

MINISTRE DE LA MODERNISATION DES SECTEURS PUBLICS

ETUDE D'EVALUATION DE L'HORAIRE CONTINU



RAPPORT GENERAL



SOMMAIRE

EXECUTIVE SUMMARY	3
1. Contexte.....	3
2. Objectifs de l'étude	3
3. Démarche méthodologique et plan d'échantillonnage.....	4
4. Etat des lieux	5
5. Pistes de réflexion pour l'optimisation de l'horaire continu.....	8
6. Conclusions.....	9
INTRODUCTION GENERALE	10
I. RESULTATS DE L'ENQUETE QUANTITATIVE AUPRES DES FONCTIONNAIRES	12
1. Caractéristiques de l'enquête	12
2. Principaux résultats de l'enquête.....	12
II. RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES USAGERS DE L'ADMINISTRATION	17
1 Enquête auprès des usagers.....	17
2 Enquête auprès des entreprises.....	19
III. ANALYSE D'ADEQUATION DE L'HORAIRE CONTINU A L'HORAIRE SCOLAIRE	22
1 Difficultés d'inadéquation rencontrées par les fonctionnaires	22
2. Contraintes bloquant l'éventuelle application de l'horaire continu dans les établissements scolaires.....	33
3. Evolution du débat relatif à l'adéquation des deux horaires	38
4. Conclusion	40
IV. IMPACT ECONOMIQUE DE L'HORAIRE CONTINU	41
1. Impact sur la création d'emploi dans le secteur tertiaire	41
2. Impact sur les dépenses courantes des administrations et la consommation d'énergie... 52	
V. RECOMMANDATIONS ET MESURES DE CORRECTION	68
1. Restauration des fonctionnaires	68
2. Contrôle de présence des fonctionnaires	69
3. Transport des fonctionnaires	69
4. Adéquation de l'horaire continu aux autres pratiques horaires	70
5. Optimisation d'impacts de l'horaire continu	70
CONCLUSION GENERALE	71
ANNEXE 1 : RAPPEL DE LA METHODOLOGIE GENERALE DE L'ETUDE	73
ANNEXE 2 : RESULTATS DE L'ENQUETE QUALITATIVE	76



EXECUTIVE SUMMARY

1. CONTEXTE

Le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (M.M.S.P) veille, dans le cadre des engagements du gouvernement de faire de la réforme de l'Administration une priorité de son action, à initier, préparer et proposer des projets et des actions de rénovation de l'appareil administratif afin d'en améliorer l'efficacité, de décentraliser les responsabilités et de moderniser la gestion des services et des hommes qui les composent.

A cet effet, l'instauration de l'horaire continu dans les administrations publiques constitue une action importante de la réforme de la fonction publique et s'inscrit dans le cadre des chantiers de modernisation en cours (Opération départ volontaire, programme de bourse de redéploiement...etc), en vue de répondre aux mutations sur le plan économique, social et urbain.

Cette réforme n'est pas seulement un changement technique des horaires de travail mais une approche moderne fondée sur une conception rationnelle de la gestion du temps. C'est un choix logique dicté par la nécessité de mettre le Maroc au diapason des normes de l'environnement régional et international.

Ainsi, l'horaire continu contribue à l'émergence d'un nouveau mode de vie adapté à la nouvelle société du XXI^{ème} siècle. Il constitue en effet un projet sociétal qui place le travail au centre de toute l'activité socioprofessionnelle du citoyen, et rompt avec la perte du temps occasionnée par la rupture du travail entre midi et 14h30.

C'est dans ce contexte que l'horaire continu a été institué dans les administrations publiques en juillet 2005¹. La présente étude s'articulant autour d'une enquête statistique réalisée entre décembre et janvier 2007, s'inscrit dans l'optique de réalisation d'un bilan global de la réforme, une année après son adoption.

2. OBJECTIFS DE L'ETUDE

L'étude vise à répondre à trois objectifs pour le M.M.S.P :

- Obtenir un état des lieux précis de cette réforme un an après l'instauration de l'horaire continu dans les administrations,
- Capitaliser sur les gains et les bonnes pratiques engendrés par l'instauration de l'horaire continu,
- Identifier les contraintes qui entravent l'optimisation de ce nouveau système horaire et proposer des mesures de corrections.

L'étude s'est attachée à dresser un état des lieux détaillé des éléments suivants :

- L'évolution de l'opinion des fonctionnaires sur l'instauration de l'horaire continu et ses répercussions sur les conditions de travail.

¹ L'adoption de cette réforme est régie par le décret n°2.05.916 du 20 juillet 2005 fixant les jours et les heures de travail dans les administrations publiques et les collectivités locales



- L'impact de cette réforme sur les rapports entre les administrations et les usagers (Particuliers et Entreprises).
- L'impact sur les dépenses courantes des administrations (consommation d'énergie, téléphone ...).
- L'impact socio-économique de la réforme (Création d'emploi et développement des activités de loisirs).

3. DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET PLAN D'ÉCHANTILLONAGE

Dans l'optique des objectifs assignés à l'étude, la méthodologie générale adoptée s'est articulée autour des quatre phases citées ci-dessous :

- **La phase de cadrage méthodologique** qui nous a permis de définir la démarche globale suivie, d'identifier la population cible et de mettre en place le plan de sondage concernant la phase d'investigation (Cibles, échantillons, mode d'administration des questionnaires, choix des estimateurs).
- **La phase d'investigation** durant laquelle toutes les informations nécessaires pour répondre aux objectifs de la mission ont été collectées. Elle s'est subdivisée en deux étapes :
 - une enquête qualitative : Entretiens et Ateliers de travail avec les différents acteurs de la réforme (DRHs des ministères, partenaires sociaux, organismes benchmarks, fonctionnaires)
 - une enquête quantitative : administration des questionnaires auprès de trois cibles de l'étude (Fonctionnaires, usagers et entreprises).
- **La phase d'analyses et d'interprétations des résultats** qui a consisté à l'harmonisation et l'analyse des différentes données recueillies
- **La phase de synthèses et conclusions** qui nous a permis de traduire les différents résultats de l'étude sous forme de recommandations et mesures d'accompagnement à entreprendre pour l'optimisation du système de l'horaire continu.

❖ RAPPEL DU PLAN D'ÉCHANTILLONAGE ADOPTÉ

✓ Echantillon des fonctionnaires :

L'échantillon des fonctionnaires est composé de 2500 individus, répartis sur 17 départements ministériels et 12 villes du Royaume. Les différentes étapes du plan d'échantillonnage adopté sont rappelées ci-après :

1^{ère} étape : Choix et répartition de l'échantillon par ministère

Le choix des ministères concernés par l'étude s'est fait suivant les deux critères cités ci-dessous :

1^{er} critère : nature du service offert et présence (ou non) des services spéciaux et des services extérieurs

2^{ème} critère : effectif du ministère.



2^{ème} étape : Définition du périmètre géographique de l'enquête

12 villes ont été choisies afin de répondre à deux critères :

- Assurer une représentativité maximale des différentes régions du Royaume ;
- Représenter les différentes catégories de villes (grandes, moyennes et petites).

3^{ème} étape : Choix des individus à enquêter au sein d'une administration

Le choix des fonctionnaires au niveau de chaque administration est fondé sur deux critères : le sexe et l'échelle (1 à 9 et 10 et plus).

✓ Echantillon des usagers :

L'enquête auprès des usagers du service public a porté sur un effectif de 1000 individus, répartis sur les 12 villes du périmètre géographique, et sur 7 départements ministériels disposant de guichets. Cette répartition a tenu compte du périmètre des villes et des ministères, retenu par l'enquête auprès des fonctionnaires.

✓ Echantillon des entreprises :

L'échantillon des entreprises se compose de 100 unités, choisies suivant les deux critères cités ci-dessous :

- Les secteurs d'activités économiques
- Les localisations géographiques.

Ainsi, l'échantillon a été réparti sur dix villes et quatre secteurs d'activités économiques différents (Industrie, Commerce, Services et BTP).

4. ÉTAT DES LIEUX

3.1 UNE REFORME BIEN ACCEPTÉE PAR LES FONCTIONNAIRES

Les enquêtes réalisées ont démontré une très forte acceptation de la réforme par les fonctionnaires.

Ainsi, plus de 65% des fonctionnaires sont favorables à l'horaire continu, ce qui représente une augmentation de près de 5% par rapport à la période précédant sa mise en oeuvre. De même près de 3 fonctionnaires sur 4 déclarent s'être adaptés à l'horaire continu (moyennement ou bien adaptés).

Cette forte proportion de fonctionnaires favorables s'explique par plusieurs facteurs :

- **Une amélioration du rendement, de la motivation et de l'organisation du travail :** Près de 78% des fonctionnaires ont pu constater que depuis l'instauration de l'horaire continu, leur rendement et leur motivation ont augmenté ou sont restés identiques par rapport à la situation précédente. Il est à noter que ce pourcentage sera amené à augmenter dans les prochaines années car le phénomène de résistance au changement tendra à disparaître. Concernant l'organisation du travail au sein de l'administration, elle s'est, quant à elle, trouvée positivement modifiée suite à l'introduction de l'horaire continu. Ainsi, seulement 11,2% des fonctionnaires considèrent que l'organisation du travail a pâti de la mise en place de l'horaire continu. Parmi les principaux facteurs d'amélioration de



l'organisation du travail, l'étude a permis de mettre en avant la réduction du stress et une meilleure ambiance de travail par le développement des relations avec les collègues.

