sans doute, par la part importante attachée au statut. En effet, l'administration avait tendance à réduire la question de la gestion du personnel à la simple application de la réglementation en vigueur, occultant ainsi tout l'aspect relatif à la valorisation et au développement des ressources humaines.

Pour répondre aux problématiques posées, et conscient de l'importance que pourrait constituer un traitement efficace du sureffectif et la correction de sa répartition géographique et sectorielle, le Gouvernement a décidé d'initier une conception renouvelée de l'opération «Départ volontaire de la fonction publique». Cette nouvelle opération dénommée «Intilaka» est appelée à devenir le point de départ du lancement de nouveaux chantiers de modernisation de l'administration.

L'opération de «départ volontaire» étant pratiquement parvenue à son terme, il est apparu nécessaire d'en dresser un bilan préliminaire, sur la base des données recueillies auprès des différents départements.

Ce bilan sera suivi d'une évaluation plus détaillée visant à mesurer l'impact économique et social de cette opération, ainsi que ses retombées sur le fonctionnement et l'organisation de l'administration.

Les principaux constats et résultats de l'opération de départ volontaire sont résumés comme suit :

- Cette opération a connu un grand succès auprès des fonctionnaires comme l'atteste le nombre important des demandes formulées (50.561) et de celles acceptées (38.591), soit un taux de satisfaction globale des demandes de 76,3%.
- Les départs (38 591 fonctionnaires) représentent 7,5% des fonctionnaires civils, titulaires et en activité (hors détachés et mis en disponibilité). Ce taux se situe à un seuil suffisamment important pour avoir un réel impact sur les finances publiques, mais pas très élevé au point de générer des conséquences néfastes sur le fonctionnement de l'administration ;

- La réduction des effectifs a concerné pour près de 75%, les fonctionnaires âgés de 50 ans et plus. Cette réduction a eu pour conséquence le rajeunissement des effectifs de l'administration ;
- Les départs enregistrés au niveau de trois départements à caractère social, à savoir : l'Education nationale, la Santé et la Justice, ne représentent que près de 5% de l'effectif total de chacun de ces départements (pourcentage inférieur à la moyenne générale des départs) ;
- Cette opération a permis de réduire les effectifs des deux régions centrales, à savoir : Rabat – Salé – Zemmour – Zaër et le Grand-Casablanca, représentant respectivement, 32,7% et 16,1% des départs enregistrés ;
- L'opération s'est traduite par une réduction significative des effectifs des grades les plus élevés dans l'Administration, en particulier les hors échelle, sans pour autant qu'elle n'affecte le taux des cadres. En effet, 53,6% des partants appartiennent aux échelles 10 et plus. Sachant qu'au niveau de toute la fonction publique, cette catégorie représente 51 %, des fonctionnaires suite aux opérations de promotion exceptionnelle. La répartition des départs par échelle reflète donc la situation qui prévaut actuellement dans la fonction publique ;
- En termes financiers, le montant total de l'indemnité servie aux partants s'élève à 10.483 MDh. Les économies opérées sur la masse salariale permettent la récupération de cette indemnité en moins de deux ans et demi (hors impact sur la CMR) ;
- Le gain financier actualisé de l'opération en tenant compte de l'impact sur la CMR et sur les recettes fiscales est estimé à 17.000 MDh.

Les objectifs de l'opération ont pu être atteints globalement. Mais, compte tenu de la conception de cette dernière qui a laissé l'entière responsabilité aux Ministères d'accepter ou de refuser les demandes présentées, et à la lumière des résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus, il est aujourd'hui affirmé que cette opération n'a nullement déséquilibré la fonction publique. Au contraire, elle a eu des effets positifs sur le « reprofilage » des ressources humaines et sur la gestion des effectifs de l'administration.

Bien évidemment, comme toute réforme, l'opération de départ volontaire ne peut être totalement exempte de quelques imperfections, essentiellement dues, à son envergure et à sa complexité.

Il convient de souligner qu'un tel résultat n'a pu être atteint que grâce à la mobilisation et à l'implication des différents intervenants concernés.

En outre, cette opération montre, à n'en pas douter, que la concertation entre les départements et leur implication dans la conception et la réalisation d'un projet mobilisateur, permet d'atteindre les objectifs escomptés.

Aussi, l'administration est-elle aujourd'hui en bonne position pour tirer le meilleur parti de la nouvelle dynamique insufflée par cette opération qui constitue un prélude aux différentes réformes à mettre en œuvre, un déclencheur du programme de modernisation et un réel point d'inflexion dans l'approche des problématiques de la gestion des ressources humaines dans l'administration marocaine.

Le présent rapport s'articule autour des trois axes suivants :

- L'analyse des conditions de déroulement de l'opération ;
- Le cadre juridique et institutionnel de l'opération ;
- L'analyse des données et des appréciations formulées par les différents départements.

## **2 Contexte**

### **2.1 Situation actuelle de la fonction publique**

Les différentes réformes concernant le rôle de l'Etat dans la vie économique du pays ont entraîné des changements qui imposent aujourd'hui une réforme en profondeur de l'Administration.

Ainsi, divers diagnostics et bilans sociaux parcellaires ou globaux ont été effectués. Il ressort de ces travaux que différents dysfonctionnements affectent la gestion des ressources humaines dans l'Administration. Il s'agit notamment de :

- Une répartition déséquilibrée des effectifs sur les plans géographique, sectoriel et entre les différents niveaux de hiérarchie des cadres. En effet :
  - 19% des effectifs, hormis l'Education nationale exercent dans les services centraux,
  - 79% du personnel de l'administration relèvent de cinq départements,
  - 51% sont des cadres appartenant aux échelles 10 et plus ;
- La multiplicité des statuts et leur cloisonnement rendant le système de gestion du personnel complexe et inadapté ;
- Une fonction ressources humaines confinée dans la gestion administrative du personnel sous les contraintes des statuts ;
- Le poids très lourd de la masse salariale par rapport au PIB, comparé à d'autres pays ayant le même niveau de développement. En effet, entre 1997 et 2005, la masse salariale est passée de 33,3 milliards de DH à près de 60 milliards de DH, représentant 12,8% du PIB et près de 60,7% des recettes ordinaires du Trésor (contre 50.3 en 1996 - 1997). Les charges du personnel ont augmenté au cours de cette période de 7,6% en moyenne annuelle, alors que le PIB en DH courant n'a progressé que de 4% par an.

Il est à noter que l'Indice Glissement Vieillesse (IGV mesurant l'impact financier des promotions et des avancements) dans la fonction publique est de l'ordre de 2,8% par an. L'évolution rapide de la masse salariale au cours de cette période est due principalement aux résultats du dialogue social qui a permis à la fois la revalorisation des rémunérations de l'ensemble des corps des fonctionnaires et à la mise en œuvre de deux opérations de promotions exceptionnelles.

- Un système d'information hétérogène et complexe qui ne permet pas de :
  - dégager une vision globale et cohérente sur les différentes questions relatives aux personnels de l'Etat ;
  - mettre en place un système de gestion prévisionnelle des ressources humaines, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

## 2.2 Réforme de la fonction publique

L'opération de départ volontaire constitue un prélude aux différents chantiers de la réforme administrative. Cette opération sera suivie par la réalisation de plusieurs actions visant à remédier aux dysfonctionnements dont souffre actuellement l'administration marocaine.

Ces actions s'intègrent dans le cadre d'un programme global et cohérent de modernisation agissant sur l'ensemble des composantes de l'Administration : ressources humaines, structures et organisations, procédures et réglementations.

L'axe majeur de ce programme concerne les ressources humaines dont les principales actions concernent :

- La mise en place des référentiels des emplois et des compétences (REC). Ces derniers sont des outils nécessaires pour une plus grande adéquation entre le poste et le profil des fonctionnaires ;
- La mise en place d'un système d'évaluation et de promotion basé sur le mérite et le rendement et non sur l'ancienneté, comme c'est le cas aujourd'hui ;
- L'amélioration du système de la formation continue, en vue de permettre à l'Administration d'assurer le perfectionnement des compétences de ses cadres, et de mieux répondre aux évolutions constantes de son environnement. ;
- La révision des modes de recrutement, en mettant l'accent sur les recrutements qualitatifs, dans le cadre d'une politique prévisionnelle s'appuyant sur les besoins réels de l'Administration ;
- La fusion, la simplification des statuts et la mobilité entre les différents statuts privilégiant "l'emploi" et non pas "le cadre" ;
- La mise en place de nouveaux mécanismes visant le renforcement et l'encouragement de la mobilité et du redéploiement ;
- La révision de la grille des rémunérations et la maîtrise des modalités de révision des salaires en fonction de la complexité de l'emploi et du rendement de l'agent et en tenant compte du principe d'équité et des possibilités budgétaires.

## **3 Organisation de l'opération de départ volontaire**

### **3.1 Objectifs de l'opération**

Fondée sur les principes directeurs et obéissant à des critères clairs, l'opération de départ volontaire « Intilaka » s'est organisée autour d'objectifs cohérents et ciblés. Elle s'est déroulée dans de bonnes conditions car elle a été encadrée par un dispositif juridique incitatif et soutenu par des mesures qui lui ont assurées un large succès.

Cette opération vient suite à une première tentative réalisée en 2004. La première version de l'opération de départ volontaire n'a pas rencontré les objectifs qui lui étaient assignés car seulement 696 fonctionnaires y ont souscrits. Les raisons essentielles de ces résultats limités sont :

- Le manque d'attrait des incitations mises offertes ;
- La limitation du bénéfice de l'opération aux échelles 1 à 9 ;
- L'absence de campagne de communication et de sensibilisation ;

Tirant les enseignements de cette 1<sup>ère</sup> opération, le Gouvernement a conçu une nouvelle version de départ volontaire, qui s'est étalé entre le 1<sup>er</sup> janvier et 30 juin 2005, plus volontariste et plus incitative.

Cette opération instituée par le décret du 23 décembre 2004, vise à :

- Résoudre la problématique de la répartition des fonctionnaires à travers la réduction du sureffectif constaté,
- Adopter un système de répartition rationnel et équilibré des ressources humaines dans les administrations publiques, tant au niveau géographique, sectoriel que hiérarchique ;
- Permettre à l'administration de reconstituer sa capacité de recrutement, notamment en ce qui concerne les recrutements de profils pointus et ciblés répondant aux besoins réels en compétences ;
- S'adapter aux évolutions technologiques, aux exigences de l'administration numérique et aux changements des méthodes de travail induit par une intense informatisation des tâches et d'importantes applications informatiques en matière de gestion ;
- Accompagner les opérations d'externalisation de certaines activités ou les actions de décentralisation (création d'établissements publics) qui n'ont pas toujours réglé la problématique du personnel s'occupant précédemment de ces missions ;

- Maîtriser la masse salariale et stabiliser les dépenses publiques à des niveaux acceptables, eu égard aux possibilités budgétaires ;
- Rajeunir le management de l'administration par les nouvelles opportunités offertes aux jeunes fonctionnaires d'accéder à des postes de responsabilités ;
- Permettre aux fonctionnaires de prendre un nouveau départ dans leur vie professionnelle en créant des petites et moyennes entreprises et en participant au développement de l'initiative privée et en contribuant à la création d'emplois.

### 3.2 Cadre juridique et institutionnel

En vue d'atteindre les objectifs assignés à l'opération de départ volontaire, un certain nombre de textes permettant l'encadrement de cette opération a été élaboré :

- Décret 2.04.811 du 23 décembre 2004 instituant à titre exceptionnel une indemnité de départ volontaire pour les fonctionnaires civils de l'Etat ;
- Circulaire de Monsieur le Premier Ministre n°21/2004, du 27 décembre 2004 ;
- Circulaire de Monsieur le Ministre de la Modernisation des Secteurs Publics n° 1, du 07 février 2005.

En outre, en application du décret du 23 décembre 2004 précité, différentes mesures et incitations visant à assurer la réussite de l'opération ont été prises :

- L'élargissement du champ d'application de l'opération pour couvrir l'ensemble des niveaux hiérarchiques administratifs, y compris les fonctionnaires ne disposant pas du nombre d'années exigées pour bénéficier de la retraite proportionnelle, étant entendu que les fonctionnaires appartenant à cette dernière catégorie peuvent sur leur demande, récupérer directement les montants des cotisations salariales versées à la CMR au titre de leur affiliation ;
- L'augmentation du quota annuel dans le cadre duquel, le fonctionnaire disposant de la durée de service minimale, peut bénéficier de la retraite avant l'âge légal, à 100% au lieu de 15% du nombre des postes budgétaires correspondant au cadre ;
- Le calcul du montant de l'indemnité sur la base d'un mois et demi des émoluments par année de service, dans la limite de 36 mois pour les fonctionnaires placés dans les échelles de rémunération 6 et plus et, sans plafond, pour les échelles de 1 à 5, avec exonération de l'IGR dans les deux cas ;
- Le calcul de la pension des fonctionnaires disposant de l'ancienneté requise sur la base de 2% des éléments constitutifs de la rémunération jusqu'à la limite d'âge réglementaire et sur la base de 2,5% à la limite d'âge.

Il convient de signaler que tous les fonctionnaires, y compris ceux qui étaient en position de détachement, de mise en disponibilité ou de mise à la disposition auprès d'autres secteurs, à l'exception des fonctionnaires qui atteindront l'âge de la retraite durant l'année 2005, pouvaient bénéficier de cette opération.

L'extension du champ d'application du décret précité, à travers la révision de la situation financière et des pensions des fonctionnaires ayant déjà bénéficié de la retraite anticipée prévue par le décret n° 2.03.705 du 31 décembre 2003 fixant à titre exceptionnel les modalités d'encouragement des fonctionnaires civils de l'Etat au départ anticipé à la retraite.

### **3.3 Caractéristiques de l'opération**

L'opération de départ volontaire dans sa nouvelle version présente cinq caractéristiques :

- Caractère volontaire : le bénéfice de l'opération dépend du choix du fonctionnaire et de l'expression de sa volonté par une demande présentée au chef de l'administration dont il relève ;
- Caractère incitatif : les fonctionnaires participant à cette opération bénéficient en plus des droits que leur accorde la loi sur les pensions, d'une indemnité de départ raisonnable alignée sur les indemnités de licenciement à l'amiable prévues par le code du travail. En outre, l'indemnité de départ a été exonérée de l'IGR, suite à la modification de l'article 66 de la loi n° 17.89 ;
- Caractère sélectif : le chef de l'administration dispose du pouvoir d'accepter ou de rejeter les demandes, en prenant en considération les nécessités des services ;
- Caractère global : l'opération concerne toutes les catégories de fonctionnaires quel que soit leur grade, y compris ceux qui sont en position de détachement, de mise en disponibilité ou de mise à disposition ;
- Caractère exceptionnel : la durée de l'opération a été limitée à six mois allant du 1er janvier au 30 juin 2005.

Les modifications apportées à la loi 011.71 relative aux pensions civiles et, en particulier son article 12 bis, ont porté sur les modalités de calcul de la pension pour les fonctionnaires bénéficiaires de l'opération de départ volontaire. La pension est calculée sur la base de 2% jusqu'à la limite d'âge légale et sur la base de 2,5% à partir de cette limite, alors que la législation en vigueur permet aux fonctionnaires candidats à la retraite anticipée de bénéficier que d'une pension calculée sur la base de 2% par année de service sans révision de ce taux.

Les circulaires précitées du Premier Ministre et du Ministre chargé de la Modernisation des Secteurs Publics ont porté sur des mesures visant à expliquer et à simplifier le contenu des textes législatifs et réglementaires encadrant cette opération.

Ces circulaires prévoient également l'évaluation de l'opération afin d'en mesurer l'impact sur l'organisation et le fonctionnement de l'administration.

A cet effet, l'ensemble des administrations ont été invitées à présenter des rapports portant sur les modalités de gestion de l'opération et sur les critères retenus, en émettant notamment leur avis sur l'impact de l'opération sur la répartition des fonctionnaires et le fonctionnement de l'administration après l'opération.

### **3.4 Mesures prises pour assurer la réussite de l'opération**

#### **3.4.1 Coordination**

- Création d'une commission centrale composée des représentants du Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (MMSP) et du Ministère des Finances et de la Privatisation (Direction du Budget, Contrôle Général des Engagements des Dépenses (CED), Paierie Principale du Royaume (PPR)), des représentants de la Caisse Marocaine des Retraites (CMR) et du Régime Collectif d'Allocation des Retraites (RCAR), pour assurer le suivi des différentes étapes de l'opération, en coordination avec les administrations concernées. Cette commission se réunissait une fois par semaine en vue de résoudre les problèmes inhérents à l'opération ;
- Création de cellules sectorielles au niveau de chaque administration animées par des fonctionnaires justifiant d'une expérience dans le domaine de la gestion des ressources humaines et formés dans le domaine de la communication. Ces cellules étaient chargées d'assurer la communication, l'accueil et l'orientation des fonctionnaires ainsi que la liaison avec les autres acteurs impliqués dans l'opération ;
- Création d'une cellule centrale au niveau du MMSP chargée de la coordination avec les autres cellules sectorielles, ainsi que l'accueil et l'orientation des fonctionnaires désireux de s'informer sur l'opération. Cette cellule a reçu pendant la période de déroulement de l'opération 19.820 fonctionnaires, et a répondu à 9.350 communications téléphoniques et 2.060 e-mails.

### 3.4.2 Communication

- Lancement d'une campagne de communication ;
- Tenue d'une série de réunions sectorielles de sensibilisation et d'information tant au niveau sectoriel que régional ;
- Implication du réseau des Directeurs des Ressources Humaines dans toutes les étapes de l'opération. Pas moins de trois réunions ont été consacrées à ce sujet ;
- Mise en place d'un site Internet ([www.mmsp.gov.ma](http://www.mmsp.gov.ma)) permettant d'effectuer les simulations portant sur l'indemnité de départ et sur la pension, avant et après l'âge légal de la retraite. Ce site web a été visité par 463.000 fonctionnaires en l'espace de 6 mois qui ont effectué près de 617.000 simulations.

### 3.4.3 Accompagnement des fonctionnaires concernées par l'opération

En vue d'encourager les personnes concernées par l'opération de départ volontaire et d'accompagner leurs projets d'investissement, deux conventions ont été signées le 25 février 2005 entre le MMSP et le Ministère du Commerce, de l'Industrie et de la Mise à Niveau de l'Economie d'une part, et entre le MMSP et les neufs principales banques, d'autre part.

La première convention vise à suivre et à accompagner les bénéficiaires de l'opération « Intilaka » à travers :

- L'organisation d'ateliers de formation des investisseurs en matière de gestion, d'organisation et de marketing ;
- La mise en place d'un site Internet comportant toutes les données nécessaires à la réalisation des projets d'investissement : [www.mcinet.gov.ma/intilaka](http://www.mcinet.gov.ma/intilaka);
- La création d'unités au niveau du Ministère du Commerce et de l'Industrie et de la Mise à Niveau de l'Economie mettant à la disposition des intéressés toutes les informations et les données nécessaires pour mener à bien leurs projets et leur offrant un encadrement dans le cadre de l'assistance technique apportée par ce Ministère.

La seconde convention vise à mettre en place des mécanismes spécifiques de financement des projets initiés par les souscripteurs à l'opération et ce, à travers l'octroi de crédits à moyen terme avec un taux d'intérêt préférentiel fixe de 6,9%.

Ces crédits peuvent atteindre 50% du coût global dans les limites d'un million de dirhams pour les projets individuels et de trois millions de dirhams pour les projets collectifs. La durée de remboursement de ces crédits s'étale sur une période de sept ans maximum.

### **3.5 Gestion de l'opération par les différents départements**

Il ressort des rapports sectoriels parvenus au MMSP que cette opération s'est déroulée dans de bonnes conditions et que l'ensemble des administrations a pris les mesures nécessaires pour en assurer la réussite.

Par ailleurs, il convient de préciser que tous les départements ont mis en place des critères objectifs pour examiner les demandes reçues. Ces critères tiennent compte à la fois de l'intérêt de l'administration dans le respect des exigences de continuité du service public et des aspirations des fonctionnaires et ce, conformément aux dispositions du décret du 23 décembre 2004, de la circulaire du Premier Ministre du 27 décembre 2004 et des circulaires du Ministre chargé de la Modernisation des Secteurs Publics.

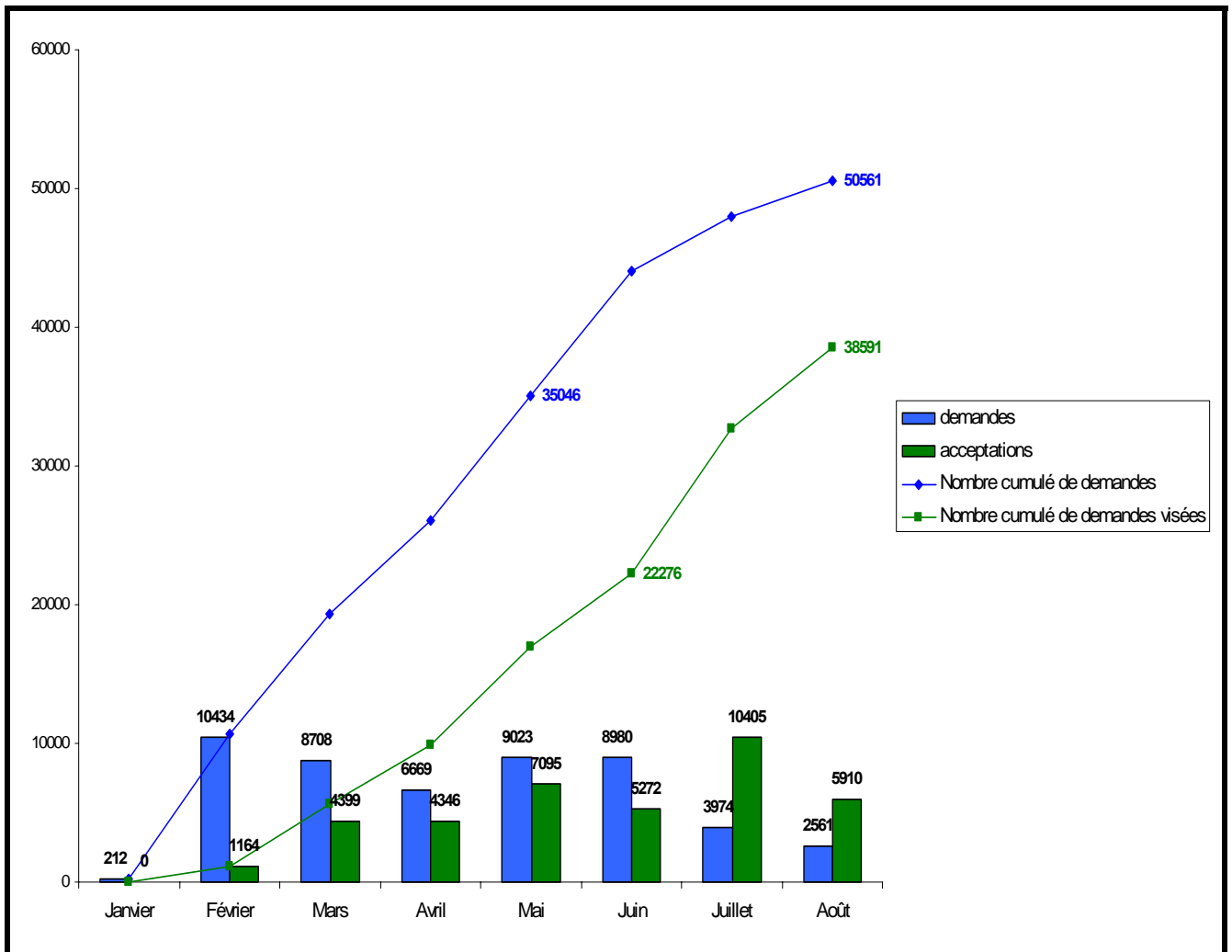
Il est à noter que tous les dossiers ont été examinés dans les délais requis et que certains départements ont répondu favorablement à toutes les demandes présentées (Intérieur, Habitat et Urbanisme, Transports, Défense Nationale, Relations avec le Parlement, SGG, Commerce Extérieur, Développement Social, Famille et Solidarité, Jeunesse, etc...).