- **Une diminution des déplacements quotidiens et des dépenses de transport** : la réforme a permis de mieux optimiser leurs déplacements quotidiens et, par la même, de réduire le nombre de déplacements (75,5% des fonctionnaires ont vu leur nombre de déplacements quotidiens diminuer). Cette réduction du nombre de déplacements s'est naturellement accompagnée d'une diminution des dépenses de transport des fonctionnaires (66,5% des fonctionnaires ont vu leurs dépenses de transport diminuer).
- **Une augmentation du temps libre et le développement des activités extraprofessionnelles** : l'horaire continu a permis aux fonctionnaires, comme on pouvait raisonnablement l'attendre, de développer le temps consacré aux activités extraprofessionnelles (62% ont vu leur temps libre augmenter et, par conséquent, la part de ce temps libre consacré aux activités extraprofessionnelles a augmenté également). Sur la première année, ces activités se sont principalement portées sur la fréquentation des cafés, les activités familiales et le sport. Au-delà de l'épanouissement que ces activités procurent, il faut noter que ce développement des activités de loisirs aura mécaniquement un effet bénéfique sur la création d'emplois dans le secteur des loisirs.

3.2 UN CHANGEMENT QUI A PERMIS UNE AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ ET DE LA QUALITÉ DE SERVICE

Au-delà de l'opinion favorable des fonctionnaires sur l'horaire continu, l'enquête a démontré également une opinion très favorable des usagers sur l'instauration de l'horaire continu. Ainsi, près de 64% des usagers considèrent que l'horaire continu est un système adéquat. Parmi les raisons qui expliquent cette opinion favorable, on retrouve :

- une **plus grande disponibilité horaire et un respect des permanences** (plus de 3 personnes sur 5 ont noté un respect des permanences après l'horaire continu),
- une **réduction des files d'attente** (Seulement 1 personne sur 5 considère que les files d'attente se sont allongées),
- une **amélioration globale de la qualité du service public** (Près de 44% des usagers ont noté une amélioration contre près de 27% qui ont constaté une détérioration du service).

Le constat est identique pour les entreprises. La satisfaction est plus forte pour cette catégorie d'usagers avec près de 74% des entreprises déclarant une opinion favorable sur l'horaire continu.

Comme pour les autres usagers, les entreprises avancent les raisons suivantes pour expliquer cette opinion favorable :

- une **plus grande plage de contact** avec les administrations (A près de 74%, les entreprises ont noté une augmentation de la plage de contact),
- un **respect de la permanence** (A 68% les entreprises sont satisfaites du respect des permanences)



- une **amélioration globale de la qualité de service** (Près de 43% des entreprises ont noté une amélioration contre près de 23 % qui ont constaté une diminution de la qualité).

3.3 UNE REDUCTION DES DEPENSES COURANTES DES ADMINISTRATIONS

L'instauration de l'horaire continu a eu un impact indirect sur l'évolution des dépenses courantes de l'ensemble des administrations.

L'enquête menée auprès d'un échantillon représentatif de 13 départements ministériels a permis d'évaluer la baisse des dépenses courantes (Eau, Electricité, Téléphone) constatée entre juillet 2004 et juillet 2006 à 4,6% des dépenses avant cette période. La contribution exacte de l'horaire continu à cette baisse est néanmoins difficile à mesurer en raison de phénomènes extérieurs ayant contribué, sur la même période, à faire évoluer les dépenses, aussi bien à la baisse qu'à la hausse.

Ces phénomènes extérieurs sont :

- une augmentation du prix de l'électricité après la mise en place de l'horaire continu
- la mise à niveau (climatisation) et l'extension de nombreux bâtiments ayant entraîné une hausse des factures d'électricité
- la mise en place d'équipement pour le contrôle et la gestion des communications téléphoniques dans certaines administrations
- une démarche de rationalisation des dépenses lancées au sein de certaines administrations

3.4 UN IMPACT POSITIF AU PLAN SOCIO-ECONOMIQUE

3.4.1 Un gisement de création d'emploi significatif

L'instauration de l'horaire continu dans les administrations publiques constitue une forte opportunité de croissance pour de nombreuses entreprises dans le secteur tertiaire, en particulier, celles de la restauration collective.

A partir des différentes informations recueillies lors de notre enquête, nous avons pu faire une projection sur le gisement d'emploi que représenterait la mise en place de restaurants au sein des administrations :

- En considérant le taux d'adhésion à la restauration collective de 46,6% actuellement constaté dans les administrations dotées d'un restaurant, il serait possible d'atteindre 13 745 créations d'emplois.
- En considérant un taux d'adhésion de 80% (atteignable avec un coût du repas faible), le potentiel de création d'emplois est de 23 596.



3.4.2 De nouvelles économies en termes de consommation de carburant et de frais d'entretien des véhicules

L'instauration de l'horaire continu a eu un impact considérable, à la baisse, sur les dépenses liées aux véhicules de transport du personnel (carburant et frais d'entretien) au niveau des administrations centrales.

Du fait de la réduction du nombre de déplacements, les économies réalisées sur le carburants et les frais d'entretien s'élèvent à 24,7% des dépenses constatées avant l'instauration de l'horaire continu (soit un gain de près de 2,3 MDH par an pour l'échantillon retenu de 8 administrations). Sur l'ensemble des administrations centrales, l'économie annuelle réalisée est estimée à plus de 6 MDH (Prix courant).

5. PISTES DE REFLEXION POUR L'OPTIMISATION DE L'HORAIRE CONTINU

Afin d'optimiser l'horaire continu et réduire les dernières réticences à son égard (dues, par exemple, à l'absence d'infrastructures de restauration sur le lieu de travail et à une incompatibilité des horaires entre le fonctionnaire et le reste de sa famille), plusieurs pistes de réflexions ont été identifiées.