Au niveau des autres départements, le pourcentage des demandes acceptées se situe entre 58% (MEN) et 99% (Energie et des Mines).

Les critères précités ont tenu compte, en plus des dispositions réglementaires régissant l'opération, de l'âge du fonctionnaire, de son ancienneté dans l'administration, de sa situation sociale, de sa santé, de sa carrière professionnelle, des fonctions qu'il a exercées et de son rendement.

S'agissant de l'évolution des demandes reçues et de leur traitement par l'ensemble des départements concernés, la figure ci –après permet de constater l'engouement immédiat (21% des demandes dès février) pour l'opération et un déroulement normal sur la période prévue pour l'opération allant de janvier à juin 2005.

■ **Figure 1** : Evolution des demandes reçues et leur traitement par les départements concernés



Les départements ministériels ont procédé à l'examen des dossiers des candidats au départ volontaire au fur et à mesure de leur réception. Quant au cas spécifique du Département de l'Education Nationale, l'examen des dossiers a été groupé et différé au mois de juillet pour tenir compte des contraintes de gestion des ressources humaines durant l'année scolaire en cours et de la rentrée scolaire de 2006. Ainsi, ce département a décidé de réserver des suites favorables au départ de 10 000 de ses fonctionnaires au cours de ce mois.

## 4 Résultats statistiques

Les données utilisées pour les besoins de cette analyse statistique proviennent de la base de données constituée par le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics suite aux informations communiquées par les différents départements et de la base de données de la fonction publique détenue par la PPR.

Cette analyse est présentée ci après selon une répartition des données recueillies par département, sexe, âge, ancienneté, échelle, cadre, et région.

### 4.1 Analyse des départs par département

Le tableau suivant présente, pour chaque département, le nombre des demandes de départ volontaire formulées, les acceptations ainsi que les effectifs avant et après l'opération « Intilaka » :

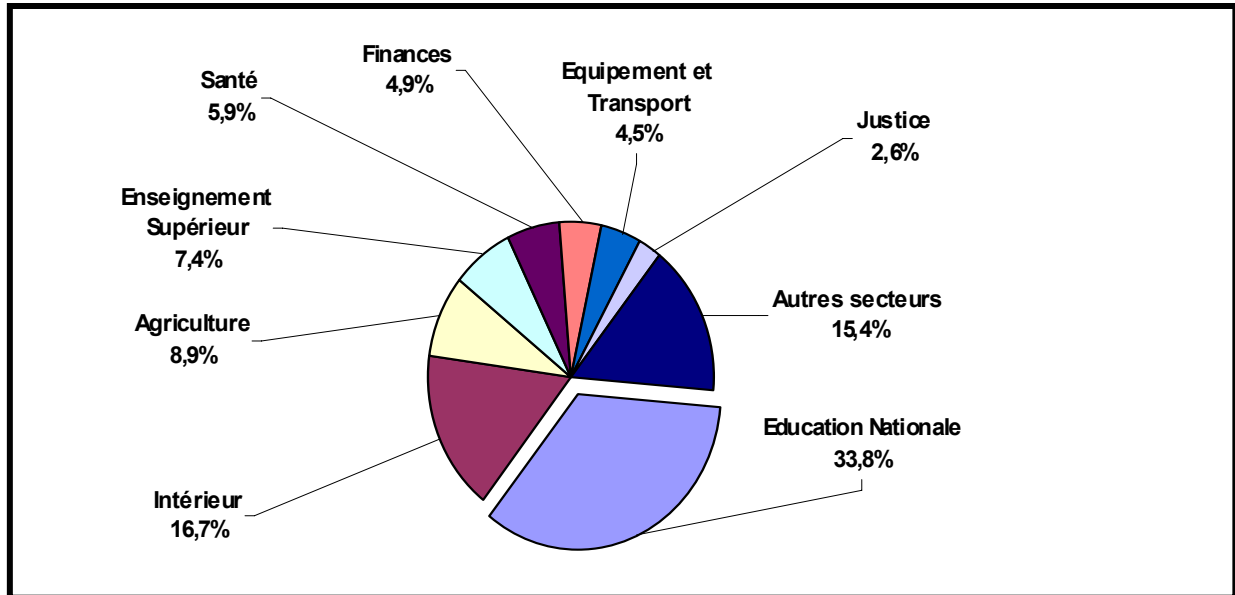
	Demandes	Acceptations			Effectif				Tx de Départ
					Avant		Après		
Départements	(A)	(B)	(B/A)%	(B/ΣB)%	(C)	(C/ΣC)%	(D)	(D/ΣD)%	(E)
Education Nationale	22317	13 047	58%	33,81%	273 886	53,65%	260 839	55,27%	4,76%
Sûreté Nationale	3477	3 477	100%	9,01%	45 156	8,85%	41 679	8,83%	7,70%
Intérieur	2970	2 970	100%	7,70%	19 254	3,77%	16 284	3,45%	15,43%
Agriculture	3464	3 428	99%	8,88%	15 920	3,12%	12 492	2,65%	21,53%
Santé	3336	2 267	68%	5,87%	42 483	8,32%	40 216	8,52%	5,34%
Enseignement Supérieur	2838	2 838	100%	7,35%	20 886	4,09%	18 048	3,82%	13,59%
Finances et Privatisation	2192	1 896	86%	4,91%	18 943	3,71%	17 047	3,61%	10,01%
Justice	1987	988	50%	2,56%	21 650	4,24%	20 662	4,38%	4,56%
Equipement	1403	1 295	92%	3,36%	6 816	1,34%	5 521	1,17%	19,00%
Transport	457	457	100%	1,18%	2 307	0,45%	1 850	0,39%	19,81%
Eaux et Forêts	754	716	95%	1,86%	5 437	1,06%	4 721	1,00%	13,17%
Jeunesse	752	752	100%	1,95%	4 647	0,91%	3 895	0,83%	16,18%
Eau	624	624	100%	1,62%	3 756	0,74%	3 132	0,66%	16,61%
Communication	560	560	100%	1,45%	2 656	0,52%	2 096	0,44%	21,08%
Habitat et Urbanisme	447	447	100%	1,16%	1 830	0,36%	1 383	0,29%	24,43%
Plan	405	373	92%	0,97%	2 416	0,47%	2 043	0,43%	15,44%
Artisanat et Economie Sociale	282	276	98%	0,72%	1 376	0,27%	1 100	0,23%	20,06%
Energie et Mines	282	282	100%	0,73%	1 063	0,21%	781	0,17%	26,53%
Industrie et Commerce	220	220	100%	0,57%	1 008	0,20%	788	0,17%	21,83%
Culture	201	201	100%	0,52%	1 875	0,37%	1 674	0,35%	10,72%
Tourisme	177	171	97%	0,44%	1 298	0,25%	1 127	0,24%	13,17%
Emploi	169	168	99%	0,44%	1 265	0,25%	1 097	0,23%	13,28%
Anciens Résistants	119	63	53%	0,16%	477	0,09%	414	0,09%	13,21%
Sport	97	97	100%	0,25%	541	0,11%	444	0,09%	17,93%
Formation Professionnelle	94	92	98%	0,24%	415	0,08%	323	0,07%	22,17%
Modernisation des Secteurs Publics	88	86	98%	0,22%	477	0,09%	391	0,08%	18,03%
Défense Nationale	87	87	100%	0,23%	946	0,19%	859	0,18%	9,20%
Aménagement du Territoire	73	73	100%	0,19%	846	0,17%	773	0,16%	8,63%
Pêches Maritimes	63	58	92%	0,15%	1 127	0,22%	1 069	0,23%	5,15%
Affaires Etrangères	62	60	97%	0,16%	2 620	0,51%	2 560	0,54%	2,29%
Secrétariat Général du Gouvernement	43	43	100%	0,11%	414	0,08%	371	0,08%	10,39%
Cour des Comptes	38	38	100%	0,10%	348	0,07%	310	0,07%	10,92%
Commerce Extérieur	38	38	100%	0,10%	199	0,04%	161	0,03%	19,10%
Habous et Affaires Islamiques	24	24	100%	0,06%	470	0,09%	446	0,09%	5,11%
Affaires Economiques et Générales	21	21	100%	0,05%	314	0,06%	293	0,06%	6,69%
Lutte contre l'analphabétisation	19	19	100%	0,05%	120	0,02%	101	0,02%	15,83%
Développement Social	19	19	100%	0,05%	107	0,02%	88	0,02%	17,76%
Primature	8	8	100%	0,02%	179	0,04%	171	0,04%	4,47%
Relations avec le Parlement	4	4	100%	0,01%	126	0,02%	122	0,03%	3,17%
Autres secteurs	350	308	88%	0,80%	4 865	0,95%	4 557	0,97%	6,33%
Total	50561	38 591		100%	510 519	100%	471 928	100%	7,56%

**N.B :** Le total des effectifs de la fonction publique présenté dans le tableau ci dessus (510 519 fonctionnaires) concerne les fonctionnaires payés par la PPR.

Les occasionnels, les fonctionnaires mis en disponibilité, les détachés et les postes budgétaires non pourvus ne sont pas compris dans cet effectif.

Le total des effectifs budgétaires s'élève à près de 540 000 fonctionnaires et agents.

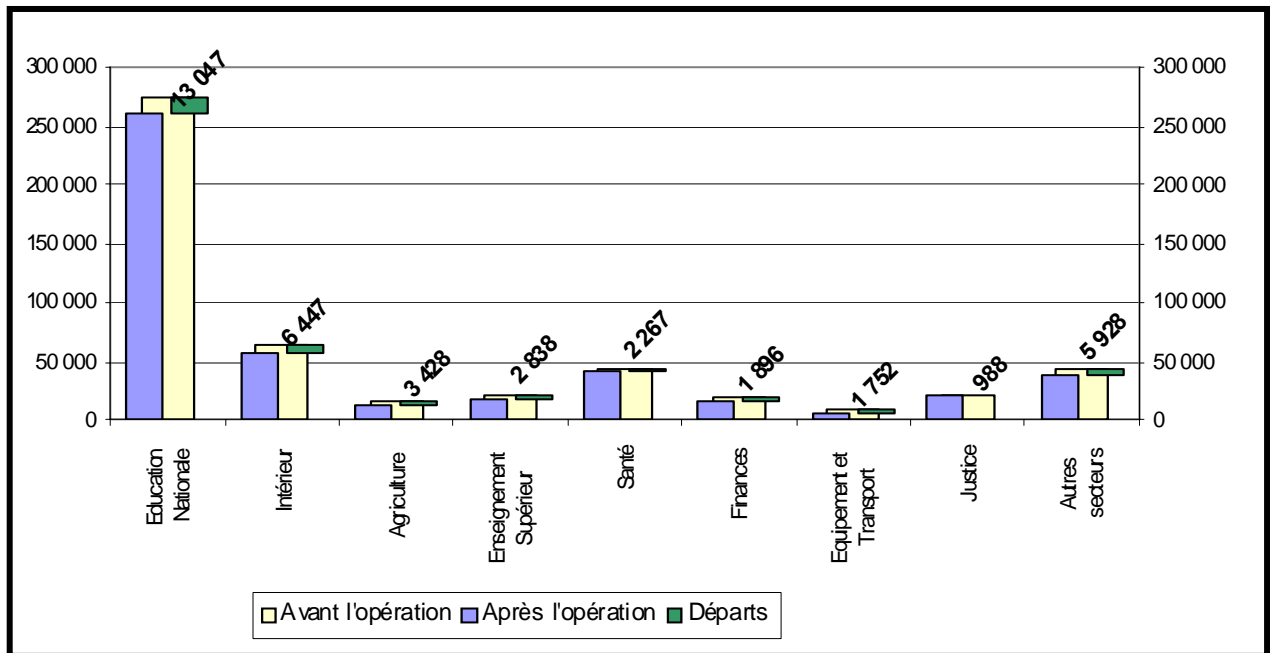
■ **Figure 2 : Pourcentage des départs par département**



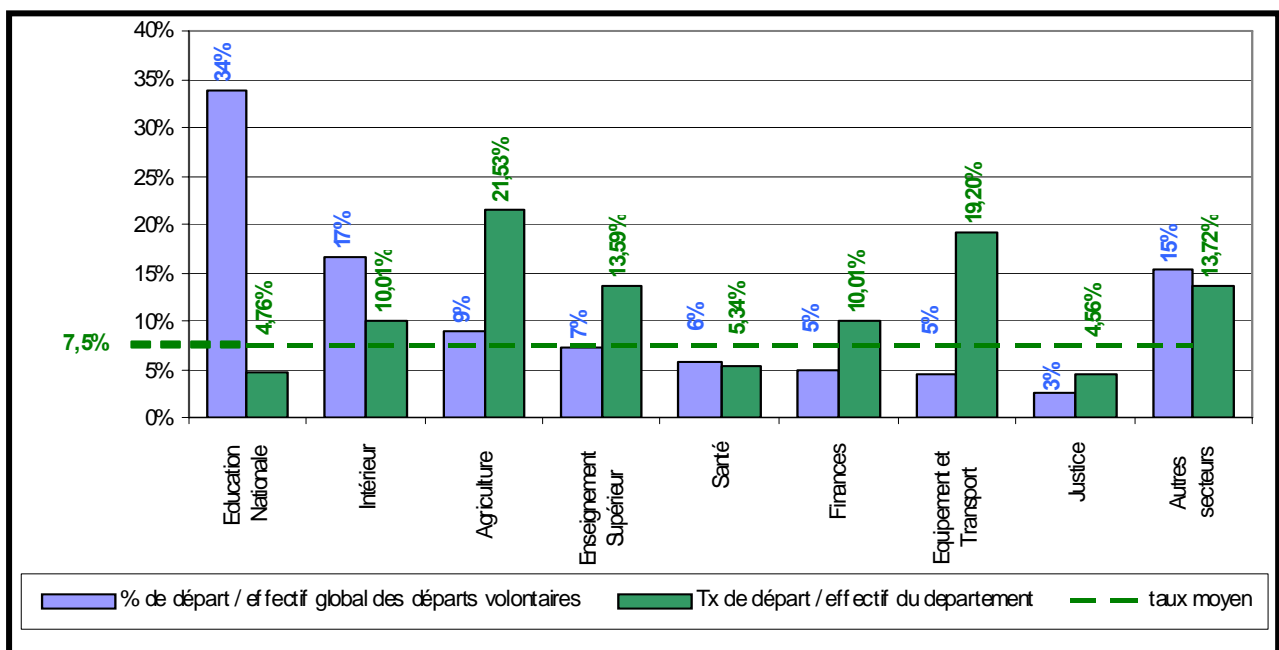
L'essentiel des départs (60%) a concerné trois départements. Il s'agit de :

- L'Education Nationale pour 13 047 fonctionnaires, soit 34% des partants représentant 4,76% de l'effectif global du département,
- L'Intérieur pour 6 447 fonctionnaires, soit 17% des partants représentant 10% de l'effectif global du département.
- L'Agriculture pour 3 428 fonctionnaires, soit 9% des partants représentant 21,53% de l'effectif global du département.

■ **Figure 3 : Nombre de départs par département**



■ **Figure 4 : Taux de départ par département**

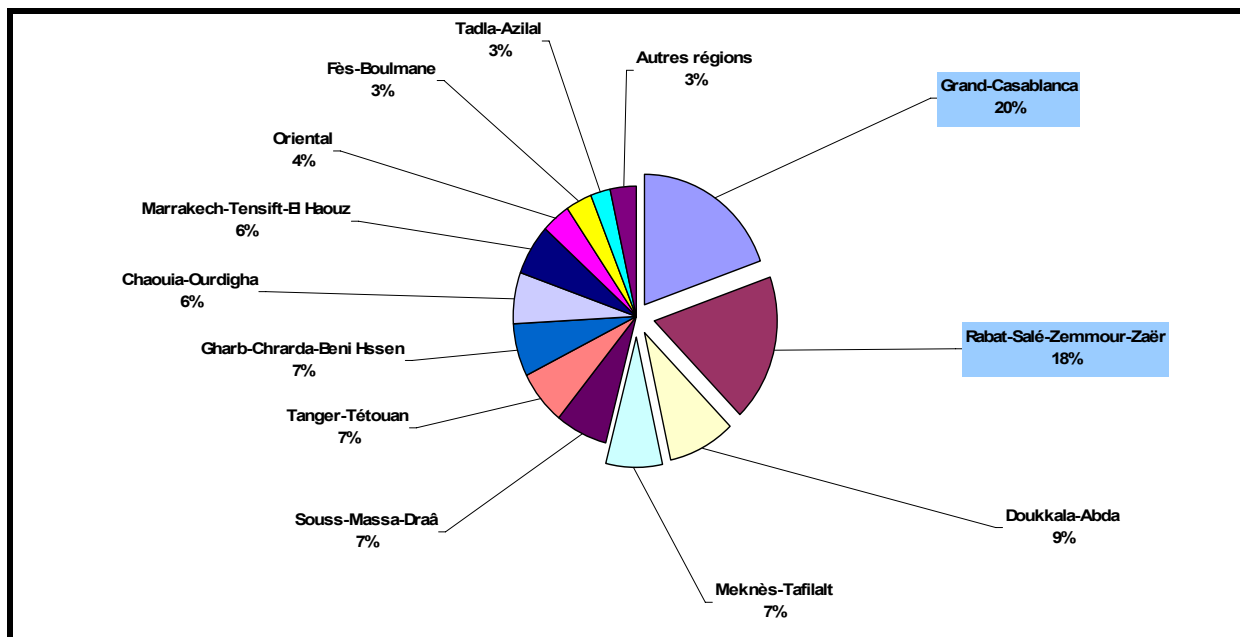


Le taux de départ moyen par département est de 7,5% de l'effectif total. Ce taux de départ par département est inférieur à la moyenne notamment pour les départements à caractère social :

- La Santé (5,34%) ;
- L'Education Nationale (4,76%) ;
- La Justice (4,56%).

Le taux de départ a dépassé 20% des effectifs dans certains départements tels que l'Agriculture, la Communication, l'Energie et les Mines, l'Habitat et Urbanisme et la Formation Professionnelle.

■ **Figure 5 : Répartition des départs de l'Education nationale par région**



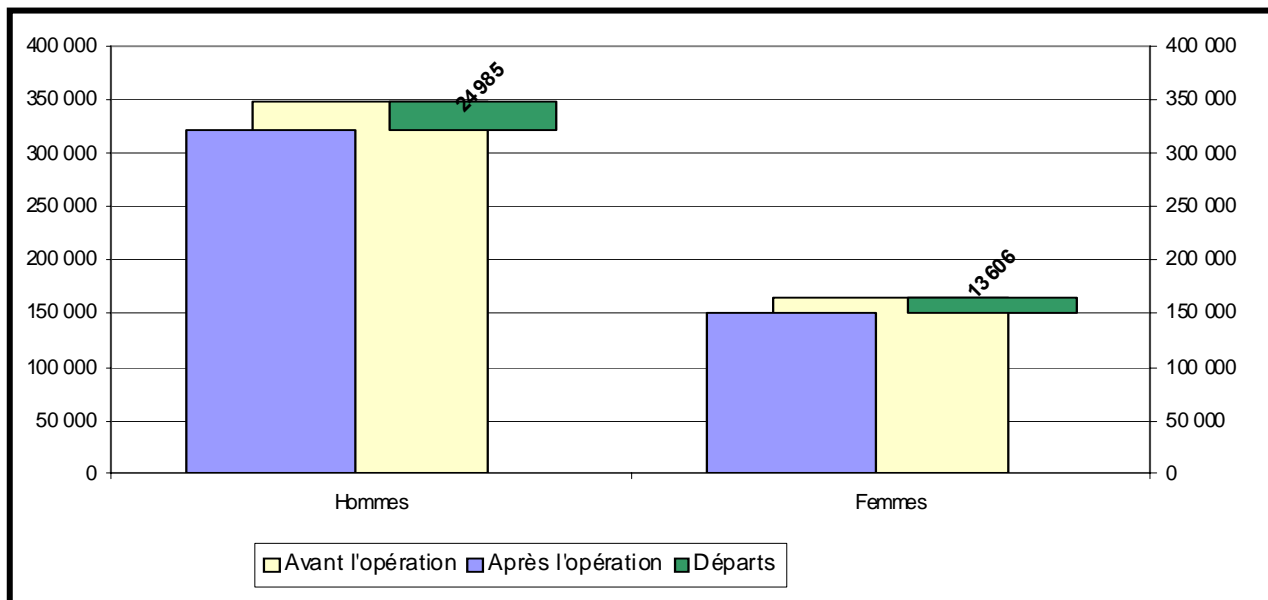
Notons que pour l'Education Nationale, les indicateurs fournis permettent de constater que :

- 38% des départs sont enregistrés au niveau de la Région du Grand-Casablanca et de la Région de Rabat – Salé – Zemmour – Zaër ;
- 60% des partants de ce département concernent le personnel occupant des tâches administratives ;
- 50% de l'ensemble du personnel partant classé dans le cadre "professeur de l'enseignement primaire ou secondaire" sont en fait affectés à des tâches administratives. (Cf. Annexe 2-1, Figure 25).

Les informations recueillies auprès des départements ministériels montrent qu'un grand nombre des fonctionnaires partants ont un état de santé qui ne leur permet plus de continuer de travailler. Ce constat est plus prononcé dans le Département de l'Education Nationale où plusieurs milliers de fonctionnaires partants ont présenté des dossiers médicaux justifiant des maladies graves et chroniques les empêchant d'exercer dans la fonction publique.

## 4.2 Analyse des départs selon le sexe

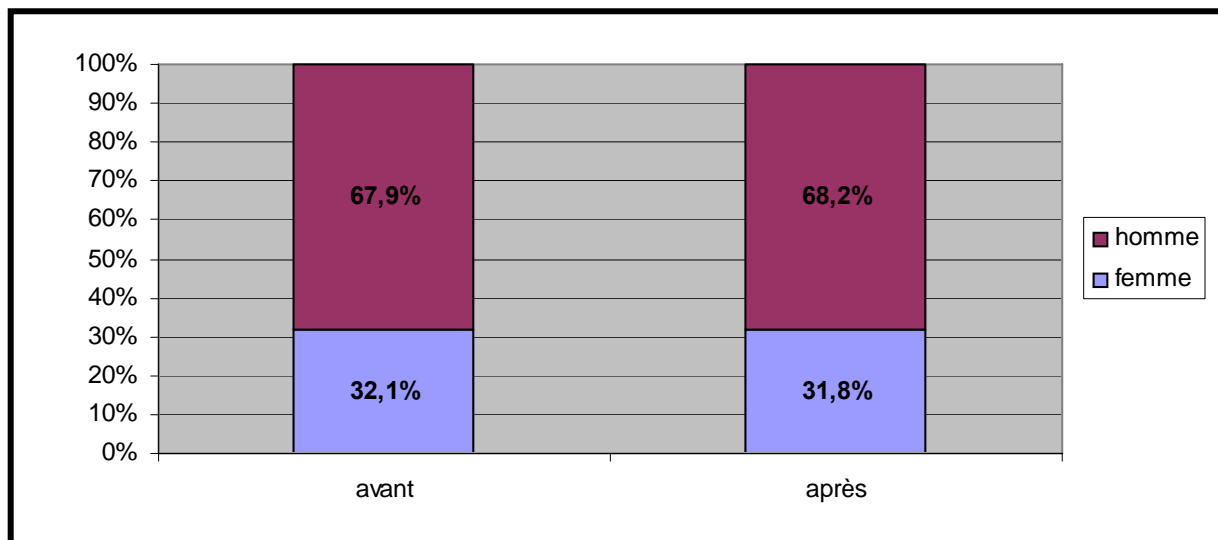
■ **Figure 6** : Nombre de départs selon le sexe



Les fonctionnaires concernés par l'opération de départ volontaire sont répartis comme suit :

- 13 606 femmes représentant 35,3 % des partants, soit 8,3 % des fonctionnaires de sexe féminin employés par l'administration ;
- 24 985 hommes représentant 64,7 % des partants, soit 7,2 % des fonctionnaires de sexe masculin employés par l'administration.

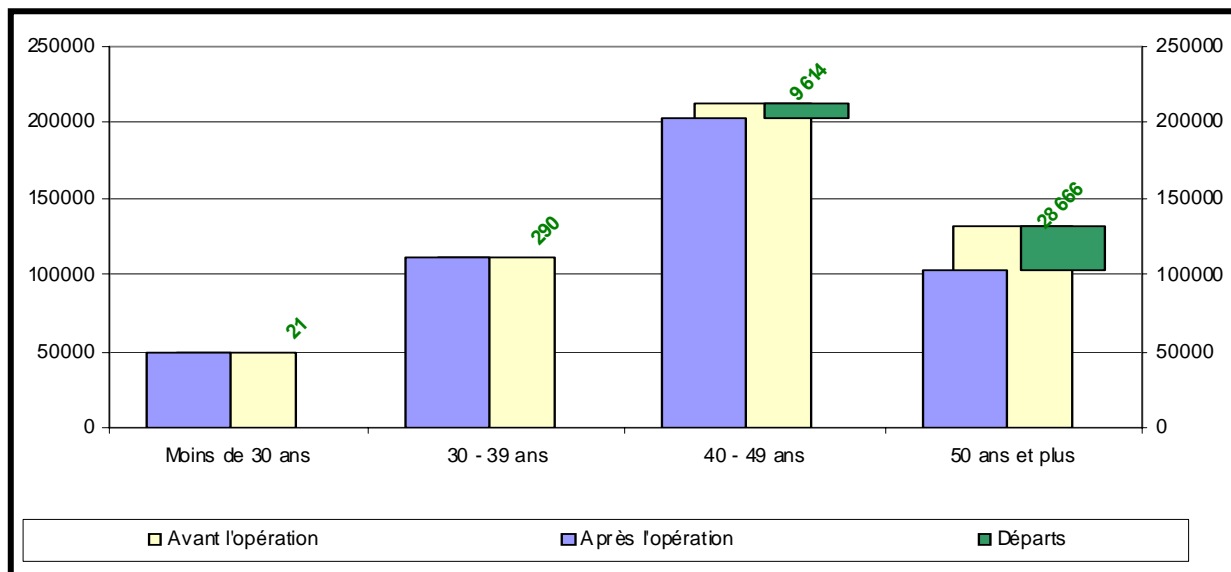
■ **Figure 7** : Répartition des effectifs de la fonction publique par sexe avant et après l'opération



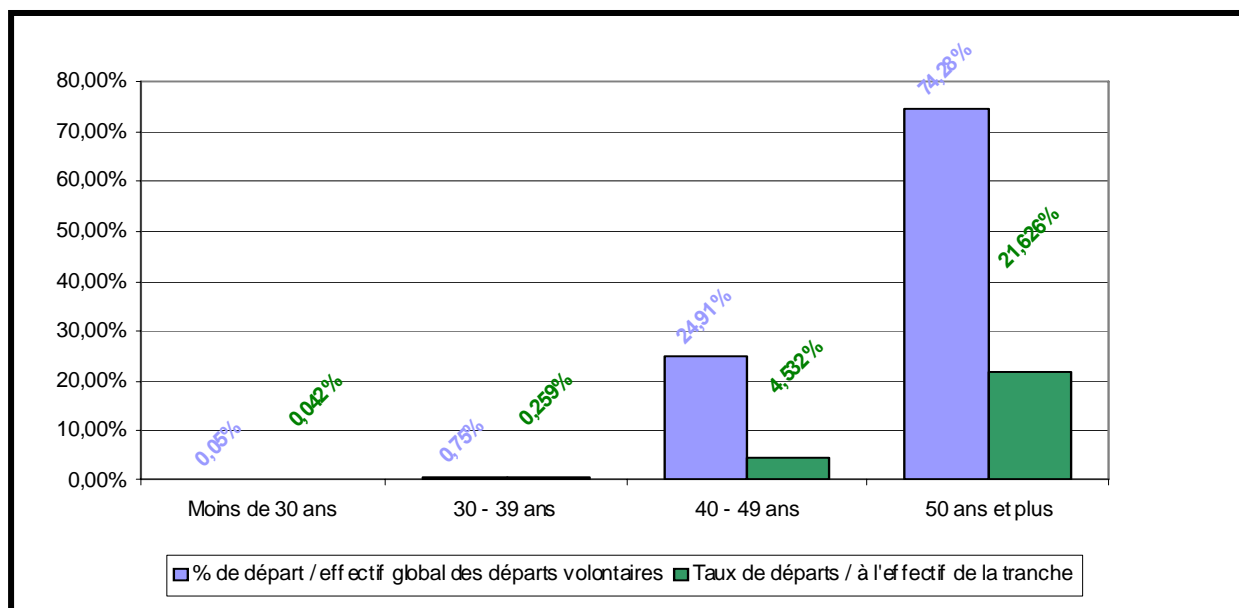
Cette figure montre que la répartition des effectifs par sexe dans la fonction publique est restée quasiment inchangée après l'opération de départ volontaire.

### 4.3 Analyse des départs selon l'âge

■ **Figure 8 : Nombre de départs par tranches d'âge**



■ **Figure 9 : Taux de départ par tranches d'âge**



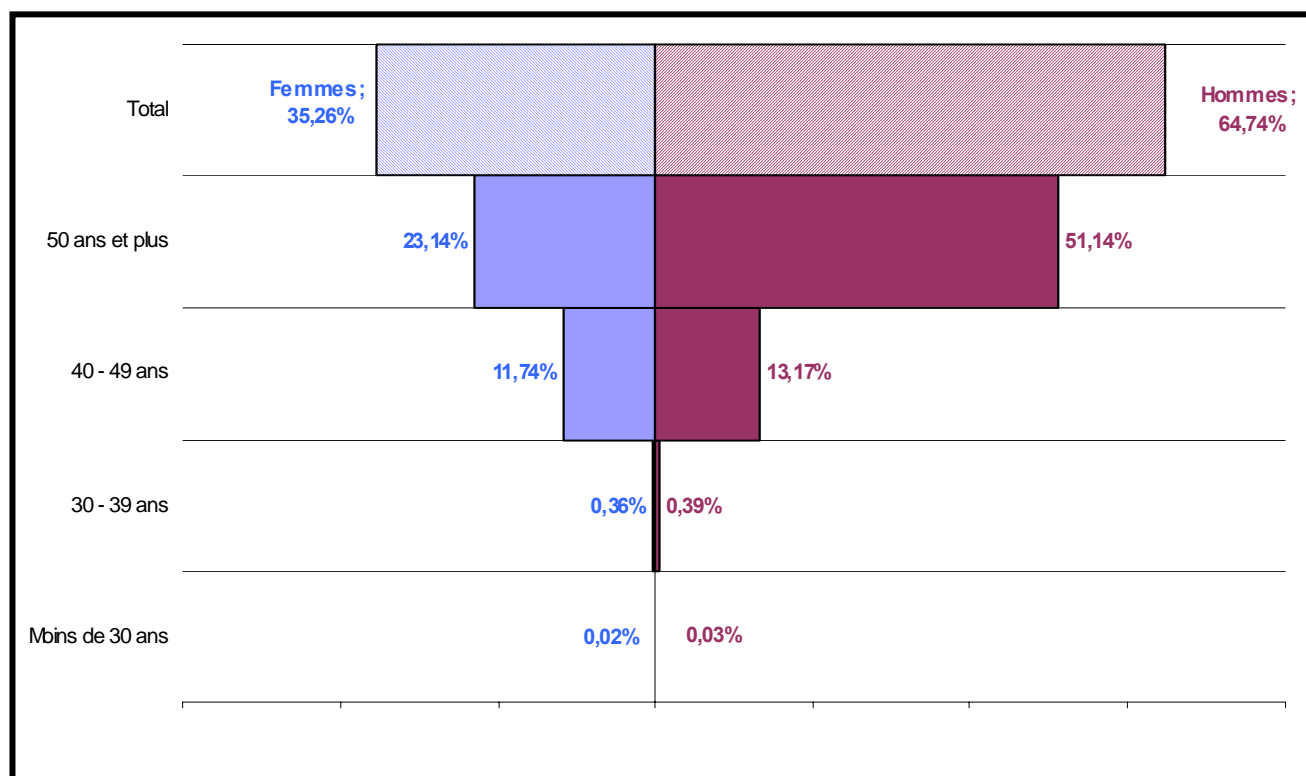
Le profil des partants montre que l'opération de départ volontaire a manifestement contribué au rajeunissement de l'effectif de la fonction publique. En effet, l'âge moyen des fonctionnaires à l'échelle de toute la fonction publique passe de 43 à 42 ans après l'opération.

L'essentiel du personnel ayant souscrit à cette opération se situe dans la tranche d'âge de 50 ans et plus, soit 28 666 fonctionnaires représentant:

- 74,28% des fonctionnaires ayant souscrit à cette opération ;
- 21,62% de l'ensemble du personnel de la fonction publique âgé de 50 ans et plus.

En outre, il y a lieu de noter que près de 99% des partants ont 40 ans et plus ; la moyenne d'âge des partants étant de 52 ans.

■ **Figure 10 :** Pyramide des âges des fonctionnaires concernés par l'opération de départ volontaire



La tranche d'âge de 50 ans et plus a connu une diminution de près de 4% par rapport à l'effectif global avant l'opération (Cf. Annexe 2-2, Figure 26).

Par ailleurs, la pyramide des âges par sexe est restée identique à celle d'avant l'opération de départ volontaire.

Les estimations de la CMR des flux des départs normaux à la retraite pour les années prochaines, avec et sans départs volontaires, sont présentées ci-après :

Année	Nombre de départs normaux à la retraite avant opération (1)	Nombre de départs normaux à la retraite des partants (2)	Nombre de départs à la retraite après opération (1) - (2)
2006	6 563	1 418	5 145
2007	6 968	2 194	4 774
2008	8 020	2 616	5 404
2009	8 540	2 819	5 721
2010	11 746	3 600	8 146
2011	11 534	3 321	8 213
2012	15 176	3 710	11 466
2013	15 986	3 194	12 792
2014	17 901	2 960	14 941
2015	18 749	2 546	16 203
2016	21 059	2 213	18 846
<b>TOTAL</b>	<b>142 242</b>	<b>30 591</b>	<b>111 651</b>

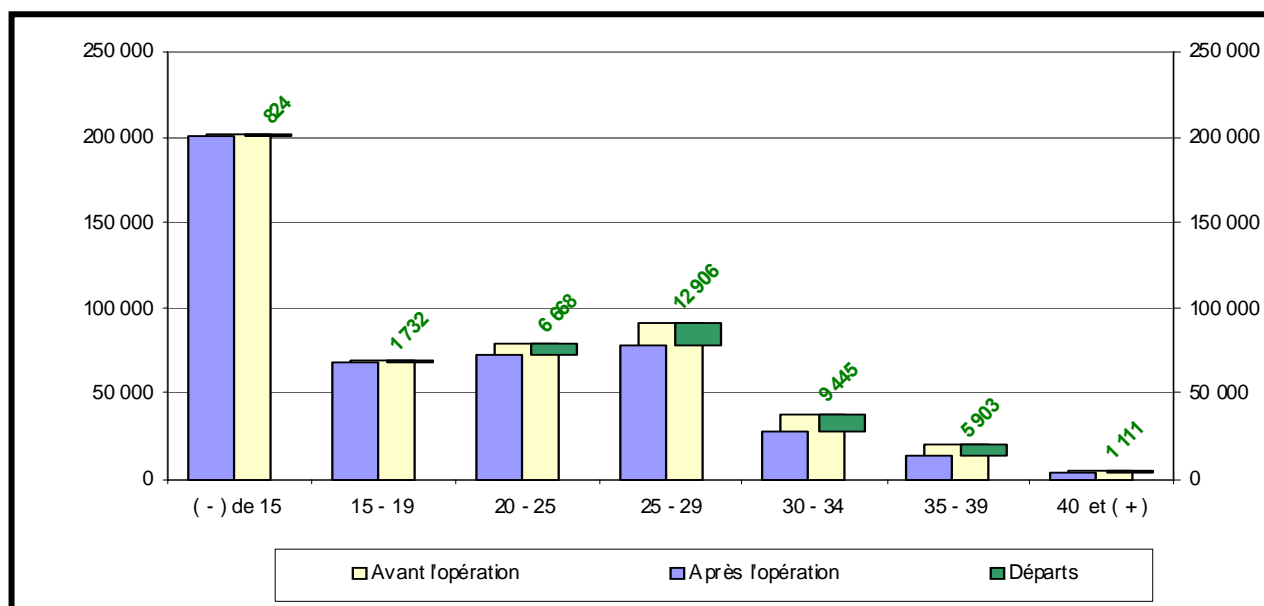
Le tableau ci-dessus montre que :

- près de 80% des partants sont “retraitables” dans les dix prochaines années ;
- le nombre des partants dans le cadre de l’opération “Intilaka” représente 21% des départs normaux à la retraite avant opération de départ volontaire.

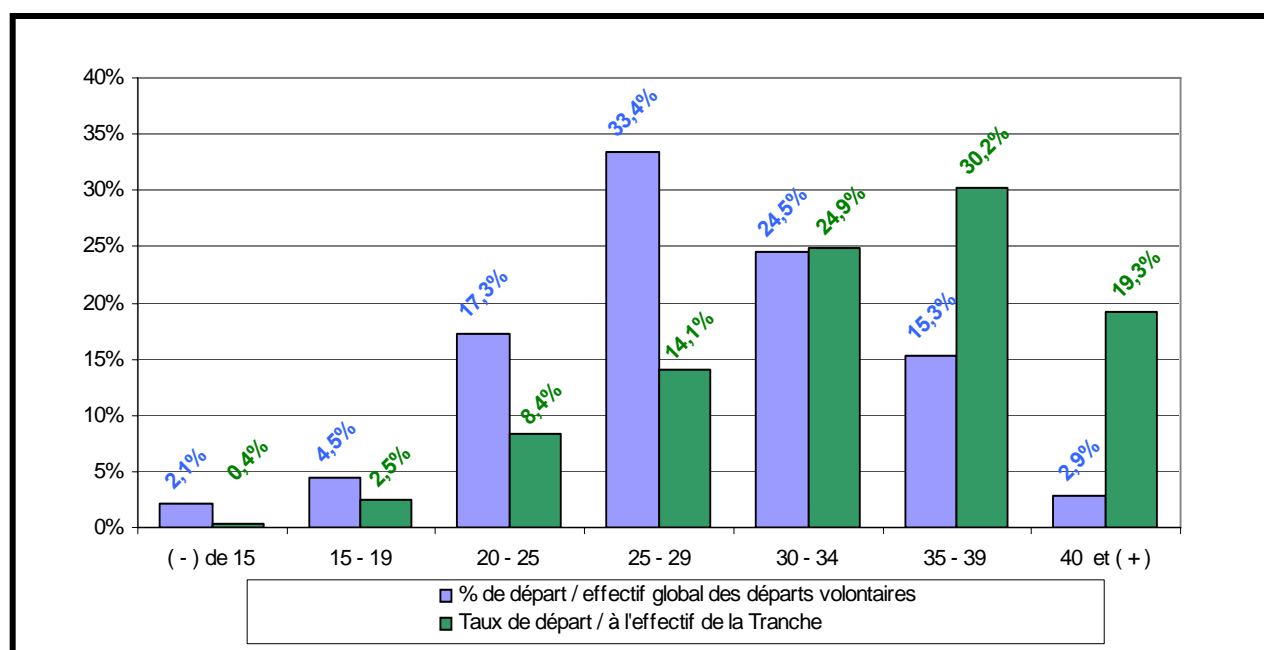
Ces constats confirment que l’opération “Intilaka” constitue une véritable opération de retraite anticipée.

## 4.4 Analyse des départs selon l'ancienneté

■ **Figure 11 : Nombre de départs par tranche d'ancienneté**



■ **Figure 12 : Taux de départ par tranche d'ancienneté**



L'étude de la répartition des départs volontaires selon l'ancienneté montre que :

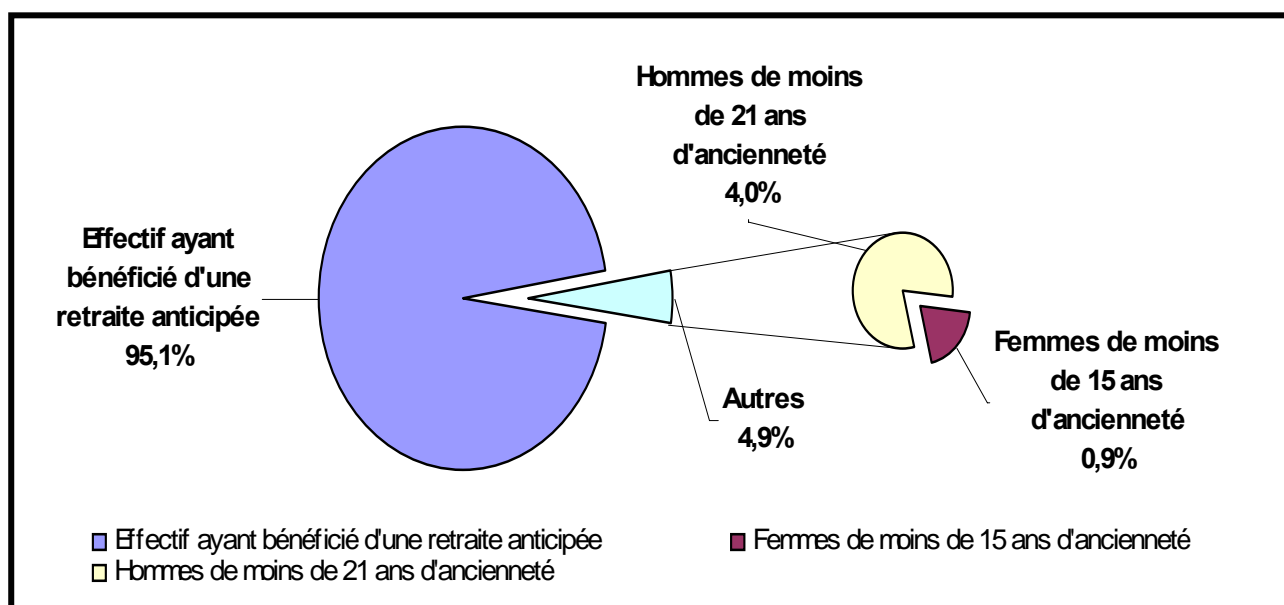
- 76.1% des fonctionnaires concernés par l'opération de départ volontaire ont plus de 25 ans d'ancienneté au sein de l'administration ;
- la moyenne d'ancienneté des partants toutes tranches confondues est de 28 ans ;

- les tranches d'ancienneté 15 – 19 ans et moins de 15 ans ont connu une augmentation relative par rapport à l'effectif des fonctionnaires avant l'opération, d'où un certain rajeunissement des tranches d'ancienneté au sein de la fonction publique (Cf. Annexe 2-3, Figure 27) suite à l'augmentation de la part relative de 3,11% des fonctionnaires ayant moins de 15 ans d'ancienneté dans la fonction publique.

Il existe, bien évidemment, une forte corrélation entre la répartition des partants par "âge" et par "ancienneté" :

- 74.28% des partants sont âgés de 50 ans et plus ;
- 76.1% ont une ancienneté de 25 ans et plus.