Ces pistes de réflexions ont été organisées autour de trois recommandations :

- La mise en place de structures pour faciliter la restauration des fonctionnaires,
- L'instauration de la flexibilité horaire et du contrôle des présences au sein des administrations publiques,
- L'élargissement de la réforme au secteur privé et le renforcement des horaires adaptés dans les établissements scolaires.

4.1 LA MISE EN PLACE DE STRUCTURES POUR FACILITER LA RESTAURATION DES FONCTIONNAIRES

L'existence de structures de restauration sur leur lieu de travail constitue un des principaux facteurs d'adaptation des fonctionnaires à l'horaire continu. Du fait du nombre limité de restaurants collectifs, les actions suivantes doivent être engagées :

- Mettre en place un plan de financement des restaurants collectifs en redéployant, par exemple, les économies réalisées grâce à l'horaire continu (Carburant, frais d'entretien des véhicules),
- Encourager l'externalisation et la mutualisation des services de restauration entre les différentes administrations,
- Proposer des prix au plus juste pour inciter les fonctionnaires à utiliser ces services de restauration collective (Ex : Mise en place d'un système de péréquation des prix consistant à fixer le montant des repas en fonction du grade).



4.2 L'INSTAURATION DE LA FLEXIBILITE HORAIRE ET DU CONTROLE DES PRESENCES AU SEIN DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Dans le cadre de l'étude, nous avons pu identifier des réticences à l'encontre de l'horaire continu du fait de permanences non tenues et d'horaires non respectés. Un contrôle accentué des présences permettrait de lever ces objections. Pour cela, il faudra :

- Généraliser les pointeuses (en particulier au niveau des services extérieurs)
- Mettre en place une cellule au niveau des directions des ressources humaines en charge de l'exploitation des données obtenues

Dans ce cadre, la mise en place d'un système de flexibilité horaire peut être possible en laissant aux fonctionnaires une marge temporelle au niveau des arrivées et des sorties. Un tel système permettrait de faciliter, plus encore, l'adaptation des fonctionnaires à l'horaire continu.

4.3 L'ELARGISSEMENT DE L'HORAIRE CONTINU A L'ENSEMBLE DES SOCIETES DU SECTEUR PRIVE ET LE RENFORCEMENT DES HORAIRES ADAPTES AU SEIN DES ETABLISSEMENTS SCOLAIRES

Parmi les réticences identifiées, les fonctionnaires ont mis en avant les cas d'inadéquation des horaires au sein d'une même famille. Cette inadéquation peut engendrer des problèmes d'ordre financier ou en termes d'organisation (ex : garde des enfants le midi). Afin de lever cette contrainte et ainsi susciter une adhésion encore plus forte autour de l'horaire continu, des mesures doivent être entreprises à deux niveaux :

- Pour le secteur scolaire, le Ministère de l'Education Nationale et le M.M.S.P sont appelés à œuvrer conjointement au renforcement des horaires adaptés
- Pour le secteur privé, il faudrait encourager les entreprises à adopter l'horaire continu comme horaire de travail.

6. CONCLUSIONS

La mise en place de l'horaire continu a été l'objet de nombreux débats et suscite encore de nombreuses polémiques. Il convient néanmoins de constater à la lumière de la présente étude que cette réforme a eu un impact positif sur la vie personnelle et professionnelle des fonctionnaires, la qualité des services rendus aux usagers (particuliers et entreprises) et les dépenses des administrations. Cette mesure peut, de même, redynamiser le secteur de la restauration collective avec une dizaine de milliers de postes à créer.

Au-delà de ces constats et afin de lever les dernières réticences concernant cette réforme, des actions pourront être lancées afin d'agir sur l'absentéisme, l'absence d'infrastructures de restauration sur les lieux de travail et les difficultés familiales qui surviennent quand les membres d'une même famille sont soumis à des contraintes horaires différentes.

Ces actions, inscrites naturellement dans une démarche de modernisation du secteur public, permettront d'assurer un succès encore plus large de l'horaire continu.



INTRODUCTION GENERALE

Les actions de modernisation de l'administration marocaine, adoptées ces dernières années, s'inscrivent dans le cadre de l'accompagnement du vaste chantier de développement économique et social qu'a entrepris le Royaume. Cette réforme du système administratif concerne l'optimisation de l'ensemble des facteurs productifs (modes de gestion, ressources humaines et matérielles, temps de travail...). A cet effet, l'instauration de l'horaire continu n'est pas seulement un changement technique des horaires de travail mais une réelle conception rationnelle de la gestion du temps, qui vise l'efficacité du service et l'épanouissement du fonctionnaire.