■ **Figure 13:** Population des fonctionnaires ayant accédée à la retraite anticipée

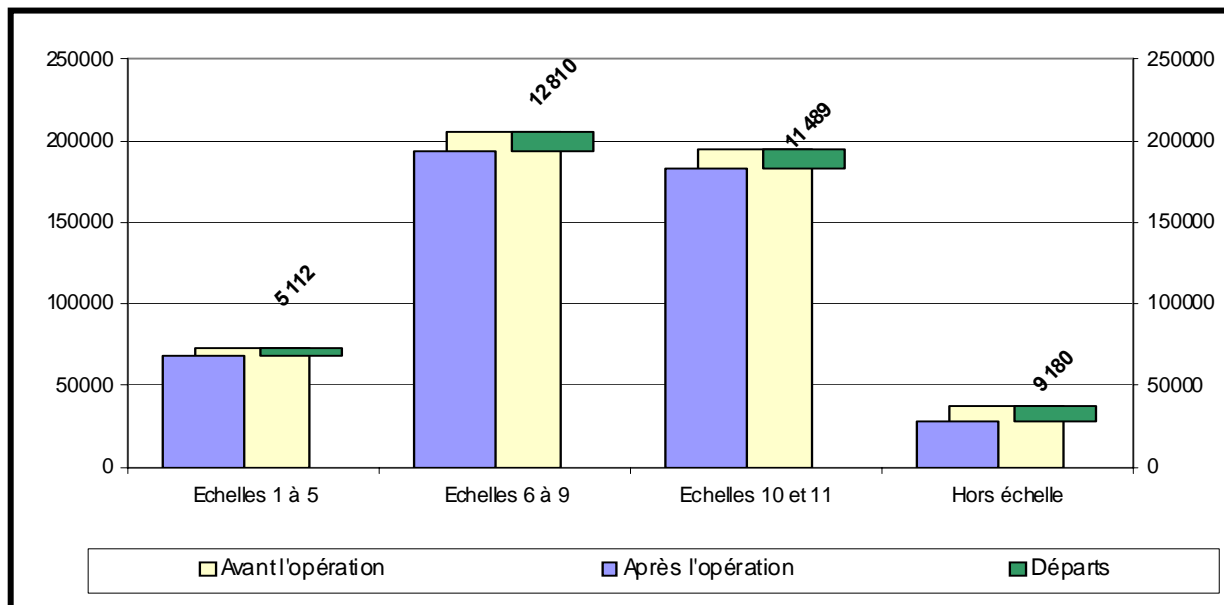


Le personnel ayant souscrit à l'opération « Intilaka » tout en renonçant à la retraite représente 4,9% des partants soit 1 888 fonctionnaires. Il s'agit de :

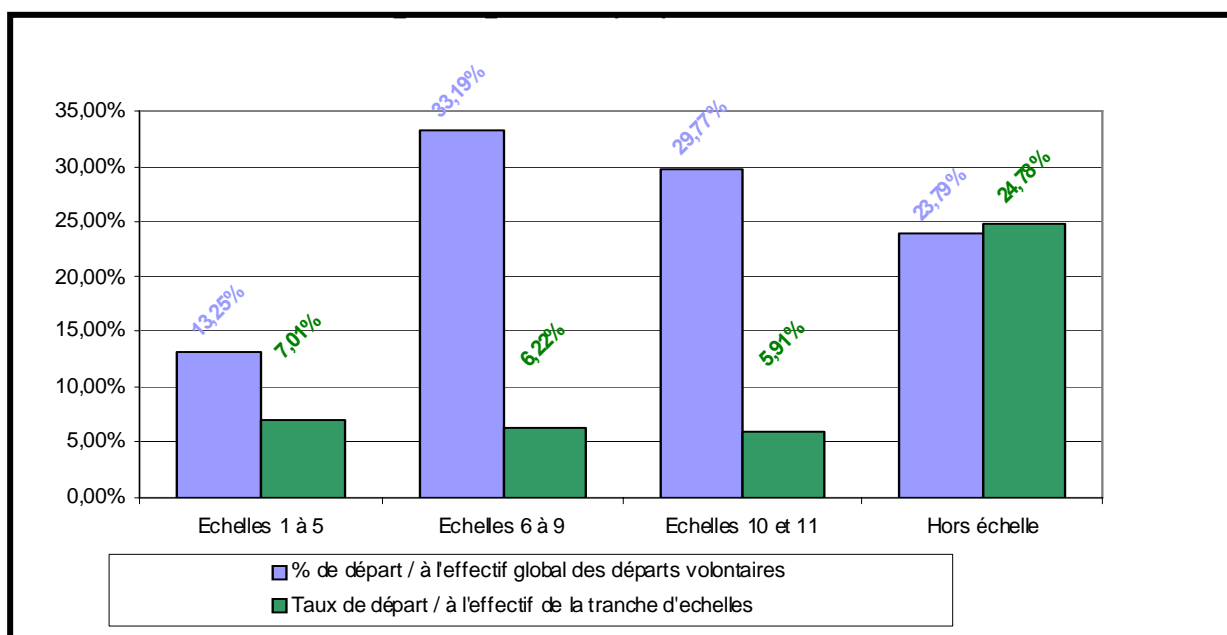
- 358 fonctionnaires de sexe féminin ayant une ancienneté au sein de la fonction publique de moins de 15 ans (0,9 % des partants) ;
- 1 530 fonctionnaires de sexe masculin ayant une ancienneté au sein de la fonction publique de moins de 21 ans (4 % des partants).

## 4.5 Analyse des départs par échelle

■ **Figure 14:** Nombre de départs par tranches d'échelle



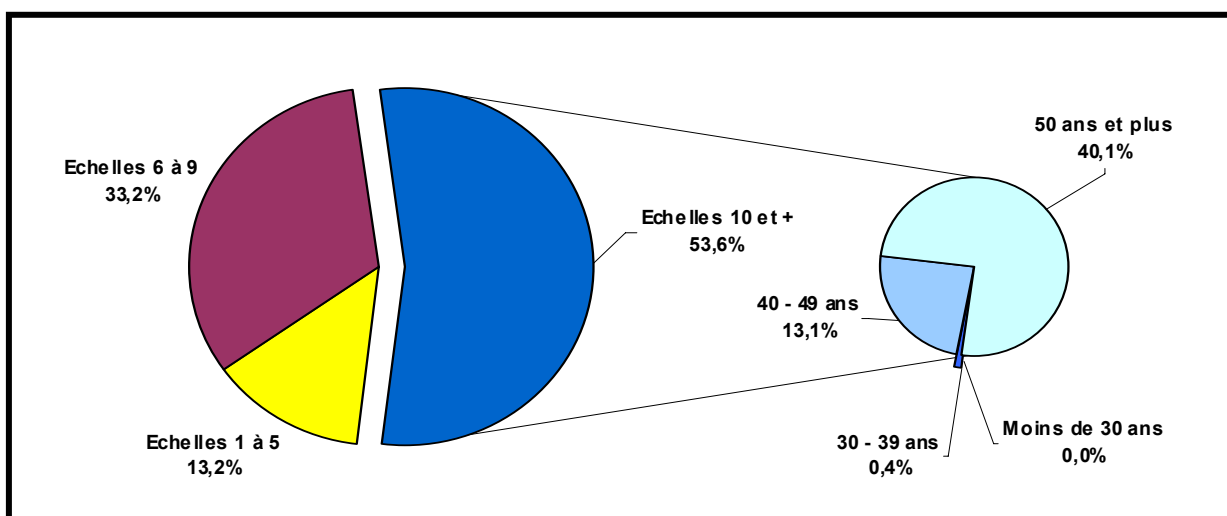
■ **Figure 15:** Taux de départ par tranches d'échelle



En dehors du « hors échelle », les départs représentent entre 6% et 7% de l'ensemble des effectifs de chaque catégorie : agent, maîtrise et cadre). Ce taux n'est pas très éloigné de la moyenne générale des départs.

L'opération a été plus attrayante pour les fonctionnaires classés "hors échelle" dont le nombre des partants s'élève à 9180 pour une population de 37.000 fonctionnaires classés dans cette catégorie (24.78%). Cette situation découle d'une autre corrélation entre le grade, d'une part ; et l'âge et l'ancienneté des partants, d'autre part.

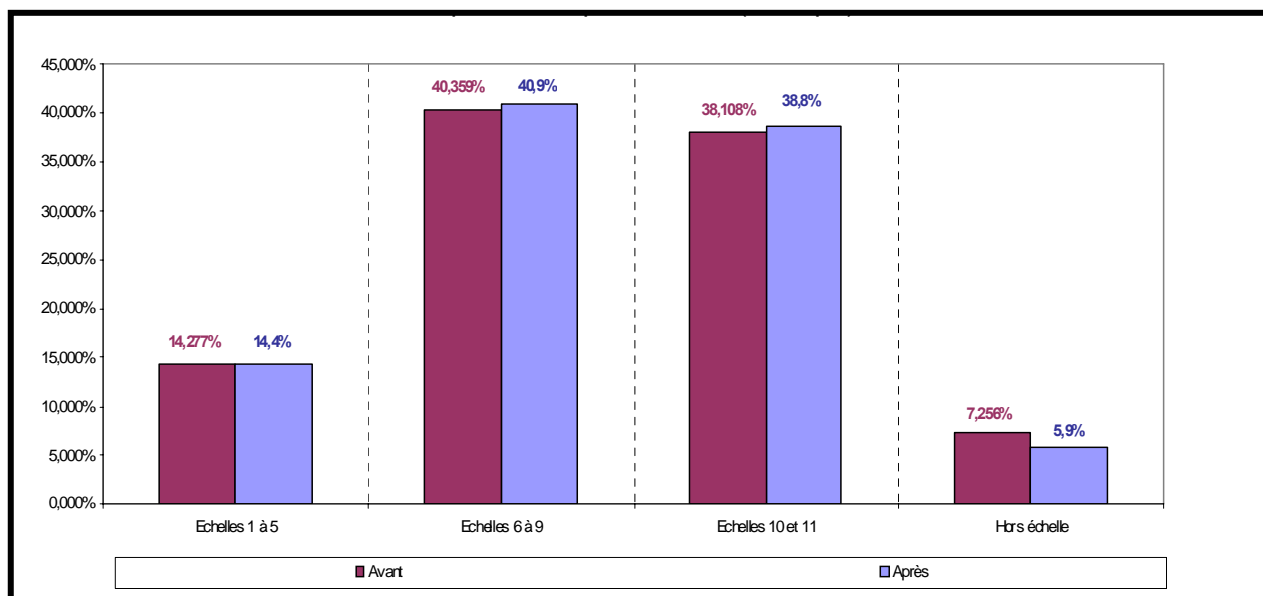
■ **Figure 16** : Pourcentage des départs par tranches d'échelle



Le personnel appartenant à la tranche d'échelles 10 et 11 et à la tranche hors échelle, représente 53,6 % des partants.

Il est important, par ailleurs, de noter que 40,1% du personnel partant et appartenant à cette tranche sont âgés de 50 ans et plus.

■ **Figure 17** : Répartition de l'effectif par tranche d'échelle avant et après l'opération<sup>1</sup>

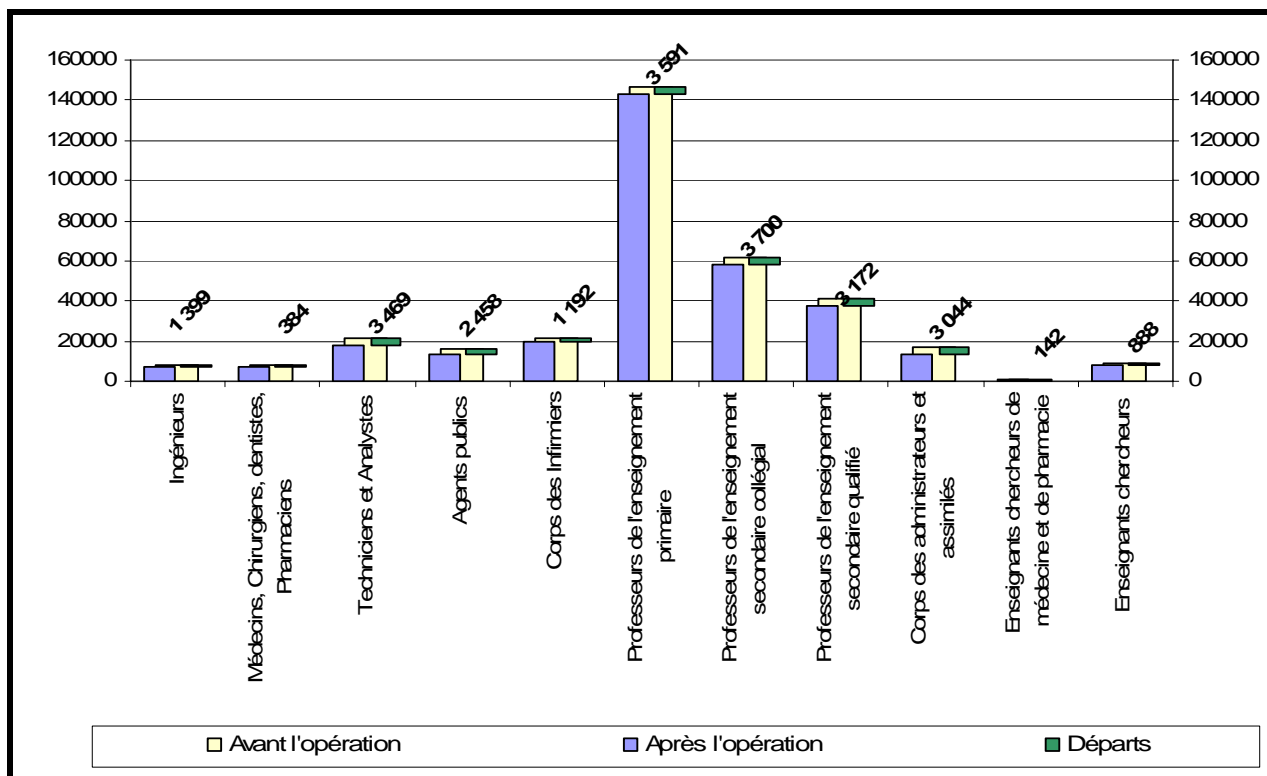


La répartition de l'effectif par tranche d'échelles est restée quasiment constante pour les échelles 1 à 11. La principale variation (soit -1,4%) a concerné les fonctionnaires hors échelle dont l'effectif total représentait 7,25 % de l'effectif global de la fonction publique avant l'opération de départ volontaire.

<sup>1</sup> Hors effet de la dernière promotion exceptionnelle

## 4.6 Analyse des départs selon le cadre

■ **Figure 18** : Nombre de départs selon le cadre

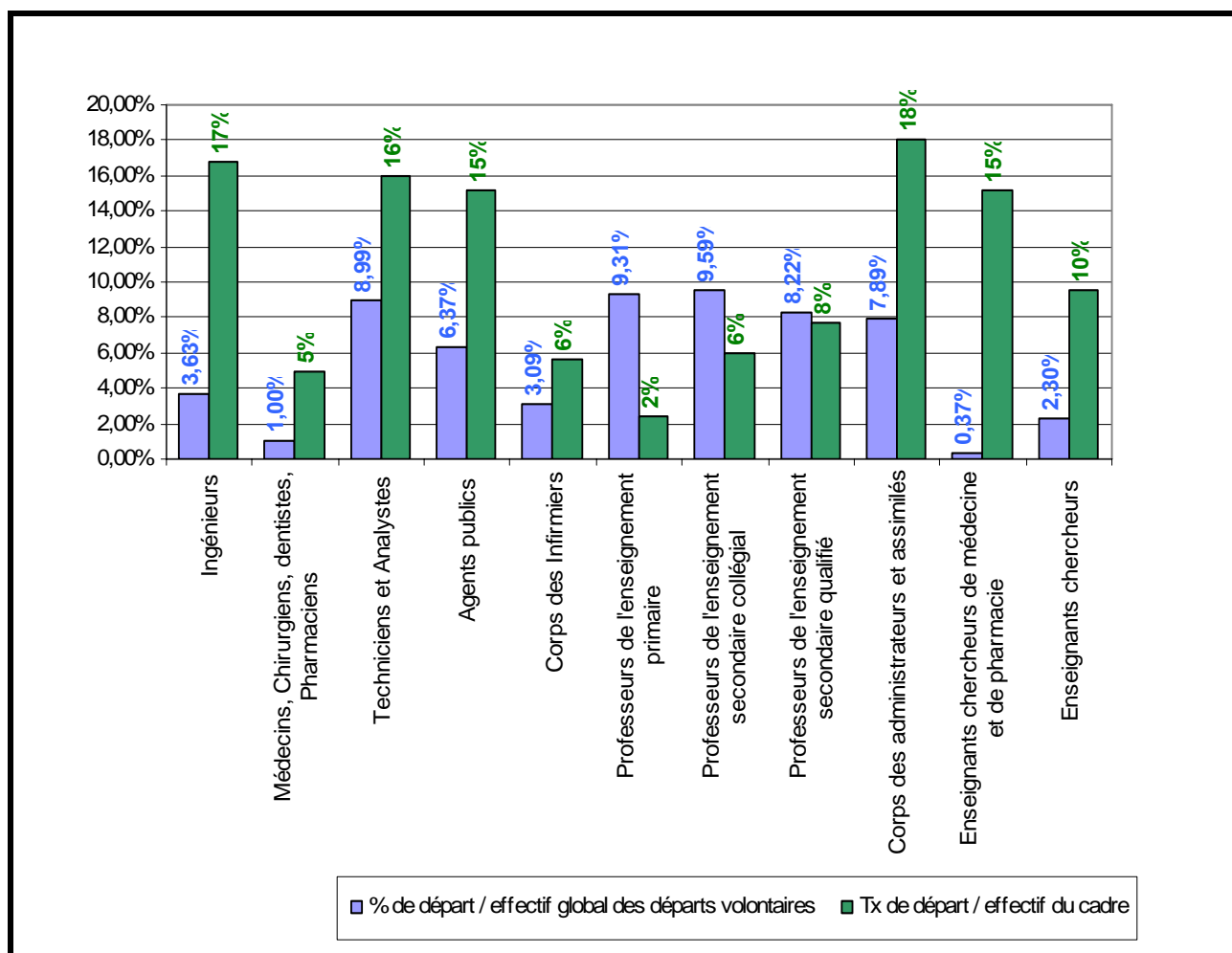


Les cadres ayant le plus souscrit à l'opération de départ volontaire sont les suivants :

- Les professeurs de l'enseignement primaire (3 591 fonctionnaires) ;
- Les professeurs de l'enseignement secondaire collégial (3 700 fonctionnaires) ;
- Les techniciens et analystes (3 469 fonctionnaires) ;
- Les professeurs de l'enseignement secondaire qualifié (3 172 fonctionnaires) ;
- Les administrateurs et assimilés (3 044 fonctionnaires) ;
- Les agents publics (2 458 fonctionnaires).

Notons que la notion de « cadre » diffère de la nature des missions réellement exercées au sein de l'administration. En effet, comme il a été signalé à la figure 5, la moitié du personnel de l'Education Nationale ayant quitté l'Administration sont classés dans le cadre « professeur de l'enseignement », exercent en réalité des tâches administratives au niveau régional, dans les Académies d'Education Formation, dans les délégations provinciales et dans les établissements scolaires.

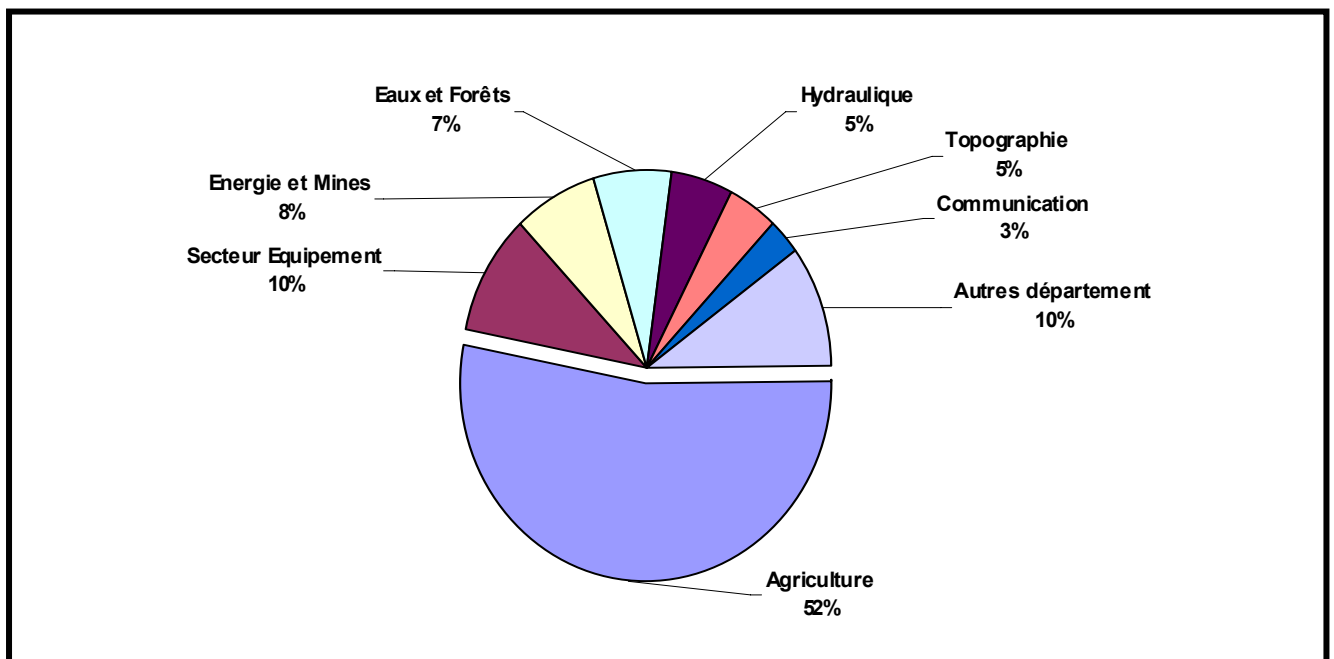
■ **Figure 19 : Taux de départ selon le cadre**



L'analyse montre par ailleurs que (Cf. Annexe 2 - 4, Figure 29) :

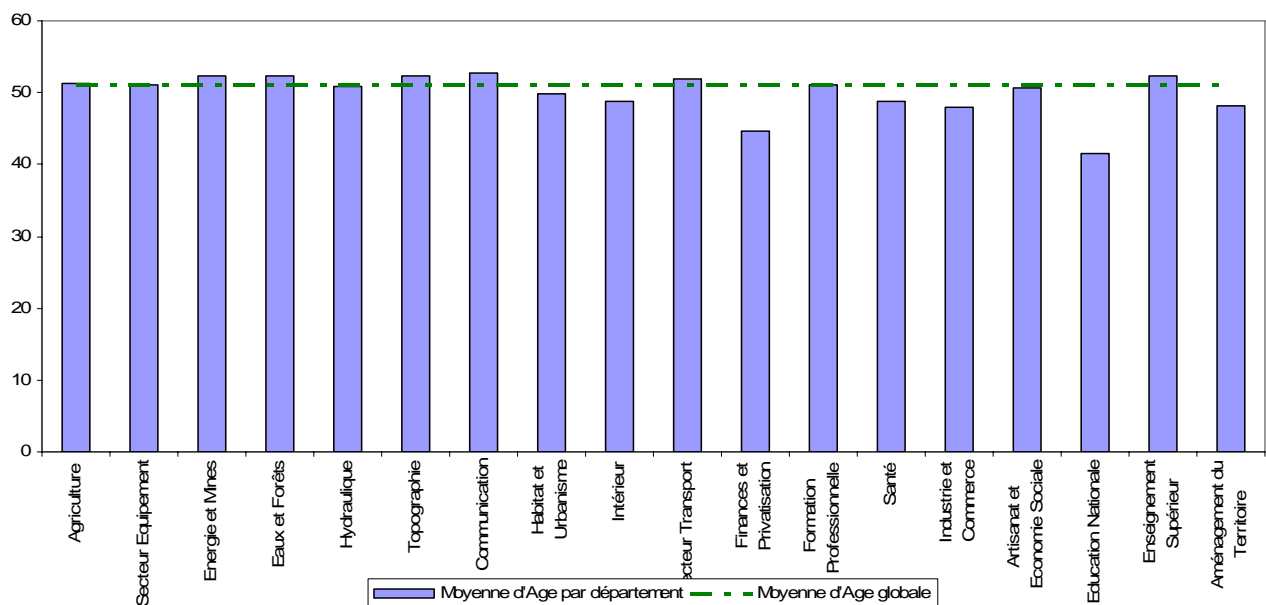
- 93 % des départs relatifs aux enseignants chercheurs de médecine et pharmacie concernent les Régions de Rabat et Casablanca;
- En ce qui concerne les autres enseignants chercheurs, près de 36% des départs concernent la Région de Rabat.

■ **Figure 20 :** Pourcentage des départs des ingénieurs par département



52 % des ingénieurs ayant souscrit à l'opération de départ volontaire proviennent du département de l'Agriculture.