La décision du gouvernement d'adopter ce nouveau système est le fruit d'un débat de plusieurs années, caractérisé par la succession de plusieurs horaires de travail dans les administrations publiques. Cette évolution du temps de travail est rappelée ci-après :

- Avant le protectorat (1912) : 06H – 10H et 15H jusqu'au coucher du soleil du vendredi après midi au mercredi
- Durant le protectorat de 1912 à 1924 : 08H – 12H et 14H – 18H du lundi au samedi (48 heures par semaine)
- De 1924 à 1984 : 08H – 12 et 14H – 18H du lundi au samedi matin (44 heures par semaine)
- De 1984 à 1985 : 08H – 12H et 14H30 – 18H30 du lundi au vendredi (16H – 18H30 le vendredi après midi ; 38,5 heures par semaine)
- De 1985 à 2005 : 08H30 – 12H et 14H30 – 18H30 du lundi au vendredi (08H30 – 11H30 et 15H – 18H30 le vendredi après midi ; 36,5 heures par semaine)
- De juillet 2005 à la présente date : 08H30 – 16H30 avec une demi heure de pause du lundi au vendredi et une heure de pause supplémentaire pour la prière de vendredi (36,5 heures par semaine, Article 1 du décret cité précédemment).

L'idée d'instaurer l'horaire continu dans les administrations remonte au début des années 80. A partir de 1995, elle a fait l'objet d'une sérieuse réflexion ayant mené à une étude de faisabilité entre 2000 et 2001. Par ailleurs, notre pays a connu une succession de multiples expériences d'horaire continu d'été depuis 1976. En effet, l'administration marocaine a connu 13 expériences d'horaires d'été, adoptées entre 1978 et 1998.

L'ensemble de ces étapes conjugué aux bienfaits de l'horaire continu, observés dans certains pays a favorisé l'adoption du nouveau système horaire dans les administrations publiques en juillet 2005². L'exemple le plus indiqué reste celui des pays anglo-saxons. Il est à noter également la réussite de l'horaire continu dans certains organismes publics, semi – publics ou privés marocains (Administration des douanes, ONE, ONEP...). Cette pratique horaire comporte plusieurs avantages notamment :

- L'amélioration de l'organisation du travail et du rendement
- La réduction de la facture énergétique et des dépenses courantes
- La promotion de l'investissement et de l'emploi dans le secteur tertiaire
- Une meilleure organisation des loisirs et de la vie privée des employés
- La diminution du nombre des déplacements quotidiens pour les employés

² L'adoption de cette réforme est régie par le décret n°2.05.916 du 20 juillet 2005 fixant les jours et les heures de travail dans les administrations publiques et les collectivités locales



- L'amélioration de la qualité de l'air dans les grandes agglomérations
- La diminution des engorgements de la circulation et des accidents de la route
- Etc.

Cependant, l'instauration de l'horaire continu constitue un grand projet de société qui nécessite la mise en place d'un certain nombre de mesures d'accompagnement.

Dans ce contexte, une année après l'adoption de l'horaire continu, un bilan global de la réforme s'avère indispensable. C'est dans ce cadre que la présente étude portant sur « *L'évaluation de l'horaire continu, une année après son instauration dans les administrations publiques* » a été initiée par le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics (M.M.S.P) et confiée au cabinet Capital Consulting. Le M.M.S.P vise à travers cette étude, d'une part à capitaliser sur les gains et les bonnes pratiques engendrées par l'instauration de l'horaire continu, et d'autre part à identifier les contraintes qui empêchent l'exploitation maximale des avantages de l'horaire continu afin de prendre les mesures nécessaires.

Pour ce faire, nous avons adopté une démarche s'articulant autour de quatre phases à savoir :

- La phase de cadrage méthodologique (Voir en annexe le rappel de la méthodologie appliquée)
- La phase d'investigation (Enquête qualitative et enquête quantitative)
- La phase d'analyses et d'interprétations des résultats
- La phase de synthèses et conclusions.

Ce rapport qui est le *rapport général de l'étude* constitue le dernier document contractuel du projet. Il présente les synthèses des résultats établis au niveau des différentes phases de l'étude et les analyses d'impacts (économique et social) de l'horaire continu.



I. RESULTATS DE L'ENQUETE QUANTITATIVE AUPRES DES FONCTIONNAIRES

1. CARACTERISTIQUES DE L'ENQUETE

1.1 PRÉSENTATION ET RÉALISATION DE L'ENQUÊTE :

- L'enquête a porté sur un effectif de 2500 fonctionnaires répartis sur 17 départements ministériels (y compris les collectivités locales) et 12 villes du Royaume.
- Le taux de réalisation global est de 100%. Pour ce qui est des taux de réponses aux différentes questions, ces derniers varient d'une question à une autre et sont globalement à des niveaux acceptables.