■ **Figure 21:** Moyenne d'âge des ingénieurs partants par département

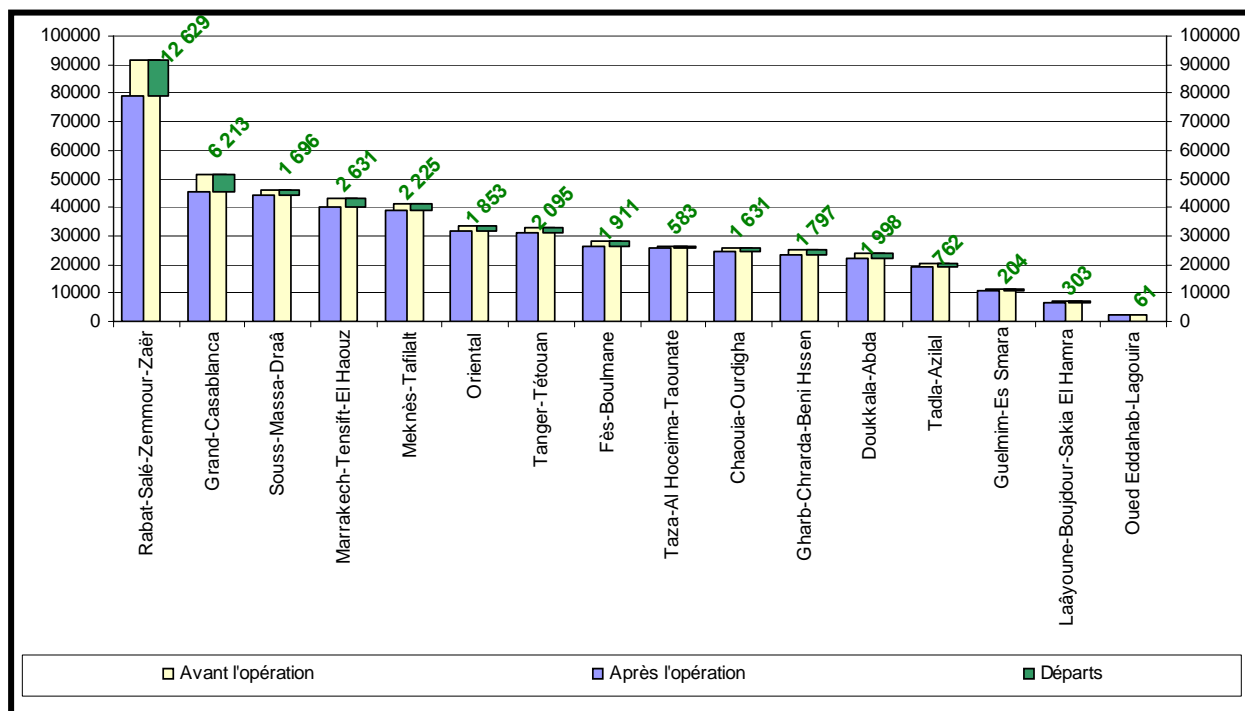


La moyenne d'âge globale des ingénieurs ayant souscrit à l'opération de départ volontaire est de 51 ans. Cette catégorie de cadres est potentiellement plus disposée à créer des entreprises et à mener à bien des projets d'investissement. Ce qui explique l'intérêt porté par cette catégorie à l'opération.

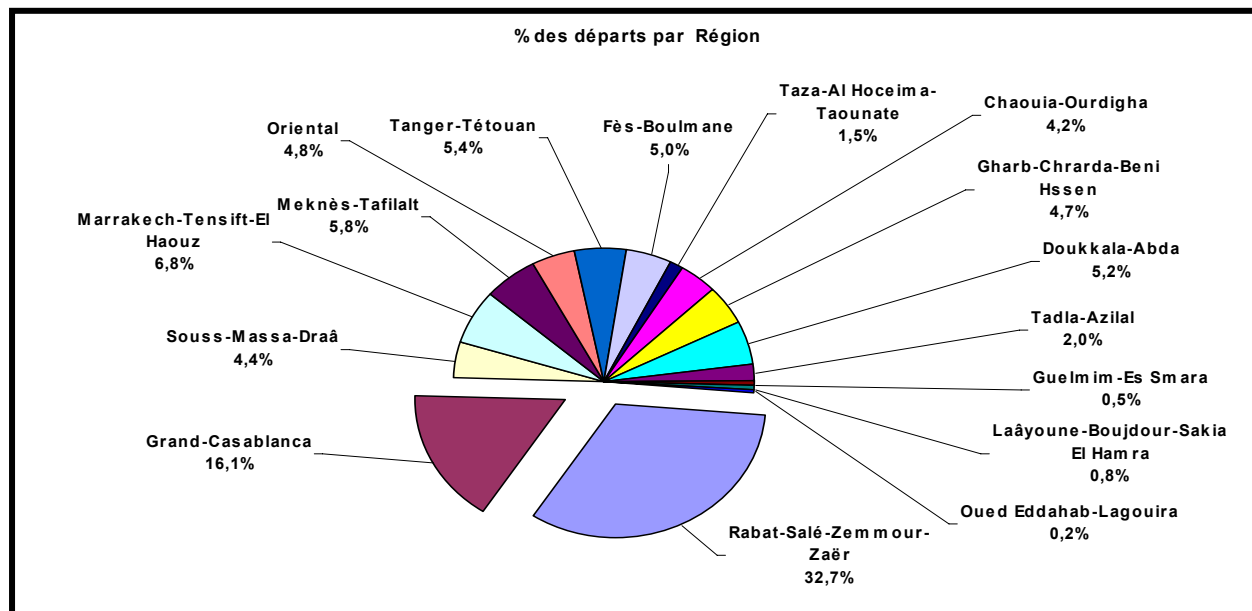
Par ailleurs et compte tenu de sa moyenne d'âge, cette catégorie aurait de toute manière atteint l'âge légal de la retraite d'ici neuf ans.

## 4.7 Analyse des départs par région

■ **Figure 22** : Nombre de départs par région



■ **Figure 23** : Pourcentage des départs par région



L'essentiel des départs a concerné la Région de Rabat – Salé – Zemmour – Zaër et la Région du Grand-Casablanca.

En effet, l'effectif des partants au niveau de ces deux régions représente 48,8% de l'ensemble des fonctionnaires ayant souscrit à l'opération soit 18 842 personnes dont 4 957 appartenant à l'Education Nationale.

## 5 Evaluation financière

### 5.1 Analyse de l'indemnité de départ

Le montant global de l'indemnité servie est de 10.483 MDh, soit une indemnité moyenne de départ par fonctionnaire de 272.300 Dh.

L'indemnité globale représente environ 2 mois de la masse salariale annuelle de la fonction publique en 2005, soit 17,5 %.

#### 5.1.1 Analyse de l'indemnité de départ par échelle

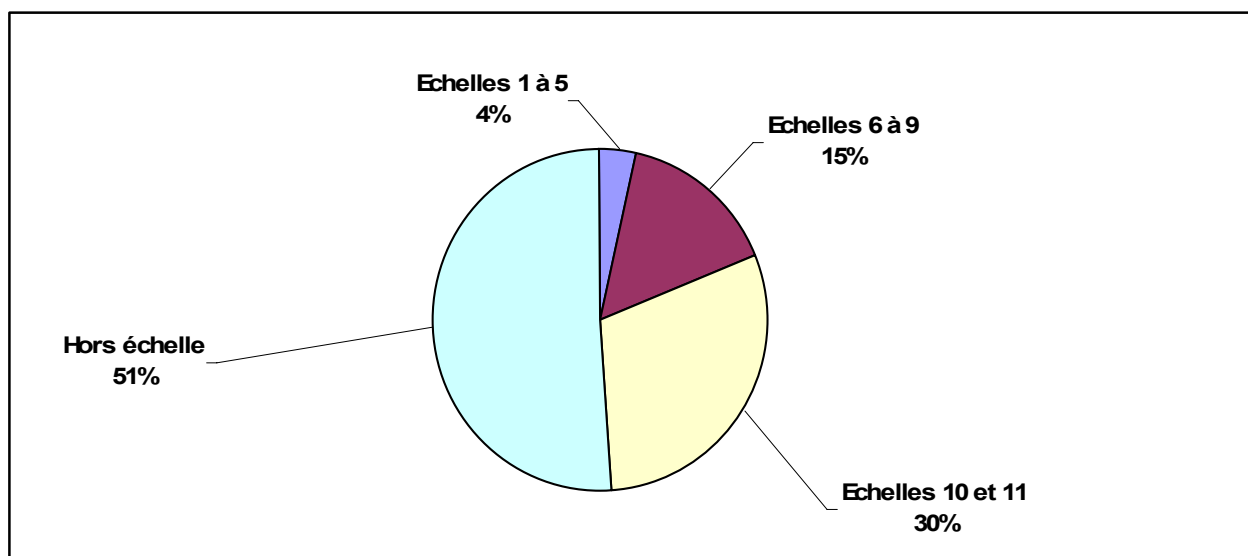
Il est rappelé que l'indemnité de départ est calculée sur la base de deux paramètres : le salaire du fonctionnaire et le nombre d'années de service effectif dans l'administration. L'incitation de départ<sup>2</sup> est uniforme pour tous les fonctionnaires partants, sauf pour les échelles 1 à 5. Pour cette catégorie, l'indemnité est déplafonnée pour les encourager davantage au départ, compte tenu du niveau de leurs salaires.

Les disparités des salaires dans la fonction publique ont conduit à des disparités dans les indemnités versées en valeur absolue.

Echelle	Effectif	% Effectif	Salaire moyen en DH	Moyenne indemnité en Dh	Indemnité moyenne / Salaire moyen	Total indemnités en KDh	% Indemnités
1	101	0,26%	2052	40811	19,89	4 122	0,04%
2	1 625	4,21%	2213	63342	28,62	102 944	1,00%
3	465	1,21%	2326	67223	28,90	31 263	0,30%
4	862	2,23%	2951	82500	27,96	71 124	0,69%
5	2 058	5,33%	2685	82816	30,84	170 458	1,65%
6	3 008	7,80%	3257	95542	29,33	287 428	2,78%
7	2 194	5,69%	4157	123593	29,73	271 196	2,62%
8	4 139	10,72%	4264	121910	28,59	504 531	4,88%
9	3 468	8,99%	4900	143583	29,30	498 013	4,82%
10	6 153	15,94%	6964	197269	28,33	1 213 757	11,74%
11	5 337	13,83%	13178	354155	26,87	1 890 012	18,28%
Hors échelle	9 180	23,79%	20034	576733	28,79	5 294 502	51,21%

<sup>2</sup> 1,5 mois par année travaillée avec un maximum de 36 mois, sans dépasser 50% des salaires restant jusqu'à la retraite légale.

■ **Figure 24 : Répartition des indemnités par tranches d'échelles**



Il ressort du tableau ci avant que :

- le rapport des salaires moyens entre l'échelle 1 et le hors échelle est de 10 (le rapport entre le plus bas salaire et le salaire le plus élevé dans la fonction publique est de 1 à 30). En outre, il est à noter que les salaires moyens indiqués sont en brut et comprennent uniquement les indemnités statutaires ;
- la moyenne des indemnités de départ pour le hors échelle représente 14 fois celle de l'échelle 1 ;
- les fonctionnaires hors échelle reçoivent 51% du total des indemnités versées pour un effectif de 23,79% du total des partants ;
- les rapports des moyennes des indemnités et des salaires sont contenus dans une fourchette de 28 à 31, sauf pour l'échelle 1 (nombre non significatif), et restent dans tous les cas inférieurs au plafond de 36 mois.

### 5.1.2 Analyse de l'indemnité de départ par tranche

La répartition des indemnités par tranche est présentée dans le tableau ci-après :

Tranche d'indemnité	Effectif	% des effectifs
< 200.000 DH	21 110	54,84
>=200.000 DH et <400.000 DH	6 952	18,06
>=400.000 DH et <600.000 DH	6 261	16,26
>=600.000 DH et <800.000 DH	3 164	8,22
>=800.000 DH et <1.000.000 DH	587	1,52
>=1.000.000 DH	423	1,10
Total effectif	<b>38 497</b>	<b>100,00</b>

La lecture du tableau ci-avant montre que :

- les indemnités supérieures à 1 MDh ne concernent que 1,10% des effectifs. Les concernés, qui sont tous des professeurs d'université, ont des salaires supérieurs à 30.000 DH brut par mois.
- la majeure partie des fonctionnaires (54,8%) a perçu une indemnité inférieure à 200.000 Dh, sachant que l'indemnité moyenne est de 272.000 Dh.

Le tableau suivant analyse la répartition des indemnités reçues exprimées en nombre de mois de salaire :

<b>Indemnités reçues exprimées en Nombre de Mois de Salaire</b>	<b>Effectif</b>	<b>% des effectifs</b>
<12 mois	2 220	5,77
>=12 et <18 mois	3 166	8,22
>=18 et <24 mois	4 195	10,90
>=24 et <30 mois	6 336	16,46
>=30 et <36 mois	20 686	53,73
>=36 mois	1 894	4,92
<b>Total effectif</b>	<b>38 497</b>	<b>100,00</b>

Ainsi, seul 4,92% des partants ont reçu le maximum possible de l'indemnité, c'est-à-dire 36 mois, et plus de la moitié des partants ont reçu des indemnités représentant entre 30 et 35 mois de salaire.

## 5.2 Economie sur la masse salariale

Les économies réalisées sur la masse salariale brute (hors charges sociales) sur toute la période concernée<sup>3</sup> s'élèvent à 45.277 MDh.

De même, le budget économisera les contributions patronales versées à la CMR (4.253 MDh), les contributions patronales au titre de la mutuelle (1.067 MDh) et les allocations familiales qui auraient dues être versées aux partants (735 MDh). Ainsi, le total des gains sur la masse salariale (y compris les charges sociales) s'élève à 51.332 MDh (en dirham courant).

Le montant des économies réalisées par l'Etat, en tant qu'employeur, sont donc de :

- 51.332 MDh (en Dh courant),
- 39.457 MDh (en Dh actualisé à 5%).

---

<sup>3</sup> La période concernée est la période s'étalant entre 2005 et la date à laquelle serait parti à la retraite normal le dernier bénéficiaire

L'Etat a un rôle d'employeur, mais joue également le rôle de collecteur d'impôt et de garant du régime des retraites des fonctionnaires. Aussi, l'évaluation financière doit-elle tenir compte de ces deux aspects :

- Impact sur les recettes fiscales (paragraphe 5.3) ;
- Impact sur la Caisse Marocaine des Retraites (paragraphe 5.4).

Il est à noter que l'indemnité versée est récupérée (ou amortie) en moins de 26 mois de salaire brut et 27 mois de salaire net<sup>4</sup>.

Année	Masse salariale brute (comprenant les charges sociales)	Salaire brut (sans charges sociales)	Salaire net (non compris IGR)
2005	1.868	1.651	1.632
2006	5.432	4.789	4.629
2007	5.428	4.785	4.610
<b>Total</b>	<b>12.729</b>	<b>11.225</b>	<b>10.871</b>
<b>Indemnités en equivalent mois</b>	<i>24 mois</i>	<i>26 mois</i>	<i>27 mois</i>

Ce tableau confirme que le total des indemnités versées (10.483 MDh), est récupéré, dans tous les cas de figure, avant fin 2007.

A partir de l'année 2006, il est attendu un réel infléchissement de la masse salariale. L'économie réalisée représente environ 1% du PIB. Ainsi, si on ne tient pas compte de l'impact des dernières tranches des augmentations salariales résultant du dialogue social et de la croissance attendue pour l'année 2006, la masse salariale représenterait en 2006 environ 11,8% du PIB.

---

<sup>4</sup> Il convient de préciser que dans le présent bilan, il est uniquement tenu compte des salaires et des indemnités statutaires. Les compléments de salaire (primes et indemnités forfaitaires) pratiqués dans plusieurs administrations ne sont pas compris dans la masse salariale indiquée.

### 5.3 Problématique fiscale

L'opération de départ volontaire aura un impact sur les recettes fiscales. En effet, les émoluments économisés sont porteurs de l'IGR. Pour le trésor, le manque à gagner sur les recettes fiscales est évalué à près de 9.087 MDh (6.984 MDh actualisé) sur toute la période considérée.

Cependant, ces indemnités seront reversées dans l'économie à travers des dépenses de consommation ou à travers des dépenses d'investissement dans les projets à réaliser par une partie des fonctionnaires partants. Bien entendu, ces dépenses produiront elles-mêmes des recettes fiscales (IGR, TVA et IS). En l'absence de données précises sur le cycle de transformation de ces indemnités, on peut néanmoins émettre l'hypothèse qu'un minimum de 10% reviendrait au Trésor sous forme de recettes fiscales (notamment de la TVA) sur les deux années à venir, soit 1.048 MDh (en Dh courant et constant compte tenu de la courte période de retour).

Par ailleurs, les pensions de retraites sont assujetties à l'IGR. Les pensions servies avant la limite d'âge, induites par cette opération génèrent donc des recettes supplémentaires pour l'administration fiscale, au lieu et place de l'IGR qui aurait dû être encaissé sur cette période si les salaires avaient continués à être payés pour les partants. Les estimations de l'IGR sur les pensions sus indiquées s'élèvent à 1.698 MDh en Dh courant, soit 1.391 MDh en Dh constant.

Ainsi, le bilan fiscal de l'opération se traduit par une perte des recettes fiscales de l'ordre de 6.341 MDh en Dh courant ou 4.545 MDh en Dh constant.

Toutefois, il est important de signaler que cette estimation reste très prudente du fait de la difficulté d'évaluer à ce jour, avec certitude, l'impact de l'opération sur les recettes fiscales. En effet, cette estimation ne tient pas compte du fait qu'une grande partie des fonctionnaires partants envisage de créer des petites et moyennes entreprises. Ces affaires créées ne manqueront pas de contribuer à favoriser la création de la valeur ajoutée et de l'emploi et produiront des impôts nouveaux (IS, IGR et TVA).

Le tableau suivant présente le manque à gagner global sur recettes fiscales :

Nature du manque à gagner	Montant courant	Montant actualisé à 5%
Perte de recettes fiscales sur économies de salaire	9.087 MDh	6.984 MDh
IGR sur les retraites anticipées	1.698 MDh	1.391 MDh
Recettes fiscales supplémentaires	1.048 MDh	1.048 MDh
<b>Manque à gagner global sur recettes fiscales</b>	<b>6.341 MDh</b>	<b>4.545MDh</b>

## 5.4 Impact sur la Caisse Marocaine<sup>5</sup> des Retraites

Il est aujourd'hui établi que le régime global des retraites des fonctionnaires (civil et militaire) est déséquilibré à cause de plusieurs facteurs. La réforme des retraites figure parmi les priorités du Gouvernement. Une commission spécialisée se penche actuellement sur cette question pour proposer les solutions adéquates permettant assurer la pérennité du régime. Néanmoins, le Gouvernement a déjà entrepris deux actions majeures pour renforcer les capacités financières de la CMR : le règlement des arriérés des cotisations patronales dues par l'Etat pour 11 milliards de DH et le relèvement progressif des cotisations patronales et salariales (cumulées) de 14% à 20%.

L'évaluation de l'impact de l'opération de départ volontaire, réalisée par les actuaires de la CMR, a adopté les paramètres usuels. Le coût pour la CMR découle de la différence entre :

- les pensions à supporter par la CMR, au cas où les partants étaient restés dans l'administration jusqu'à la limite d'âge;
- les pensions à servir pour le départ anticipé dans les conditions prévues par l'opération de départ volontaire (2% avant la limite d'âge et 2,5% après).

Il est également tenu compte dans ce calcul, du manque à gagner pour la CMR sur les cotisations (patronales et salariales) qui ne seront plus versées et aux allocations familiales correspondantes servies par la Caisse aux nouveaux pensionnés.

Ces calculs donnent les chiffres suivants en millions de Dh (actualisé à 5%) sur toute la période considérée en tenant compte des reversions aux ayant droits :

▪ Dépenses dans le cadre des retraites normales	(1)	39.114 MDh
▪ Dépenses « départs volontaires » avant la limite âge 2 %	(2)	12.846 MDh
▪ Dépenses « départs volontaires » après la limite âge 2.5 %	(3)	27.608 MDh
▪ Manque à gagner sur les cotisations (patronales et salariales)	(4)	5.497 MDh
▪ Charges supplémentaires des allocations familiales	(5)	645 MDh
▪ <b>Coût pour la CMR (1)-(2)-(3)-(4)-(5)</b>		<b>7.482 MDh</b>

Bien entendu, ce coût ne tient pas compte des conditions ultérieures favorables à la caisse des retraites, comme par exemple l'augmentation du nombre des cotisants. En effet, sans l'opération de départ volontaire le nombre de postes budgétaires ouverts au titre de 2006 aurait été équivalent au nombre de départs normaux à la retraite soit 7000 postes. Or, la loi de finances 2006 prévoit l'ouverture de 12000 postes budgétaires ce qui représentent 5000 nouveaux cotisant à la CMR.

Par ailleurs, un projet de réforme du régime de retraite est en cours en vue d'améliorer la pérennité des équilibres financiers de la Caisse.

<sup>5</sup> Le calcul actuariel de l'impact financier de la CMR fait par cette dernière tient compte des hypothèses suivantes :

- Augmentation des salaires 4,5 : 2,5 % dû à la promotion et 2 % à la revalorisation des salaires
- Revalorisation des pensions 1%
- Taux d'actualisation jusqu'à 2015 5%
- Taux d'actualisation à partir de 2016 Bon du trésor 0 coupons (6.72 % par an)
- Table de mortalité PF 60-64

Sur le plan de la trésorerie, les premières années sont surchargées pour la Caisse. A partir de 2014, date à laquelle 75% des partants auraient été admis de toute façon à la retraite normale, le déficit de la trésorerie commence à se résorber.

Il est à signaler que dès le lancement de l'opération de départ volontaire, le Gouvernement s'était engagé à prendre en charge le coût qu'elle représente pour la CMR, de telle manière à ce que le régime des retraites ne souffre d'aucune incidence due à cette opération.

## **5.5 Autres économies budgétaires**

Dans le présent bilan, les autres économies réalisées suite au départ volontaire ne sont pas chiffrées. En effet, l'opération de réduction de la taille de l'administration génère des économies certaines dans les dépenses de son fonctionnement en particulier pour :

- Les espaces et les locaux : certains départements seront amenés à libérer des immeubles en location et opérer une optimisation dans l'utilisation des bureaux ;
- Les incitations financières non statutaires servies aux fonctionnaires par différents départements (exemple : indemnités de déplacement réels ou forfaitaires) non comptabilisées dans le chapitre « charges du personnel » ;
- Les frais de téléphone, d'eau et d'électricité ;
- Le papier, le mobilier et le matériel de bureau.

Ces économies annuelles sont réelles et participeront sans aucun doute à la réduction du coût global de fonctionnement l'administration.

## 5.6 Récapitulatif de l'évaluation financière de l'opération

### ▪ Bilan financier pour l'Etat (en MDH)

		Taux d'actualisation 0%	Taux d'actualisation 5%
Gain au titre de la masse salariale (y compris IGR et charges sociales)	(1)	51.332 MDh	39.456 MDh
Manque à gagner global sur recettes fiscales	(2)	6.341 MDh	4.545 MDh
Coût des indemnités de départ volontaire	(3)	10.483 MDh	10.483 MDh
<b>Gain net</b>	<b>(4)=(1-2-3)</b>	<b>34.508 MDh</b>	<b>24.428 MDh</b>

### ▪ Bilan Financier pour la CMR (en MDH)

		Montant actualisé
Coût pour la CMR	(5)	7.482 MDh

### ▪ Economies nettes globales (en MDH)

		Taux d'actualisation 0%	Taux d'actualisation 5%
<b>Total gain financier</b>	<b>(6)=(4-5)</b>	<b>≈ 27.000 MDh</b>	<b>≈ 17.000 MDh</b>

L'opération s'inscrit dans une démarche projet et ne peut en aucun cas être assimilée à une dépense budgétaire courante.

Les diverses simulations effectuées avant le lancement de l'opération de départ volontaire ont montré sa rentabilité financière. Le tableau ci-dessus montre que la valeur actuelle nette de l'opération s'élève à 27.000 MDh courant (soit 17.000 en MDh constant).

Il est rappelé que ce gain financier a pris en considération toutes les composantes de charges liées au coût de l'opération. Cependant, le gain global pour l'Etat s'élèverait à près de 25 Milliards de Dirhams en tenant compte des éléments suivants:

- l'impact lié à la fiscalité est neutralisé en considérant que les pertes des recettes fiscales dues à l'opération sont compensées par la production fiscale générée des activités économiques entreprises par les partants
- les autres économies budgétaires qui peuvent être estimées à 200 MDh par an soit environ 2 milliards sur toute la période

Le taux de rentabilité interne (TRI) de l'opération est de 19,47 % (cf. annexe 3.1). Ce taux est exceptionnellement élevé confirmant ainsi sa pertinence et son opportunité.

En plus du bénéfice financier pour l'Etat étalé sur plusieurs années, cette opération permet d'améliorer la présentation du budget général par la diminution significative du poids de la masse salariale qui jusque là avait un caractère incompressible.

L'opération de départ volontaire constitue une action structurante pour le budget général de l'Etat, le fonctionnement de l'administration, et l'économie nationale.

## 6 Evaluation qualitative

L'évaluation qualitative du départ volontaire s'articule autour de deux axes principaux :

- l'impact économique de l'opération notamment sur la création de projets d'investissement ;
- l'impact de l'opération sur l'administration en termes de restructuration, de rationalisation de la gestion des ressources humaines et de renforcement de la déconcentration.

### 6.1 Impact économique de l'opération de départ volontaire

Afin d'évaluer cet impact, le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics a procédé à une enquête auprès d'un échantillon de fonctionnaires concernés par l'opération, en vue de sonder leurs prévisions relatives à la création de projets d'investissement.

Cette enquête a concerné un échantillon de 7.755 fonctionnaires, pendant la période du 21 mars au 30 juin 2005.

A la question : « est-ce que vous envisagez de créer un projet », les réponses se répartissent comme suit :

<u>Je ne sais pas</u>	<u>Oui</u>	<u>Non</u>
4 537	1 907	1 311

Parmi les 1.907 fonctionnaires qui ont répondu par l'affirmative à la question posée, 1.479 ont un projet bien déterminé, tandis que 428 n'ont pas de projet fixe.

Ainsi, si l'on ne prend pas en considération les fonctionnaires hésitants, le pourcentage des fonctionnaires ayant un projet représente 59% des fonctionnaires interrogés.

Le tableau ci-après illustre les principales activités dans lesquelles les personnes concernées projettent d'investir :

<b>Activités</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Enseignement privé	46
Activité commerciale	21
Activité de service	16
Etude et conseil	7
Activité agricole	5
Bâtiments et travaux publics (BTP)	3
Activité industrielle	2

Le tableau suivant indique les montants d'investissement relatifs aux projets à réaliser :

<i>Montant des investissements (en milliers de dirhams)</i>		
<b>Moins de 100</b>	<b>de 100 à 500</b>	<b>Plus de 500</b>
17 %	37 %	46%

Le tableau ci-après fait ressortir le nombre et le pourcentage des emplois à créer.

<u>1 emploi</u>	<u>2 emplois</u>	<u>3 emplois</u>	<u>Plus de 3</u>
<b>10 %</b>	<b>23%</b>	<b>19%</b>	<b>48%</b>

Ainsi, cette opération permettrait la création de près de 40.000 emplois dans le secteur privé.

Par ailleurs, le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics a procédé à la réalisation d'un sondage via son site Internet.

Ce sondage auquel ont participé 1985 fonctionnaires, a porté sur deux questions : la première concerne la motivation du départ et la seconde l'utilisation de l'indemnité de départ.

Les deux tableaux suivants, font ressortir le nombre et le pourcentage des réponses à ces deux questions.

*Si vous souhaitez opter pour Intilaka, quelles sont vos motivations ?*

<i>Réponses</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre</i>
▪ Créer ma propre entreprise	31%	610
▪ Problème de santé	18%	354
▪ M'occuper de mes enfants	9%	172
▪ Je n'aime plus travailler dans l'administration	24%	473
▪ J'ai une opportunité de travailler ailleurs	6%	113
▪ Autre	13%	263

*Si votre demande de départ volontaire est acceptée, que comptez vous faire avec votre indemnité de départ ?*

<i>Réponses</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Nombre</i>
▪ Investir dans une affaire	41%	815
▪ Rembourser mes crédits	18%	364
▪ Construire ma maison	11%	216
▪ Payer la scolarité de mes enfants	8%	167
▪ Placer l'indemnité dans un compte bancaire	4%	84
▪ Soins médicaux	6%	119
▪ Autre	11%	220

## 6.2 Impact de l'opération de départ volontaire sur l'Administration

Les premiers résultats de l'analyse des rapports sectoriels relatifs au départ volontaire, transmis par les différents départements ministériels, peuvent être résumés comme suit :

### ■ L'impact de l'opération sur l'organisation et l'efficacité de l'administration :

A l'exception de certains secteurs (Famille, Enfance et personnes handicapées et Jeunesse et sports), qui ont confirmé que l'opération a eu un impact négatif sur le fonctionnement de certains services administratifs, du fait que la majorité des bénéficiaires occupaient des postes de responsabilité ou supervisaient des unités administratives, les autres secteurs ont affirmé que l'opération :

- n'a pas eu d'impact négatif sur le bon fonctionnement des administrations et a constitué une occasion pour les jeunes cadres d'accéder aux postes de responsabilité. C'est ainsi que certains départements ont eu recours à des sélections pour choisir les candidats susceptibles d'occuper les postes de responsabilité vacants au niveau central, régional et local ;
- a contribué, concrètement à la réduction du sureffectif au niveau de certaines régions, de certains corps et de certains départements ;
- aura un effet positif sur le rendement et le coût des prestations de l'administration;
- permettra le renforcement des capacités managériales et l'amélioration du rendement de certains corps et cadres ;
- permettra la restructuration de l'administration à travers :
  - l'optimisation de la gestion des bâtiments publics, la décongestion des lieux et l'augmentation des espaces de travail ;
  - la restructuration de certains secteurs dans le but de regrouper ou supprimer certaines unités administratives (Formation professionnelle, Tourisme, Commerce extérieur, Intérieur, Eaux et forêts et lutte contre la désertification) ;
  - la réduction des coûts de fonctionnement (moyens de transport, équipement administratif, bureautique...)
- aura un impact positif sur le budget de fonctionnement ;
- constituera le point de départ pour le lancement d'autres chantiers de réforme.

## ■ L'impact de l'opération sur la mobilité et le redéploiement :

L'analyse des données recueillies permet de constater que le pourcentage des fonctionnaires bénéficiaires de l'opération de départ volontaire varie selon les départements, allant de 2% (Affaires étrangères) à 26 % (Energie et mines). L'impact de cette opération sur la mobilité et le redéploiement dépend du nombre des bénéficiaires et varie, en conséquence, d'un département à l'autre.

Ainsi, certains départements comme le Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération et le Ministère chargé des Relations avec le Parlement n'ont connu qu'un nombre réduit de partants et, de ce fait, la question du redéploiement ne s'est pas posée pour ces départements.

En revanche, d'autres départements (Tourisme, Education nationale, Artisanat, Agriculture et Intérieur) ont connu un pourcentage important de réduction du surplus de leur effectif, atteignant dans certains 50%.

Pour ces départements, l'opération de départ volontaire est à l'origine d'une série de mesures et d'actions concrètes visant à encourager la mobilité et le redéploiement. Il s'agit désormais pour eux de :

- mettre en œuvre une politique de mobilité et de redéploiement des compétences (Emploi ; Habous et Affaires Islamiques, Formation professionnelle, Culture, Education nationale, Jeunesse et sports, Agriculture, Enseignement supérieur et Intérieur) ;
- mettre en place une base de données relative à la gestion des emplois et des compétences pour faciliter le redéploiement et l'élaboration de plans de formation ;
- établir un diagnostic de la GRH, revoir sa composition, recenser ses profils et ses compétences, faire ressortir les dysfonctionnements existants et définir une politique de gestion des ressources humaines sur la base d'une cartographie et d'un référentiel des emplois et des compétences (Intérieur, Eaux et forêts, Enseignement supérieur, Education nationale et Commerce extérieur).

En outre, l'opération n'a pas manqué d'inciter les départements à :

- procéder à une évaluation globale et détaillée de l'opération, afin d'en mesurer l'impact sur la répartition des différents corps de fonctionnaires ;
- réviser toute leur politique de gestion des ressources humaines et formuler des recommandations et des propositions opérationnelles, comme en témoigne le cas des ministères suivants :
  - ✓ Le ministère de l'Equipement et des transports, propose de saisir cette opération, d'en faire une occasion pour asseoir une véritable politique de GRH et de réorganiser le fonctionnement des services administratifs. A cette fin, il suggère de procéder à des études, à court et moyen terme, afin d'évaluer les incidences pratiques (opérationnelles) sur la marche des administrations et d'encourager l'échange d'expertise entre les différentes unités administratives.

- ✓ Le Ministère de l'Enseignement Supérieur, considère que l'opération a créé une dynamique nouvelle entre les départements impliqués. Il propose de veiller à encourager de telles initiatives de coordination, de créer de nouveaux mécanismes de gestion des ressources humaines s'appuyant sur la gestion des emplois et des compétences au lieu de la gestion des postes budgétaires et de mettre en place un système de redéploiement des effectifs aussi bien à l'intérieur du même département, qu'entre les différentes administrations. Il préconise également de veiller à la formation et au perfectionnement des cadres de manière régulière et de motiver les fonctionnaires qui ont préféré rester au service de l'Etat.

## 7 Annexes

### 7.1 Annexe 1 : Tableau récapitulatif relatif à l'évaluation de l'opération de départ volontaire (Réponses des Départements ayant émis des commentaires sur le déroulement de l'opération)

Secteurs	Gestion de l'opération et critères adoptés	Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité	Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires	Nombre de départs	% effectif global
MINISTÈRE DES AFFAIRES ÉTRANGÈRES ET DE LA COOPÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions grâce aux mesures qui ont été prises pour en faciliter le déroulement.</li> <li>■ Elaboration de critères conciliant entre les intérêts de l'administration et ceux des fonctionnaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Etant donné que le nombre des personnes concernées par l'opération n'a pas dépassé 2% du total des effectifs du ministère, il n'y a pas eu d'impact négatif sur le fonctionnement du département.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La problématique de la répartition et du redéploiement des fonctionnaires ne s'est pas posée, vu le nombre restreint des partants.</li> </ul>	60	2,29 %
MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT SOCIAL DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITÉ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions et toutes les demandes ont été satisfaites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le ministère a entrepris la répartition des fonctionnaires et leur redéploiement de manière à assurer la continuité et l'efficacité des services.</li> </ul>		19	17,76%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
ADMINISTRATION DE LA DEFENSE NATIONALE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions et toutes les demandes de départ ont été satisfaites.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération n'a eu aucun impact négatif sur la marche normale des services. L'opération constitue plutôt une occasion de responsabiliser les jeunes cadres.</li> </ul>		1876	10,2%
MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions et l'ensemble de demandes a été satisfait.</li> <li>■ Lancement d'une opération de sélection en vue de pourvoir les postes de responsabilités vacants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place d'un programme de réinsertion de certains fonctionnaires relevant du ministère pour les intégrer dans le corps des inspecteurs.</li> <li>■ Création d'une banque de données pour la gestion des emplois et des compétences afin de faciliter le redéploiement et l'élaboration de programmes de formation continue.</li> </ul>		168	13,28%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>MINISTÈRE DES FINANCES ET DE LA PRIVATISATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Toutes les mesures permettant d'assurer le succès de l'opération ont été prises.</li> <li>■ Elaboration de critères permettant de se prononcer sur les demandes de départ volontaire.</li> </ul>			87	9,2%
<b>MINISTÈRE DE LA SANTÉ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place de critères objectifs de sélection afin de préserver la qualité des services hospitaliers.</li> </ul>			2 267	5,34%
<b>MINISTÈRES DES HABOUS ET DES AFFAIRES ISLAMIQUES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Il a été procédé au redéploiement des effectifs, en particulier au niveau des postes de responsabilité.</li> </ul>	24	5,11%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
MINISTÈRE CHARGE DES RELATIONS AVEC LE PARLEMENT	■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions.	■ Aucun impact négatif sur le fonctionnement de l'administration.	■ Le ministère n'a pas procédé au redéploiement de ses fonctionnaires étant donné le nombre restreint des partants.	4	3,17%
SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGE DE LA FAMILLE, DE L'ENFANCE ET DES PERSONNES HANDICAPEES	■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions.	■ L'opération a eu un impact négatif sur le fonctionnement des services, étant donné que les bénéficiaires étaient en position de détachement ou de mise en disponibilité et assumaient un poste de responsabilité.		Aucun partant relevant de ce département.	

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
MINISTRE DELEGUE AUPRES DU PREMIER MINISTRE CHARGE DU LOGEMENT ET DE L'URBANISME	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions et toutes les mesures ont été prises en vue d'en assurer la réussite.</li> </ul>			447	24,43%
MINISTRE DELEGUE AUPRES DU PREMIER MINISTRE CHARGE DES AFFAIRES ECONOMIQUES ET GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions et toutes les mesures ont été prises en vue d'en assurer la réussite.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a causé un vide au niveau du secteur de la Poste qu'il est difficile de combler à court terme, étant donné que l'ensemble des partants occupait des postes de responsabilité.</li> </ul>		21	6,69%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>DEPARTEMENT DE L'ARTISANAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise d'un ensemble de mesures en vue d'assurer la réussite de l'opération</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a permis une diminution du sureffectif classé dans les échelles 1 à 9</li> </ul>	276	20,06%
<b>SECRETARIAT D'ÉTAT CHARGE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place de mesures permettant d'assurer la réussite de l'opération</li> <li>■ Etablissement de critères de sélection afin d'éviter tout déséquilibre au niveau de la répartition des ressources humaines entre les différents services du ministère.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le ministère s'apprête à procéder à la réorganisation de ses services déconcentrés, en vue de fusionner certains services, voire de les supprimer.</li> <li>■ Le ministère procède à la détermination des activités à externaliser, en particulier celles exercées par les fonctionnaires appartenant aux échelles 1 à 9.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pour parer aux effets de l'opération sur la marche des services, le Ministère a procédé au redéploiement de ses effectifs.</li> </ul>	92	22,7%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>DEPARTEMENT DU TOURISME</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a permis une restructuration des services et un rajeunissement de l'administration par la nomination de jeunes cadres aux postes de responsabilité</li> <li>■ Allègement des services et économie en termes d'espace. Ce qui permet une gestion rationnelle des services centraux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prise de mesures concrètes visant à encourager la mobilité des cadres, le redéploiement des compétences et l'organisation de la sélection des responsables au niveau central et déconcentré.</li> <li>■ L'opération a permis de résorber les sureffectifs</li> </ul>	171	13,17%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>MINISTRE DE LA CULTURE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gestion rationnelle de toutes les étapes de l'opération.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a eu un impact sur les ressources humaines, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Ce qui a nécessité un redéploiement des effectifs, aussi bien au niveau central que régional et le renforcement de la mobilité, afin d'assurer la continuité du service public.</li> </ul>	201	10,72%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le ministère a pris un ensemble de mesures en vue d'assurer la réussite de l'opération, en associant les différents services et en adoptant un ensemble de critères de sélection conciliant entre, d'une part la nécessité de disposer de cadres qualifiés permettant le bon fonctionnement des établissements scolaires et, d'autre part, la satisfaction des candidats au départ volontaire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Appel à candidature pour occuper les postes de responsabilité vacants au niveau central, régional et local ;</li> <li>■ Renouvellement du corps chargé de l'administration pédagogique en adoptant le principe de la sélection et l'entretien fondé sur le mérite et la compétence ;</li> <li>■ L'opération va permettre le rajeunissement au niveau des postes de responsabilité.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a eu un impact sur la structure des ressources humaines du ministère ;</li> <li>■ Réduction du nombre des fonctionnaires en sureffectif au niveau de certaines régions allant parfois jusqu'à 50% ;</li> <li>■ Redéploiement des fonctionnaires au niveau des services centraux.</li> </ul>	13 047	4,76%.

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>MINISTRE DU COMMERCE EXTERIEUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération va permettre au Ministère de se restructurer en vue de tenir compte des nouvelles orientations dans le domaine du commerce extérieur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a permis une nouvelle répartition des ressources humaines</li> <li>■ L'opération a eu un impact sur le fonctionnement de certains services.</li> </ul>	38	19,10%
<b>SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DE LA JEUNESSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans des conditions normales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a entraîné un vide au niveau de l'encadrement de certains établissements de jeunes et d'institutions féminines et sportives.</li> <li>■ Le ministère réfléchit actuellement à la possibilité d'un redéploiement de ses fonctionnaires.</li> </ul>		752	16,18%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>MINISTRE DES PECHE MARITIMES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de très bonnes conditions. - Mise en place des critères de sélection conciliant entre les besoins de l'administration, la problématique de la répartition des fonctionnaires et tenant compte de l'ancienneté et des conditions sociales et familiales des demandeurs de départ central.</li> </ul>			58	5,15%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT ET DES TRANSPORTS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le ministère a pris un ensemble de mesures en vue d'assurer le succès de l'opération et d'en minimiser l'impact négatif sur le fonctionnement des services et sur les ressources humaines.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'opération a renforcé le pourcentage des cadres appartenant aux petites échelles dans la pyramide des fonctionnaires du ministère.</li> <li>L'opération a permis un rajeunissement du département en faisant passer la moyenne d'âge de 47 à 46 ans.</li> <li>Baisse des effectifs de l'administration centrale de 24% (60% des partants appartiennent à l'administration centrale).</li> </ul>	1 752	19,2%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>MINISTRE DE L'INTERIEUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le ministère a pris toutes les dispositions nécessaires pour assurer la réussite de cette opération.</li> <li>■ Des mesures ont été prises au niveau des provinces et des préfectures.</li> <li>■ Des critères objectifs de sélection ont été adoptés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En vue de mettre en place une administration efficace et efficiente, le ministère procédera à une restructuration de ses services et à leur adaptation à l'environnement économique et social, en veillant au renforcement des services déconcentrés. Il sera également procédé à un redéploiement des ressources humaines selon les besoins des services, en mettant l'accent sur un programme global de formation continue, conformément à l'esprit de l'INDH.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le ministère se penche actuellement sur la problématique de la répartition de ses effectifs et sur le renforcement de leur mobilité et leur redéploiement.</li> <li>■ Le ministère s'appuiera sur le référentiel des emplois et des compétences afin d'identifier les potentialités et détecter les causes des dysfonctionnements des insuffisances et des sureffectifs et ce, en adoptant une politique prévisionnelle des ressources humaines.</li> </ul>	2 970	15,43%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
MINISTRE DE L'AGRICULTURE	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ S'agissant de l'évaluation de l'opération et de son impact sur la répartition des fonctionnaires, leur mobilité et leur redéploiement, le ministère procédera, après l'élaboration d'une nouvelle carte de ses effectifs, à l'élaboration d'un plan de redéploiement.</li> </ul>	3 428	21,53

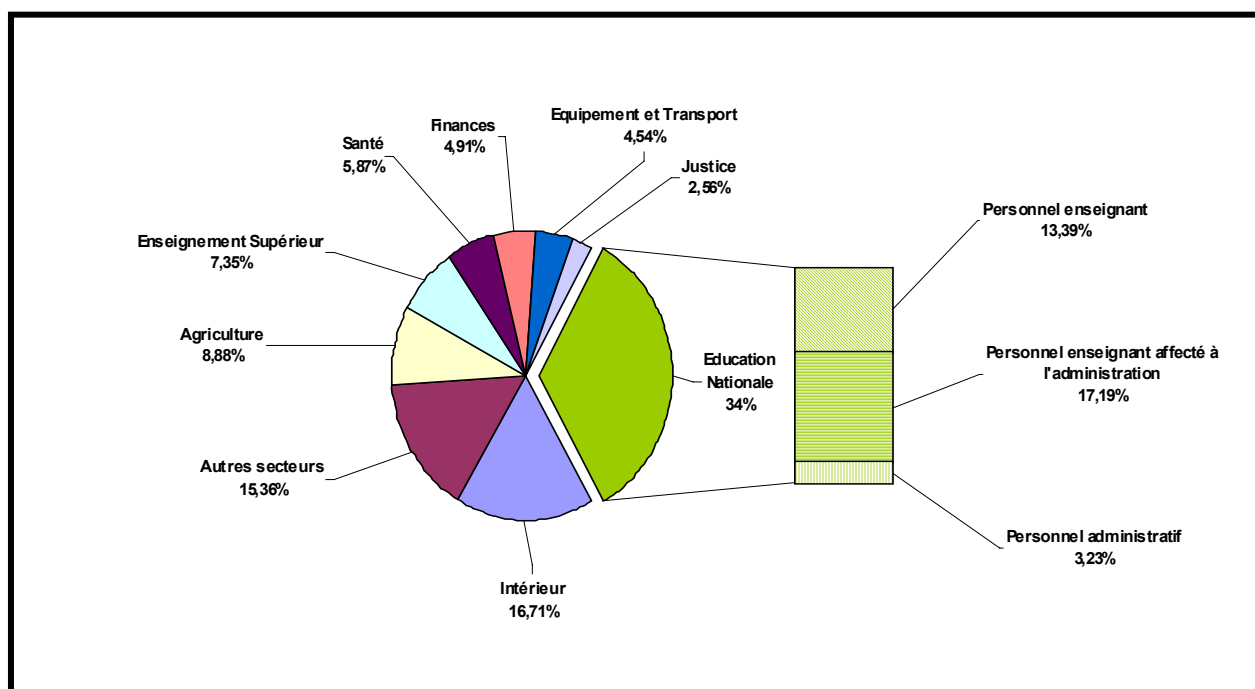
<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>HAUT COMMISSARIAT DES EAUX ET FORETS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération s'est déroulée dans de bonnes conditions, en toute transparence et responsabilité.</li> <li>■ Mise en place d'un ensemble de critères s'appuyant sur la catégorie, l'âge, la carrière, la fonction les activités exercées, la rentabilité, la condition physique et l'avis du supérieur hiérarchique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Afin de préserver l'efficacité de l'administration et d'en renforcer le rendement, le Haut Commissariat veillera à l'adaptation et au renforcement des programmes de formation continue. Ces programmes porteront sur la contractualisation, la gestion de projet et la gestion axée sur les résultats. Le haut Commissariat procédera à la restructuration de ses services déconcentrés afin de les adapter aux spécificités de chaque région et répondre ainsi aux besoins d'encadrement sur le terrain ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a permis a un rajeunissement de l'encadrement. Ainsi 82 cadres ont été promus à des postes de responsabilité et l'âge moyen des responsables est passé de 51 à 39 ans.</li> <li>■ La modernisation de la gestion par l'adoption d'un système informatisé de gestion des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des métiers.</li> </ul>	716	13,17%