1.2 POPULATION ENQUÊTÉE

La structure de la population enquêtée suivant les variables sociodémographiques, professionnelles et géographiques se présente comme suit :

- La population enquêtée est répartie entre 32,9% de femmes et 67,1% d'hommes.
- Par âge, 48,5% sont âgés de plus de 40 ans et 43,5% ont entre 30 et 40 ans. Le reste est réparti entre 7,3% pour les individus âgés entre 22 et 30 ans et 0,7% pour ceux âgés entre 18 et 22 ans.
- Selon la situation familiale, 74,8% sont mariés, 22% sont célibataires, 2,6% sont divorcés et 0,6% sont veufs.
- 64% de l'ensemble des fonctionnaires ont des enfants à charge alors que 36% n'en ont pas.
- Selon l'ancienneté dans l'administration, 87,7% des fonctionnaires ont intégré l'administration depuis plus de 5 ans. Le niveau d'ancienneté de 10% des fonctionnaires se situe entre 2 et 5 ans alors que 2,3% ont intégré l'administration il y'a moins de 2 ans.
- 54,6% des fonctionnaires enquêtés sont de l'échelle 1 à 9 contre 45,4% de l'échelle 10 et plus.

2. PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE

2.1 OPINIONS ET ADAPTATION DES FONCTIONNAIRES A L'HORAIRE CONTINU

Les indicateurs retenus pour l'évaluation des opinions des fonctionnaires sont :

- la proportion des fonctionnaires préalablement favorables à l'instauration de l'horaire continu (opinions antécédentes des fonctionnaires) ;
- la proportion des fonctionnaires actuellement favorables à l'horaire continu (opinions actuelles des fonctionnaires) ;



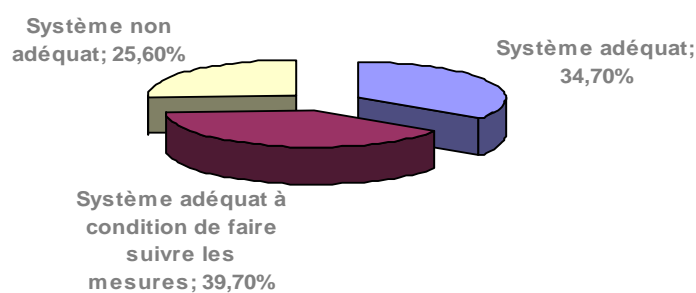
- la proportion des fonctionnaires qui se sont adaptés à l'horaire continu (niveaux d'adaptation des fonctionnaires à l'horaire continu).

Les opinions des fonctionnaires vis-à-vis de l'horaire continu ont évolué positivement, marquant ainsi une augmentation de 5% de la proportion des individus favorables à l'horaire continu.

Globalement, le schéma des opinions relevées se présente comme suit :

- 65% des fonctionnaires sont favorables à l'instauration de l'HC (avec ou sans réserve)
- 35% des fonctionnaires ne sont pas favorables à l'instauration de l'HC.

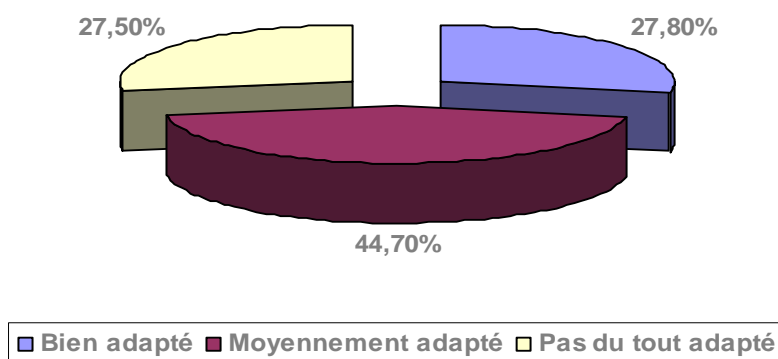
Opinions actuelles des fonctionnaires



Parmi les variables sociodémographiques, professionnelles et spatiales retenues dans le cadre de l'étude, ce sont : l'âge, l'état matrimonial, les enfants à charge, la situation professionnelle du conjoint, le niveau d'ancienneté dans l'administration et la taille de la ville de résidence qui s'avèrent expliquer le comportement des fonctionnaires.

Pour ce qui est de l'adaptation des fonctionnaires, 72,5% des fonctionnaires se sont bien adaptés ou moyennement adaptés à l'horaire continu.

Figure 14 : Niveau d'adaptation des fonctionnaires





2.2 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT ET MODES DE RESTAURATION DES FONCTIONNAIRES

L'enquête auprès des fonctionnaires nous a également permis de mesurer l'état de mise en place des restaurants dans les administrations, les modes de restauration et de gestion de la pause déjeuner des enfants développés par les fonctionnaires.

- **Mise en place des restaurants collectifs** : sur les 81 sites administratifs enquêtés, (14,8%) disposent d'un restaurant contre (72,8%) ne disposant d'aucune infrastructure. En isolant les collectivités locales, ce taux passe à (16,2%). Il est à signaler, par ailleurs, que la mise en place des restaurants administratifs reste concentrée beaucoup plus au niveau des administrations centrales.
- **Solutions d'adaptation à l'horaire continu développées par les fonctionnaires pour se restaurer à midi** : en fonction de l'infrastructure existante, les pratiques les plus courantes sont :
 - Décaler le déjeuner jusqu'à la sortie du travail (22.9% des fonctionnaires);
 - Apporter un repas de la maison (21.8%);
 - Rentrer à la maison pour déjeuner (21.8%);
 - Sortir déjeuner au restaurant ou snack du coin (15%).

Seulement (15.1%) des fonctionnaires déjeunent dans des restaurants administratifs (celui de leur département ou celui de l'administration voisine).

- **Prix d'adhésion aux restaurants administratifs** : la quasi-totalité des fonctionnaires (90.1%) ne sont prêts à payer que moins de 20 DH pour un repas au sein du restaurant de leur administration. Seulement (9.9%) seraient prêts à payer plus de 20 DH.
- **Gestion de la pause déjeuner des enfants** : Les fonctionnaires ayant des enfants à charge ont développés les solutions citées ci-dessous pour la gestion de leur pause déjeuner :
 - Organisation avec des collègues ou amis (36,5%) ; ceux-ci sortent de l'administration entre 12H et 14H, au moins une fois par semaine ;
 - Gestion de la pause des enfants par eux-mêmes (30,1%) ;
 - Gestion par une tierce personne (20,7%) ;
 - Garderie et restaurant à l'école (14,6%).

2.3 IMPACTS DE L'HORAIRE CONTINU SUR LA VIE DU FONCTIONNAIRE

2.3.1. Impact sur la vie personnelle du fonctionnaire

- **Augmentation du temps libre des fonctionnaires** : (62,4%) des fonctionnaires estiment qu'ils disposent de plus de temps libre grâce au nouveau système horaire contre (37,6%) trouvant que celui-ci est resté équivalent.
- **Diminution des déplacements quotidiens** : l'horaire continu a engendré moins de déplacements pour (75,5%) des fonctionnaires. Les (24,5%) restant sont



éventuellement ceux qui rentrent chez eux pour se restaurer à midi, le nombre de leurs déplacements quotidiens reste équivalent.

Cette diminution du nombre de déplacements s'est traduite par une diminution des dépenses liées au transport des fonctionnaires. Pour la majorité des fonctionnaires interrogés (66,5%), l'horaire continu leur aurait engendré moins de dépenses de transport. Pour les (33,5%) des fonctionnaires restants, les dépenses de transport restent équivalentes avant et après la réforme.

- **Impact économique global :** (13,1%) des fonctionnaires pensent que l'horaire continu leur a permis de faire des économies contre (53,8%) qui estiment avoir plus de dépenses. Ils sont (33,1%) à ne pas avoir remarqué de changement.
- **Développement des activités extraprofessionnelles :** Conformément aux attentes de la réforme, le nouveau système horaire aurait favorisé le développement des activités de distraction pour les fonctionnaires, leur permettant ainsi de mieux profiter de leur temps libre. Les pratiques les plus courantes sont : la fréquentation des cafés (37,2%), les activités familiales (34,0%) et le sport et les loisirs (30,8%).

2.3.2. Impact sur la vie professionnelle du fonctionnaire

- **Augmentation du temps de présence au travail :** l'horaire continu aurait permis à la moitié des fonctionnaires (50,2%) de passer plus de temps au travail. Pour le reste (49,8%), le temps de présence au travail est resté équivalent. Ceci aura pour impact l'amélioration du rendement des fonctionnaires.
- **Efficacité au travail :** (36,8%) des fonctionnaires pensent être plus motivés et plus productifs depuis l'instauration de l'horaire continu. Globalement ils sont (77,8%) à déclarer que leur motivation et leur rendement sont restés au moins équivalents aux périodes qui précèdent la réforme contre (22,2%) estimant que leur efficacité au travail aurait diminué.

L'association de ce résultat à celui établi sur l'augmentation du temps de présence au travail des fonctionnaires révèle deux facteurs favorisant le développement de l'administration, en renforçant la productivité des fonctionnaires.

2.4 AXES D'AMÉLIORATION DE L'HORAIRE CONTINU

2.4.1. Les avantages de l'horaire continu

La quasi-totalité des avantages annoncés pour le nouveau système horaire a été confirmée par l'enquête quantitative. Ainsi, pour la majorité des fonctionnaires, l'horaire continu aurait diminué le stress au travail (70,30%) et les dépenses de transport (66,50%). Pour d'autres enquêtés, le nouveau système a permis de dégager plus de temps libre (62,4%) ou de développer le relationnel avec leurs collègues (34,4%). Ceci aurait un impact positif sur la productivité et le rendement des fonctionnaires.



2.4.2. Les inconvénients de l'horaire continu

Les inconvénients identifiés sont des problèmes liés aux moyens d'adaptation des fonctionnaires à l'horaire continu. Ils pourraient disparaître dans le futur notamment avec la mise en place des mesures d'accompagnement et le changement progressif des habitudes des fonctionnaires. En effet les principaux éléments relevés sont l'absence d'infrastructures de restauration au sein de leurs lieux de travail (74%) et le changement d'habitudes imposé par le nouveau système (64,1%).

2.4.3. Augmentation de la demi-heure de pause

Étant donné que la grande majorité des fonctionnaires pense que la demi-heure de pause est insuffisante (75.5%), nous avons étudié l'éventualité d'amender la plage horaire en augmentant la pause d'une demi-heure et en retardant la sortie. Il ressort que la quasi-totalité des fonctionnaires sont contre cette mesure (86.2%).