<i>Secteurs</i>	<i>Gestion de l'opération et critères adoptés</i>	<i>Impact de l'opération sur l'organisation de l'administration et sur son efficacité</i>	<i>Impact de l'opération sur la mobilité, le redéploiement et la répartition des fonctionnaires</i>	<i>Nombre de départs</i>	<i>% effectif global</i>
<b>MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Un ensemble de mesures ont été prises afin d'assurer la réussite de l'opération. Parmi ces mesures l'adoption de critères spécifiques au secteur, prenant en considération les différents niveaux hiérarchiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'opération a eu un impact positif se traduisant par : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une nouvelle dynamique de travail ;</li> <li>- La réduction du nombre des fonctionnaires absents de manière illégale ;</li> <li>- L'adoption de nouvelles méthodes de gestion ;</li> <li>- Le rajeunissement des responsables. 6,5% des nouveaux responsables au niveau de l'administration centrale ne dépassent pas les 40 ans ;</li> <li>- La participation de l'élément féminin dans la gestion administrative, 34% des nouveaux responsables sont des femmes.</li> </ul> </li> <li>■ L'opération aura un impact positif se traduisant notamment par l'augmentation de la productivité, l'amélioration des compétences managérielles des cadres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La majorité des postes de responsabilité ont été pourvus : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une opération de sélection pour les postes vacants aura lieu fin septembre 2005 ;</li> <li>- Mise en œuvre de la mobilité et du redéploiement ;</li> <li>- identification des besoins en ressources humaines après la clôture de l'opération ;</li> <li>- Adoption d'une nouvelle approche de gestion des ressources humaines, fondée sur la gestion prévisionnelle du personnel et le référentiel des emplois et des compétences.</li> </ul> </li> </ul>	2 838	13,59%

## 7.2 Annexe 2 : Autres analyses

### 7.2.1 Annexe 2 – 1 : Analyse par département

■ **Figure 25 : Répartition des départs par département.**

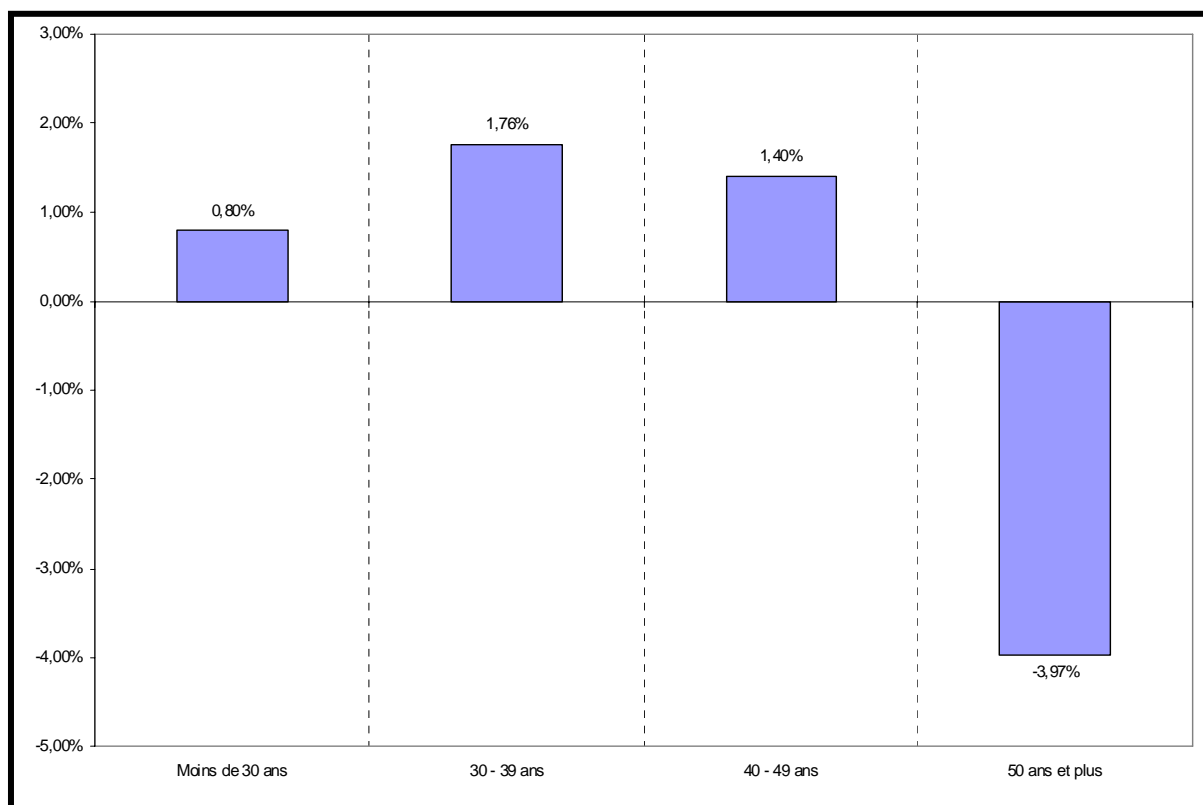


### 7.2.2 Annexe 2 – 2 : Analyse selon l'âge

Le tableau suivant présente, par tranche d'âge, les demandes formulées, les acceptations ainsi que les effectifs avant et après l'opération de départ volontaire.

Tranches d'âges	Demandes	Acceptations			Effectif			
		(B)	(B/A)%	(B/ΣB)%	Avant		Après	
	(A)				(C)	(C/ΣC)%	(D)	(D/ΣD)%
Moins de 30 ans	31	21	68%	0%	49 990	9,8%	50 004	10,6%
30 - 39 ans	400	290	72%	1%	112 926	22,1%	112 714	23,9%
40 - 49 ans	13762	9 614	70%	25%	213 926	41,9%	204 375	43,3%
50 ans et plus	36367	28 666	79%	74%	133 677	26,2%	104 835	22,2%
<b>Total</b>	<b>50561</b>	<b>38 591</b>		<b>100%</b>	<b>510 519</b>	<b>100%</b>	<b>471 928</b>	<b>100%</b>

■ **Figure 26 :** Le graphique ci-dessous montre le différentiel de l'effectif de la fonction publique avant et après l'opération de départ volontaire.

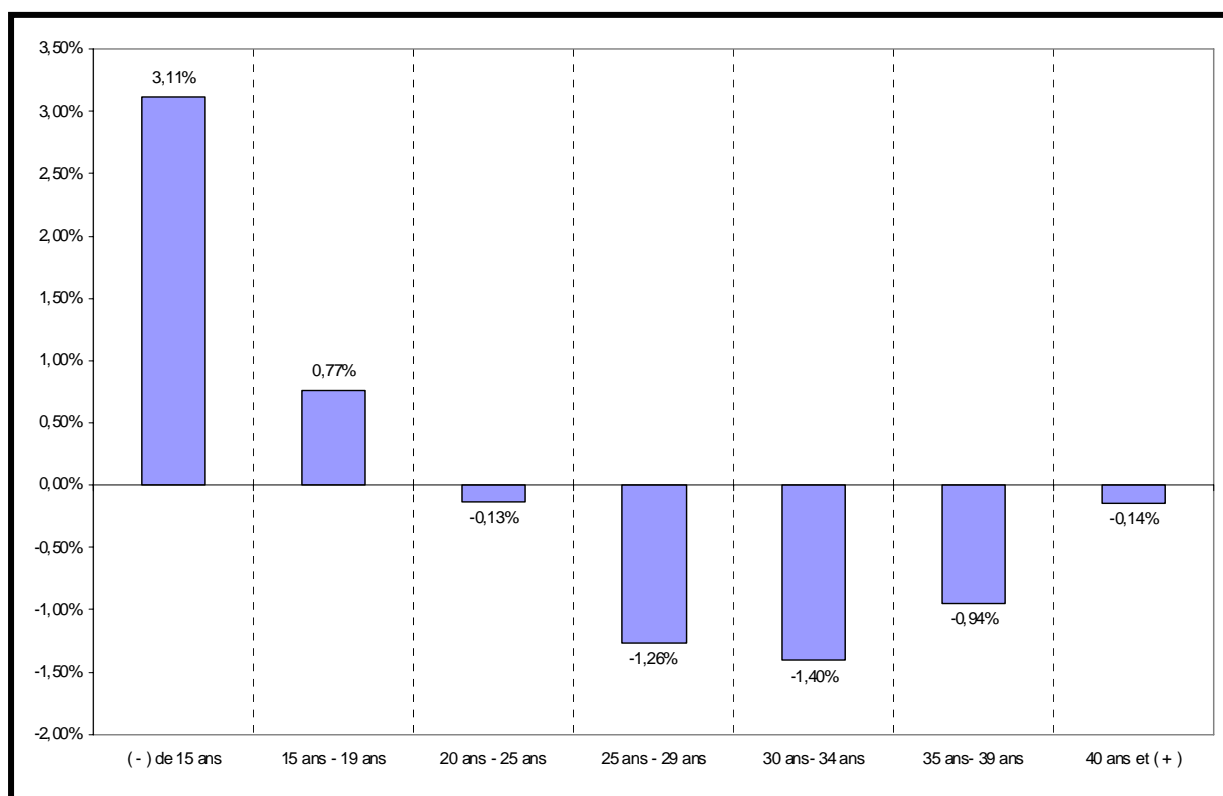


### 7.2.3 Annexe 2 – 3 : Analyse selon l'ancienneté

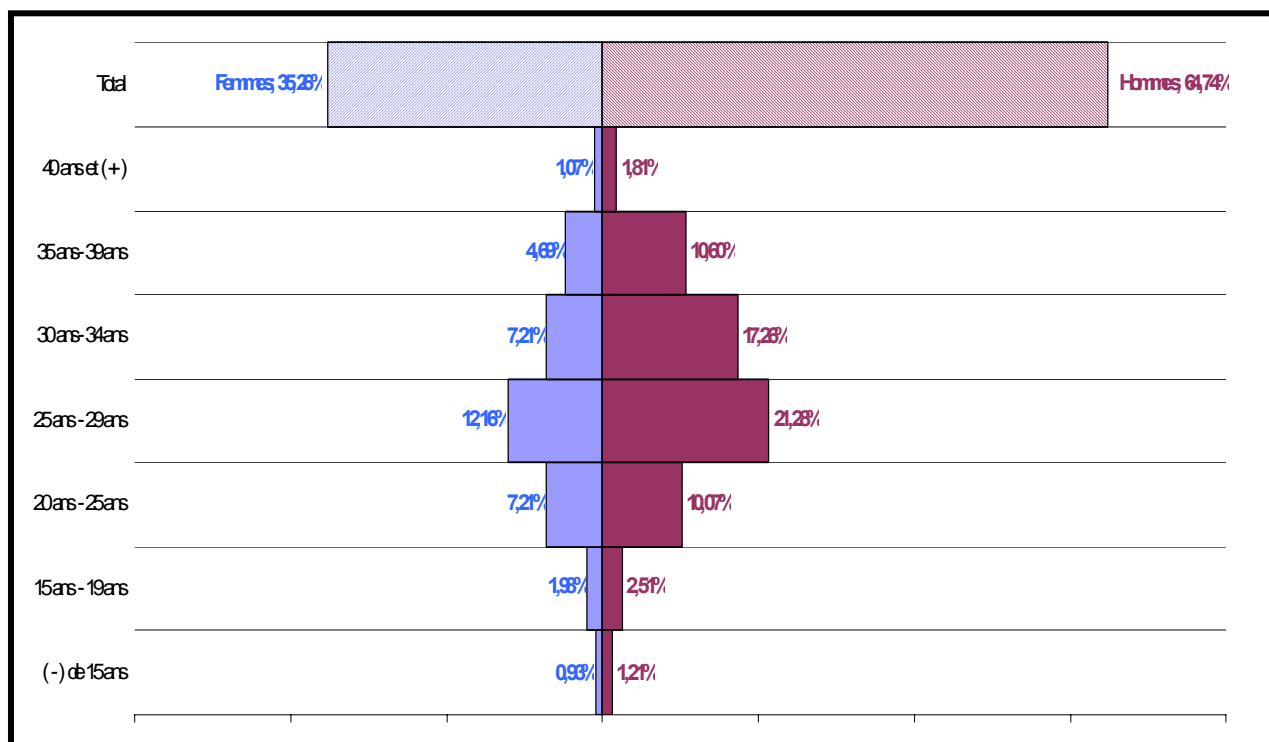
Le tableau suivant présente, par tranche d'ancienneté, les demandes formulées, les acceptations ainsi que les effectifs avant et après l'opération de départ volontaire.

Tranches d'ancienneté	Demandes	Acceptations			Effectif			
	(A)	(B)	(B/A)%	(B/ΣB)%	Avant (C)	(C/ΣC)%	Après (D)	(D/ΣD)%
( - ) de 15 ans	1082	824	76%	2,1%	203 575	39,9%	202 886	43,0%
15 ans - 19 ans	2054	1 732	84%	4,5%	70 304	13,8%	68 605	14,5%
20 ans - 25 ans	8242	6 668	81%	17,3%	80 268	15,7%	73 595	15,6%
25 ans - 29 ans	18007	12 906	72%	33,4%	92 512	18,1%	79 552	16,9%
30 ans- 34 ans	12726	9 446	74%	24,5%	38 308	7,5%	28 802	6,1%
35 ans- 39 ans	7270	5 904	81%	15,3%	19 734	3,9%	13 789	2,9%
40 ans et ( + )	1180	1 111	94%	2,9%	5 817	1,1%	4 700	1,0%
<b>Total</b>	<b>50561</b>	<b>38 591</b>		<b>100,0%</b>	<b>510 519</b>	<b>100%</b>	<b>471 928</b>	<b>100%</b>

■ **Figure 27:** Le graphique suivant illustre le rajeunissement des tranches d'ancienneté des fonctionnaires.



■ **Figure 28 :** Le graphique suivant présente la pyramide d'ancienneté des fonctionnaires concernés par l'opération de départ volontaire.



#### 7.2.4 Annexe 2 - 4 : Analyse selon le cadre

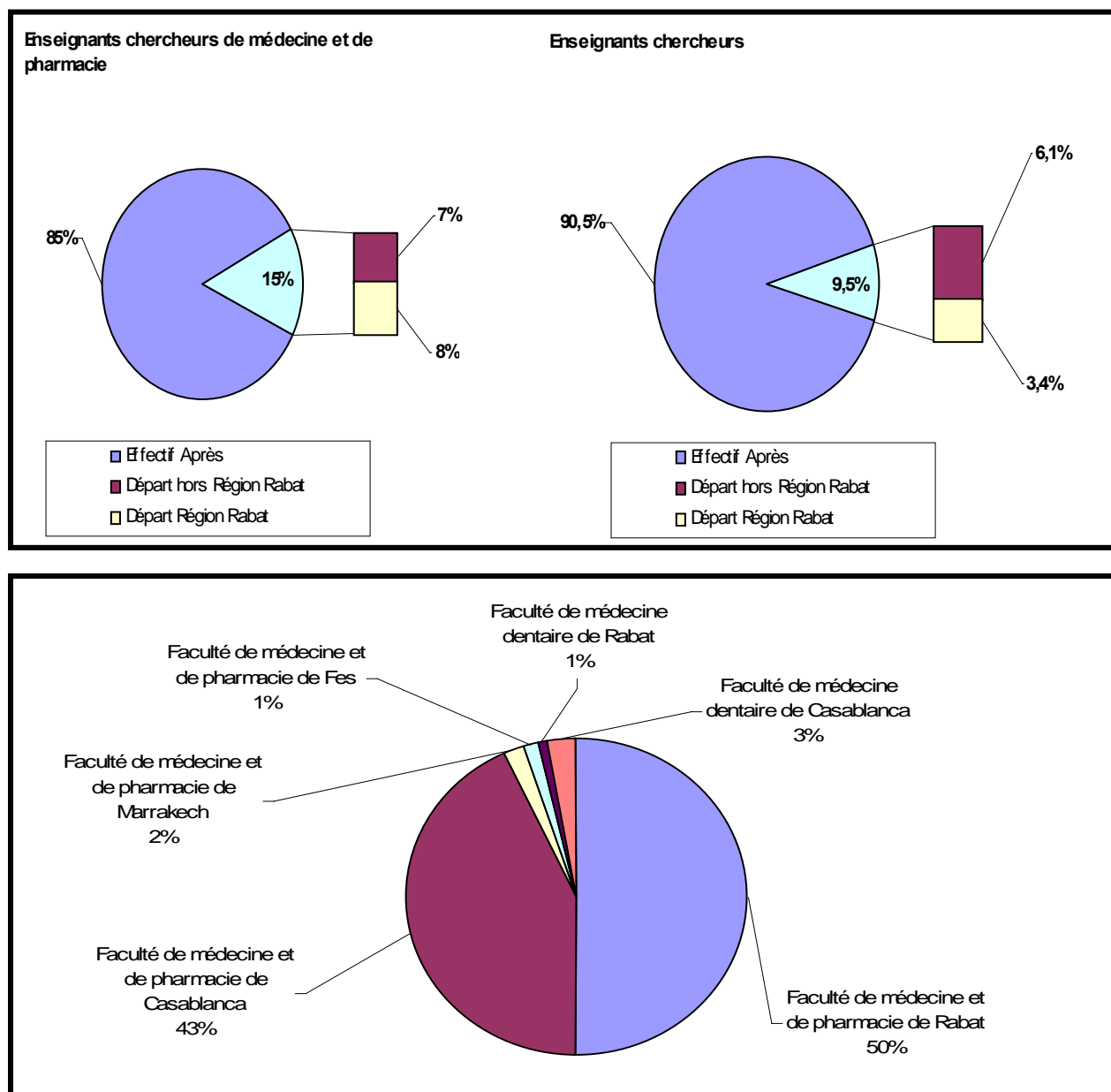
Le tableau suivant présente, selon le cadre, les demandes formulées, les acceptations ainsi que les effectifs avant et après l'opération de départ volontaire.

	Effectif Avant	(A/ΣA)%	Effectif Après	(B/ΣB)%	Départ	% départ par corps (C/A)
	(A)		(B)		(C)	
Magistrats	2843	0,6%	2784	0,6%	59	2,1%
Ingénieurs	8328	1,6%	6929	1,5%	1399	16,8%
Médecins	7379	1,4%	7007	1,5%	372	5,0%
Techniciens et Analystes	21654	4,2%	18185	3,9%	3469	16,0%
Agents publics	16243	3,2%	13785	2,9%	2458	15,1%
Chirurgiens dentistes	223	0,0%	220	0,0%	3	1,3%
Pharmaciens	107	0,0%	98	0,0%	9	8,4%
Corps des Infirmiers	21243	4,2%	20051	4,2%	1192	5,6%
Professeurs de l'enseignement primaire	146287	28,7%	142696	30,2%	3591	2,5%
Professeurs de l'enseignement secondaire collégial	61400	12,0%	57700	12,2%	3700	6,0%
Professeurs de l'enseignement secondaire qualifié	41157	8,1%	37985	8,0%	3172	7,7%
Corps des administrateurs et assimilés	16894	3,3%	13850	2,9%	3044	18,0%
Enseignants chercheurs de médecine et de pharmacie	935	0,2%	793	0,2%	142	15,2%
Enseignants chercheurs	9306	1,8%	8418	1,8%	888	9,5%
Autres	156520	30,7%	141427	30,0%	15093	9,6%
	<b>510519</b>		<b>471928</b>		<b>38591</b>	

Ce tableau montre le niveau des départs par corps. Ainsi, il est constaté le départ de :

- 59 juges sur 2843 (2,1%) ;
- 1399 ingénieurs sur 8328 (16,8%)
- 372 médecins sur 7379 (5%)
- 3 chirurgiens dentistes sur 223 (1,3%)
- 9 pharmaciens sur 107 (8,4%)
- 1192 infirmiers sur 21243 (5,6%)
- 888 enseignants chercheurs sur 9306 (9,5%)

■ **Figure 29 :** Les graphiques suivants illustrent les départs des enseignants chercheurs et des enseignants chercheurs de médecine et de pharmacie



- La population des enseignants chercheurs de médecine et de pharmacie concernée par l'opération départ volontaire représente 15% de l'effectif global de cette catégorie de cadres. 93% d'entre eux proviennent uniquement des Facultés de médecine de Rabat et de Casablanca pour respectivement 50% et 43%.

- Pour ce qui concerne les autres enseignants chercheurs, le taux de départ est de 9,5% de l'effectif global de cette catégorie de cadres dont plus d'un tiers proviennent exclusivement des facultés de Rabat.

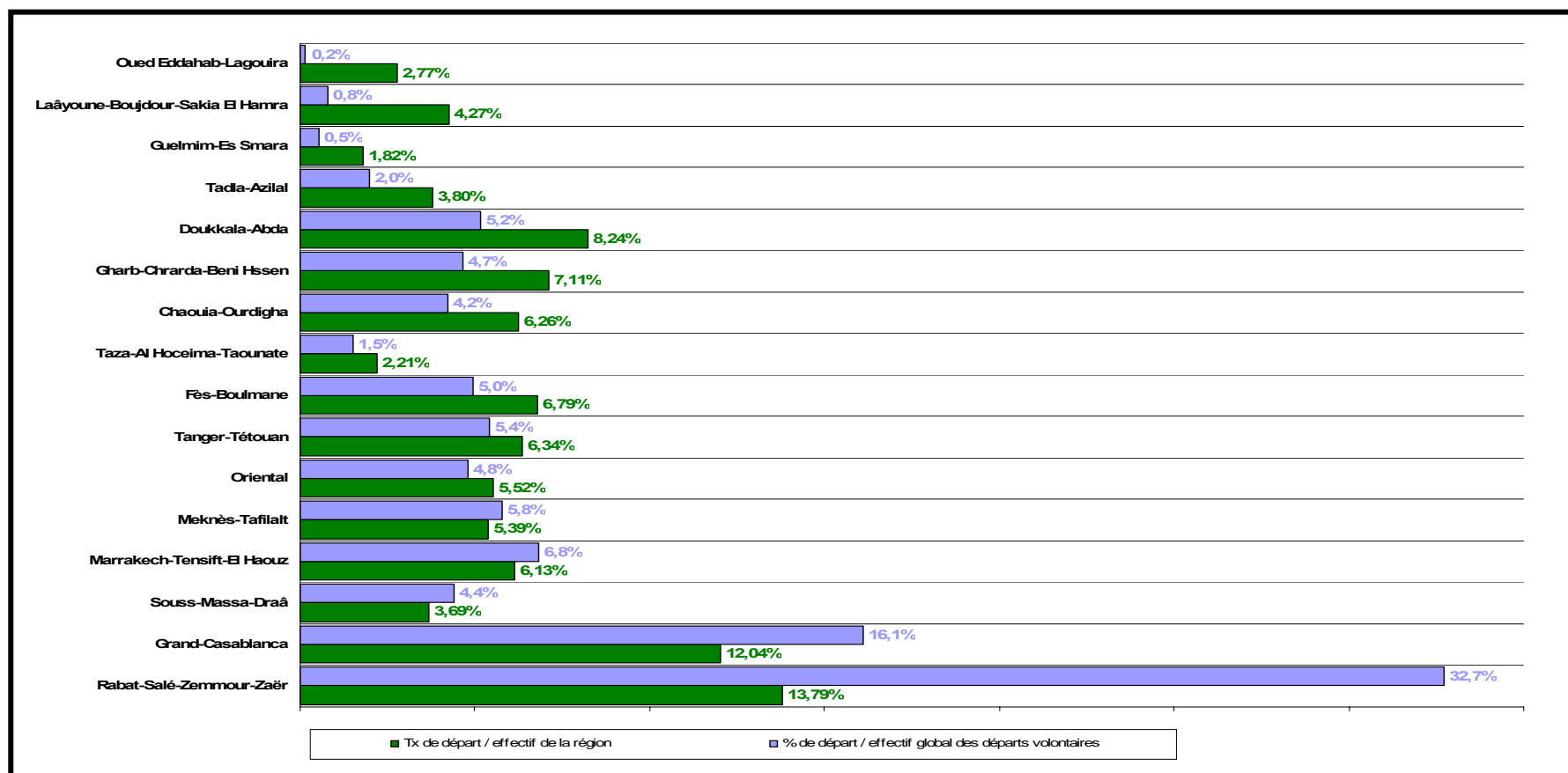
## 7.2.5 Annexe 2 - 5 : Analyse par région

Le tableau suivant présente, par région, les demandes formulées, les acceptations ainsi que les effectifs avant et après l'opération de départ volontaire.

Régions	Demandes	Acceptations		Effectif					
		(B)	(B/A)%	(B/SB)%	Avant		Après		
	(A)				(C)	(C/SC)%	(D)	(D/SD)%	
Rabat-Salé-Zemmour-Zaïr	14355	12 629	88%	33%	91 587	17,9%	78 958	16,7%	
Grand-Casablanca	8676	6 213	72%	18%	51 613	10,1%	45 400	9,6%	
Souss-Massa-Draâ	2109	1 686	80%	4%	45 946	9,0%	44 250	9,4%	
Marrakech-Tensift-El Hachouj	3652	2 631	72%	7%	42 935	8,4%	40 304	8,5%	
Meknès-Tafilalet	3217	2 225	69%	6%	41 250	8,1%	39 025	8,3%	
Oriental	2769	1 853	67%	5%	33 541	6,8%	31 688	6,7%	
Tanger-Tétouan	2987	2 085	70%	5%	33 030	6,5%	30 935	6,6%	
Fès-Boulmane	3026	1 911	63%	5%	28 130	5,5%	26 219	5,6%	
Taza-Al Housseima-Taounate	880	583	66%	2%	26 343	5,2%	25 760	5,5%	
Chaouia-Oudigha	2111	1 631	77%	4%	26 037	5,1%	24 406	5,2%	
Gharb-Orradja-Beni Hssen	2454	1 797	73%	5%	25 271	5,0%	23 474	5,0%	
Doukkala-Abda	2517	1 998	79%	5%	24 249	4,7%	22 251	4,7%	
Tada-Azilal	1144	762	67%	2%	20 064	3,9%	19 302	4,1%	
Guelmim-Es Smara	220	204	93%	1%	11 232	2,2%	11 028	2,3%	
Laâyoune-Boujdour-Sakia El Hamra	371	303	82%	1%	7 096	1,4%	6 793	1,4%	
Qued Eddahab-Lagouira	71	61	86%	0%	2 195	0,4%	2 134	0,5%	
<b>Total</b>	<b>50561</b>	<b>38 591</b>		<b>100%</b>	<b>510 519</b>	<b>100%</b>	<b>471 928</b>	<b>100%</b>	

■ Figure 30 : Taux de départ par région

Ce graphique illustre les taux de départ pour chaque région ainsi que les pourcentages de départ par rapport à l'effectif global des départs volontaires.



### 7.3 Annexe 3 : Calcul du taux de rentabilité

Cette analyse considère que l'opération de départ volontaire correspond à un investissement. Les différents flux liés à cet investissement sont présentés dans les tableaux ci-dessous. Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) obtenu en dirham courant étant de 19,47 %, indique un niveau de rentabilité très appréciable pour cette opération.

#### 7.3.1 Annexe 3.1: Calcul du taux de rentabilité interne (TRI) en dirham courant

Années	Gain au titre de la masse salariale (yc IGR et Charges sociales)	Gain au titre des recettes fiscales générées par les dépenses	Gain (IGR sur pension (avant 60 ans))	Coût Indemnité de départ	Perte de recettes au titre de l'IGR	Coût pour la CMR	Total
2005	1 869	1 048	127	10 483	331	1 683	-9 454
2006	5 432		226		961	3 166	1 531
2007	5 428		210		960	2 969	1 708
2008	5 289		191		936	2 709	1 835
2009	5 064		171		896	2 421	1 919
2010	4 784		147		847	2 022	2 063
2011	4 351		126		770	1 634	2 073
2012	3 890		101		688	1 151	2 151
2013	3 333		80		590	705	2 117
2014	2 799		61		495	274	2 090
2015	2 287		45		405	-109	2 036
2016	1 818		32		322	-465	1 993
2017	1 383		21		245	-765	1 925
2018	1 041		14		184	-1 007	1 877
2019	734		9		130	-1 188	1 800
2020	522		5		93	-1 321	1 755
2021	355		3		63	-1 408	1 703
2022	251		1		45	-1 467	1 675
2023	168		1		30	-1 494	1 633
2024	125		0		22	-1 508	1 612
2025	92		0		16	-1 510	1 586
2026	73		0		13	-1 505	1 566
2027	56		0		10	-1 496	1 542
2028	42		0		7	-1 478	1 512
2029	35		0		6	-1 454	1 483
2030	28		0		5	-1 422	1 445
2031	23		0		4	-1 389	1 407
2032	18		0		3	-1 349	1 363
2033	13		0		2	-1 304	1 315
2034	9		0		2	-1 253	1 261
2035	8		0		1	-1 197	1 204
2036	6		0		1	-1 138	1 143
2037	3		0		1	-1 074	1 076
2038	2		0		0	-1 005	1 007
2039	1		0		0	-934	935

En million de Dhs

### 7.3.2 Annexe 3.2 : Evaluation des gains sur la masse salariale (en millions de dirham courant)

ANNEE	EFFECTIF	Gain sur salaire (1)	Contributions Patronales CMR (2)	Gain relatif aux contributions patronales MUTUELLE (3)	Gain relatif aux ALLOCATIONS FAMILIALES (4)	GAIN TOTAL SUR MASSE SALARIALE (1)+(2)+(3)+(4)	Perte IGR Salaire	Gain IGR Pension	GAIN NET SUR MASSE SALARIALE	
									MONTANT	CUMULE
2 005	38 551	1 651 114 409	141 236 812	39 232 448	37 061 957	1 868 684 177	331 378 662	127 538 573	1 664 844 088	1 664 844 088
2 006	38 273	4 789 121 595	453 213 242	113 303 311	76 821 828	5 432 498 248	961 176 704	225 572 962	4 696 894 506	6 361 738 594
2 007	36 809	4 785 596 852	452 900 011	113 225 003	76 718 768	5 428 477 443	960 469 288	209 390 402	4 677 398 556	11 039 137 151
2 008	34 542	4 662 411 001	441 254 060	110 313 515	74 663 636	5 288 676 755	935 745 888	190 480 281	4 543 411 148	15 582 548 298
2 009	31 859	4 464 346 776	422 478 864	105 619 716	71 447 439	5 063 924 654	895 994 398	171 116 299	4 339 046 555	19 921 594 854
2 010	29 008	4 218 017 720	398 972 273	99 743 068	67 442 455	4 784 204 524	846 556 156	147 112 744	4 084 761 112	24 006 355 965
2 011	25 441	3 836 622 669	362 728 610	90 682 153	61 299 475	4 351 358 348	770 010 170	125 525 469	3 706 873 648	27 713 229 613
2 012	21 910	3 430 393 302	324 083 489	81 020 872	54 794 319	3 890 313 892	688 479 936	100 568 853	3 302 402 809	31 015 632 422
2 013	18 304	2 938 937 296	277 359 265	69 339 816	46 931 048	3 332 585 729	589 844 715	79 459 496	2 822 200 510	33 837 832 932
2 014	15 100	2 468 808 441	232 495 041	58 123 760	39 390 974	2 798 833 316	495 489 854	60 498 921	2 363 842 383	36 201 675 315
2 015	12 157	2 017 725 758	189 704 807	47 426 202	32 216 839	2 287 085 763	404 957 560	45 177 293	1 927 305 496	38 128 980 811
2 016	9 582	1 604 469 914	150 412 947	37 603 237	25 601 839	1 818 097 519	322 017 112	31 810 579	1 527 890 986	39 656 871 797
2 017	7 354	1 220 891 658	114 136 190	28 534 048	19 502 191	1 383 071 441	245 032 956	21 471 789	1 159 510 274	40 816 382 071
2 018	5 520	919 012 522	85 450 202	21 362 550	14 690 627	1 040 521 421	184 445 813	13 861 280	869 936 888	41 686 318 959
2 019	3 945	648 755 333	59 602 929	14 900 732	10 386 832	733 649 771	130 205 195	8 636 175	612 080 750	42 298 399 710
2 020	2 760	461 467 352	42 135 378	10 533 845	7 368 493	521 507 828	92 616 498	4 973 975	433 865 305	42 732 265 015
2 021	1 832	314 259 547	28 602 144	7 150 536	5 030 019	355 044 078	63 071 891	2 897 899	294 870 086	43 027 135 101
2 022	1 210	222 596 275	19 800 365	4 950 091	3 559 152	250 907 093	44 675 072	1 438 625	207 670 645	43 234 805 746
2 023	785	148 867 330	13 315 127	3 328 782	2 381 905	167 893 929	29 877 673	828 112	138 844 367	43 373 650 114
2 024	551	110 897 868	9 886 339	2 471 585	1 784 750	125 041 092	22 257 202	424 356	103 208 246	43 476 858 360
2 025	394	81 418 448	7 200 221	1 800 055	1 307 960	91 727 078	16 340 682	233 436	75 619 832	43 552 478 192
2 026	291	64 991 194	5 803 053	1 450 763	1 049 430	73 294 732	13 043 733	98 932	60 349 931	43 612 828 123
2 027	225	49 072 586	4 597 591	1 149 398	787 535	55 607 335	9 848 868	24 592	45 783 059	43 658 611 182
2 028	165	36 779 776	3 450 907	862 727	589 907	41 683 481	7 381 701	8 662	34 310 442	43 692 921 625
2 029	131	31 122 212	2 952 931	738 233	497 247	35 310 754	6 246 228	1 560	29 066 086	43 721 987 710
2 030	101	24 623 455	2 338 920	584 730	388 126	27 935 331	4 941 927	-	22 993 404	43 744 981 114
2 031	84	20 241 403	1 962 612	490 653	327 607	23 022 359	4 062 450	-	18 959 909	43 763 941 023
2 032	62	15 480 071	1 514 716	378 679	240 407	17 613 935	3 106 850	-	14 507 084	43 778 448 107
2 033	49	11 804 951	1 154 111	288 528	190 687	13 438 325	2 369 254	-	11 069 071	43 789 517 178
2 034	33	8 350 847	808 791	202 198	137 985	9 499 854	1 676 015	-	7 823 839	43 797 341 017
2 035	24	6 683 169	647 275	161 819	110 428	7 602 715	1 341 312	-	6 261 403	43 803 602 420
2 036	19	5 464 276	524 688	131 172	90 172	6 210 327	1 096 680	-	5 113 647	43 808 716 068
2 037	10	2 920 824	271 082	67 771	48 078	3 307 765	586 209	-	2 721 555	43 811 437 623
2 038	4	1 824 924	167 750	41 938	29 875	2 064 491	366 262	-	1 698 229	43 813 135 852
2 039	4	1 055 767	105 577	26 394	17 537	1 205 278	211 892	-	993 386	43 814 129 237
		<b>45 276 147 520</b>	<b>4 253 268 320</b>	<b>1 067 240 325</b>	<b>734 907 527</b>	<b>51 331 900 780</b>	<b>9 086 922 807</b>	<b>1 569 151 265</b>	<b>43 814 129 237</b>	

Taux d'actualisation: 0%; taux d'augmentation des salaires: 4,5% .

Source: Ministère des Finances et de la Privatisation

### 7.3.3 Annexe 3.3 : Evaluation des gains sur la masse salariale (en millions de dirham actualisé à 5%)

ANNEE	EFFECTIF	Gain sur salaire (1)	Contributions Patronales CMR (2)	Gain relatif aux contributions patronales MUTUELLE (3)	Gain relatif aux ALLOCATIONS FAMILIALES (4)	GAIN TOTAL SUR MASSE SALARIALE (1)+(2)+(3)+(4)	Perte IGR Salaire	Gain IGR Pension	GAIN NET SUR MASSE SALARIALE	
									MONTANT	CUMULE
2 005	38 551	1 651 114 409	141 236 812	39 232 448	37 061 957	1 868 645 626	331 378 662	127 538 573	1 664 805 537	1 664 805 537
2 006	38 273	4 561 068 186	431 631 659	107 907 915	73 163 646	5 173 771 406	915 406 385	214 831 392	4 473 196 413	6 138 001 950
2 007	36 809	4 340 677 417	410 793 661	102 698 415	69 586 184	4 923 755 677	871 173 958	189 923 267	4 242 504 987	10 380 506 936
2 008	34 542	4 027 565 922	381 171 848	95 292 962	64 497 256	4 568 527 988	808 332 481	164 544 029	3 924 739 536	14 305 246 473
2 009	31 859	3 672 829 141	347 574 407	86 893 602	58 779 985	4 166 077 135	737 136 809	140 777 803	3 569 718 129	17 874 964 602
2 010	29 008	3 304 927 254	312 605 215	78 151 304	52 842 928	3 748 526 702	663 298 900	115 266 684	3 200 494 486	21 075 459 088
2 011	25 441	2 862 946 907	270 673 674	67 668 418	45 742 612	3 247 031 611	574 593 444	93 669 038	2 766 107 205	23 841 566 293
2 012	21 910	2 437 916 475	230 320 085	57 580 021	38 941 300	2 764 757 880	489 289 836	71 472 406	2 346 940 450	26 188 506 743
2 013	18 304	1 989 188 444	187 727 668	46 931 917	31 764 781	2 255 612 810	399 230 121	53 781 315	1 910 164 004	28 098 670 746
2 014	15 100	1 591 415 933	149 868 376	37 467 094	25 391 773	1 804 143 177	319 397 178	38 998 144	1 523 744 143	29 622 414 889
2 015	12 157	1 238 708 585	116 462 296	29 115 574	19 778 344	1 404 064 799	248 608 813	27 734 939	1 183 190 924	30 805 605 814
2 016	9 582	938 100 329	87 943 335	21 985 834	14 968 865	1 062 998 363	188 276 736	18 598 986	893 320 613	31 698 926 427
2 017	7 354	679 838 159	63 555 302	15 888 825	10 859 550	770 141 836	136 443 518	11 956 296	645 654 613	32 344 581 039
2 018	5 520	487 371 962	45 316 066	11 329 017	7 790 753	551 807 798	97 815 553	7 350 933	461 343 178	32 805 924 217
2 019	3 945	327 665 528	30 103 529	7 525 882	5 246 056	370 540 996	65 762 471	4 361 855	309 140 379	33 115 064 597
2 020	2 760	221 973 687	20 267 837	5 066 959	3 544 371	250 852 854	44 550 119	2 392 567	208 695 302	33 323 759 899
2 021	1 832	143 965 920	13 102 972	3 275 743	2 304 310	162 648 944	28 893 960	1 327 561	135 082 545	33 458 842 444
2 022	1 210	97 118 017	8 638 834	2 159 708	1 552 846	109 469 406	19 491 586	627 667	90 605 487	33 549 447 931
2 023	785	61 857 451	5 532 710	1 383 178	989 731	69 763 069	12 414 790	344 098	57 692 376	33 607 140 307
2 024	551	43 886 052	3 912 360	978 090	706 286	49 482 788	8 807 931	167 932	40 842 790	33 647 983 097
2 025	394	30 685 757	2 713 688	678 422	492 956	34 570 823	6 158 631	87 980	28 500 171	33 676 483 268
2 026	291	23 328 093	2 082 962	520 740	376 685	26 308 480	4 681 948	35 511	21 662 042	33 698 145 310
2 027	225	16 775 457	1 571 686	392 921	269 219	19 009 283	3 366 834	8 407	15 650 856	33 713 796 166
2 028	165	11 974 440	1 123 516	280 879	192 057	13 570 892	2 403 270	2 820	11 170 442	33 724 966 607
2 029	131	9 649 999	915 609	228 902	154 180	10 948 691	1 936 755	484	9 012 420	33 733 979 027
2 030	101	7 271 374	690 689	172 672	114 615	8 249 351	1 459 365	-	6 789 986	33 740 769 013
2 031	84	5 692 707	551 966	137 992	92 136	6 474 801	1 142 526	-	5 332 275	33 746 101 288
2 032	62	4 146 311	405 714	101 429	64 393	4 717 846	832 165	-	3 885 682	33 749 986 970
2 033	49	3 011 368	294 406	73 602	48 643	3 428 019	604 382	-	2 823 637	33 752 810 607
2 034	33	2 028 808	196 493	49 123	33 523	2 307 947	407 182	-	1 900 765	33 754 711 372
2 035	24	1 546 335	149 765	37 441	25 551	1 759 091	310 349	-	1 448 742	33 756 160 114
2 036	19	1 204 105	115 620	28 905	19 870	1 368 500	241 664	-	1 126 836	33 757 286 951
2 037	10	612 982	56 891	14 223	10 090	694 186	123 026	-	571 160	33 757 858 111
2 038	4	364 752	33 529	8 382	5 971	412 634	73 206	-	339 428	33 758 197 539
2 039	4	200 970	20 097	5 024	3 338	229 430	40 335	-	189 095	33 758 386 634
		<b>34 798 629 235</b>	<b>3 269 361 277</b>	<b>821 263 564</b>	<b>567 416 760</b>	<b>39 456 670 836</b>	<b>6 984 084 887</b>	<b>1 285 800 686</b>	<b>33 758 386 634</b>	

Taux d'actualisation: 5%; taux d'augmentation des salaires: 4,5%.

Source: Ministère des Finances et de la Privatisation

### 7.3.4 Annexe 3.4 : Coût pour la CMR

Tx d'aug ass: 4,5%			En millions de dhs			
Années	Dépenses avant 60 ans à 2%	Dépenses après 60 ans à 2,5%	Manque à gagner en termes de cotisations	Les dépenses normales à 2,5%	Allocations familiales	Manque à gagner pour la CMR
2005	1 266,31	0,46	369,31	0,46	46,99	-1 682,62
2006	2 257,89	148,92	814,82	150,63	95,20	-3 166,20
2007	2 095,91	369,49	795,91	385,60	93,62	-2 969,33
2008	1 906,63	623,06	760,45	671,38	90,23	-2 708,98
2009	1 712,80	881,00	720,19	979,17	85,87	-2 420,69
2010	1 472,54	1 195,49	654,32	1 378,21	78,21	-2 022,35
2011	1 256,46	1 478,06	589,37	1 760,49	70,70	-1 634,09
2012	1 006,65	1 800,85	506,07	2 222,24	60,01	-1 151,34
2013	795,36	2 073,30	426,18	2 640,25	50,23	-704,81
2014	605,57	2 316,38	350,15	3 038,70	40,51	-273,92
2015	452,21	2 511,13	279,86	3 384,29	32,05	109,04
2016	318,41	2 678,27	216,84	3 702,81	23,91	465,38
2017	214,92	2 803,98	161,47	3 962,94	17,10	765,46
2018	138,75	2 891,60	115,57	4 165,05	11,69	1 007,45
2019	86,44	2 944,97	80,53	4 307,23	7,72	1 187,57
2020	49,79	2 973,89	56,48	4 405,80	4,71	1 320,94
2021	29,01	2 977,57	37,83	4 455,15	2,91	1 407,85
2022	14,40	2 967,59	26,55	4 477,07	1,53	1 467,01
2023	8,29	2 940,50	18,59	4 462,81	0,93	1 494,49
2024	4,25	2 903,79	14,35	4 431,30	0,51	1 508,40
2025	2,34	2 856,82	10,75	4 380,57	0,29	1 510,37
2026	0,99	2 801,05	8,56	4 315,97	0,13	1 505,25
2027	0,25	2 735,94	6,22	4 238,30	0,03	1 495,86
2028	0,09	2 661,14	4,63	4 143,42	0,01	1 477,55
2029	0,02	2 576,99	3,57	4 034,49	0,00	1 453,91
2030	0,00	2 483,40	3,20	3 909,06	0,00	1 422,46
2031	0,00	2 380,46	2,43	3 771,40	0,00	1 388,51
2032	0,00	2 268,45	1,84	3 619,10	0,00	1 348,80
2033	0,00	2 147,89	1,29	3 453,30	0,00	1 304,12
2034	0,00	2 019,54	1,02	3 273,80	0,00	1 253,24
2035	0,00	1 884,48	0,82	3 082,65	0,00	1 197,36
2036	0,00	1 744,04	0,43	2 882,54	0,00	1 138,07
2037	0,00	1 599,83	0,27	2 673,72	0,00	1 073,62
2038	0,00	1 453,68	0,20	2 459,06	0,00	1 005,18
2039	0,00	1 307,57	0,04	2 242,07	0,00	934,46
2040	0,00	1 163,57	0,00	2 024,64	0,00	861,07
2041	0,00	1 023,72	0,00	1 810,06	0,00	786,35
2042	0,00	889,96	0,00	1 601,45	0,00	711,49
2043	0,00	764,03	0,00	1 401,54	0,00	637,52
2044	0,00	647,37	0,00	1 212,80	0,00	565,44
2045	0,00	541,08	0,00	1 037,30	0,00	496,22
2046	0,00	445,86	0,00	876,60	0,00	430,74
2047	0,00	362,03	0,00	731,77	0,00	369,74
2048	0,00	289,52	0,00	603,30	0,00	313,78
2049	0,00	227,90	0,00	491,17	0,00	263,27
2050	0,00	176,50	0,00	394,89	0,00	218,39
2051	0,00	134,41	0,00	313,56	0,00	179,14
2052	0,00	100,60	0,00	245,97	0,00	145,37
2053	0,00	73,95	0,00	190,72	0,00	116,77
2054	0,00	53,37	0,00	146,28	0,00	92,91
2055	0,00	37,78	0,00	111,08	0,00	73,30
2056	0,00	26,22	0,00	83,63	0,00	57,41
2057	0,00	17,83	0,00	62,52	0,00	44,69
2058	0,00	11,87	0,00	46,50	0,00	34,63
2059	0,00	7,73	0,00	34,48	0,00	26,75
2060	0,00	4,92	0,00	25,55	0,00	20,63
2061	0,00	3,06	0,00	18,95	0,00	15,89
2062	0,00	1,86	0,00	14,09	0,00	12,23
2063	0,00	1,10	0,00	10,51	0,00	9,41
Total	15 696,25	79 407,82	7 040,09	120 950,42	815,10	17 991,16
Taux d'actualisation 5%	12 846,75	27 608,19	5 497,44	39 114,50	644,99	-7 482,87

Source: CMR