2.4.4. Mise en place d'un système de flexibilité horaire

Pour permettre aux fonctionnaires de mieux s'adapter à l'horaire continu et pallier certains problèmes de non respect de la plage horaire, il faudrait éventuellement envisager la mise en place d'un système de flexibilité horaire. En effet, la majorité des fonctionnaires (57.8%) seraient favorables à cette mesure contre (42.2%) non favorables. Cependant, elle ne peut intervenir qu'après une généralisation des mesures de contrôle de présence dans les administrations (Pointeuses et exploitation des données).

En résumé, la réforme du système horaire ressort comme une action de modernisation de l'administration à laquelle adhère la majorité des fonctionnaires ; elle présente des multiples effets positifs sur la vie du fonctionnaire et sur le fonctionnement de l'administration. Le schéma d'opinion relevé pourrait servir de modèle de base pour l'appréciation des réformes qu'adopte l'administration et se présente comme suit : (65%) des fonctionnaires ont actuellement un avis favorable à l'égard de l'horaire continu et (35%) des fonctionnaires ne sont pas favorables à l'horaire continu. Les autres indicateurs de la perception à savoir : le niveau d'adaptation des fonctionnaires et leurs préférences horaires ressortent également favorables à l'horaire continu et sont tous liés à la variable opinion actuelle.

Pour ce qui est des impacts de l'horaire continu sur la vie du fonctionnaire, l'enquête relève une divergence, toutefois positive, des avis concernant les éléments cités ci-dessous : l'augmentation du temps libre, la diminution des déplacements quotidiens et des dépenses de transport, le développement des activités extraprofessionnelles, l'amélioration de l'organisation du travail et l'amélioration du rendement et de la motivation.



II. RESULTATS DE L'ENQUETE AUPRES DES USAGERS DE L'ADMINISTRATION

1 ENQUETE AUPRES DES USAGERS

1.1 CARACTERISTIQUES DE L'ENQUETE

1.1.1. Présentation et réalisation de l'enquête

L'enquête a porté sur un effectif de 1000 usagers répartis sur les 12 villes du périmètre géographique et sur 7 départements ministériels disposant de guichets.

Le taux de réalisation global est de 100%. Pour ce qui est des taux de réponses aux différentes questions, ces derniers varient d'une question à une autre et sont globalement à des niveaux acceptables.

1.1.2. Population enquêtée

La population enquêtée est répartie entre (34,8%) de femmes et (65,2%) d'hommes.

Par âge, la plupart des usagers de l'administration (40,8%) sont âgés de 25 à 34 ans. Les usagers âgés de 35 à 50 ans représentent (35,4%). Les individus de moins de 24 ans et ceux âgés de plus de 50 ans ne représentent que (17,1%) et (6,7%) des enquêtés respectivement.

Selon la profession, la majorité des usagers touchés par l'enquête sont des fonctionnaires avec un pourcentage de (27,5%). Les salariés et les personnes exerçant des professions libérales représentent respectivement (17,3%) et (16,5%).

Les usagers ayant des affaires personnelles constituent 15,6%, tandis que ceux n'ayant pas d'emploi représentent (3,9%).

Environ trois-quarts des usagers enquêtés ont un système horaire de travail qui s'accommode à l'horaire continu (horaire discontinu ou horaire non fixe). Seulement un quart des usagers a le même horaire que le service administratif.

1.2 PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUETE

1.2.1 Opinions des usagers à l'égard de l'horaire continu

Les deux indicateurs retenus pour évaluer la perception de l'horaire continu par les usagers sont :

- La proportion des usagers actuellement favorables à l'horaire continu (Opinions actuelles des citoyens usagers) ;
- La proportion des usagers qui préfèrent l'horaire continu à l'horaire discontinu.



Le schéma d'opinions relevé reste approximativement le même que celui des fonctionnaires à savoir : (65%) d'usagers favorables à l'horaire continu contre (35%) non favorables.

Le comportement des usagers s'explique essentiellement par les facteurs suivants :

- L'âge ;
- La situation professionnelle et le système horaire de travail ;
- La taille de la ville de résidence.

▪ **Observations des usagers à l'égard du service administratif suite à l'instauration de l'horaire continu :**

- (48.8%) des usagers estiment que la disponibilité de service dans les administrations publiques a sensiblement été améliorée par l'ouverture des services entre 12h et 14h ;
- (31.0%) des usagers relèvent l'absence du personnel administratif entre 12h et 14h ;
- (17.7%) des enquêtés se plaignent d'un temps de service court à cause de l'arrêt du service à 16h30 ;
- (12.8%) des usagers citent l'inadéquation du système horaire avec leurs emplois de temps.

- **Préférence en termes d'horaire administratif :** (56.5%) préfèrent l'horaire continu comme horaire de travail dans les administrations publiques, (11.0 %) sont indifférents et (32.5%) d'entre eux ont fait valoir l'intérêt d'un retour à l'horaire précédent.

1.2.2 Impact de l'horaire continu sur la qualité du service administratif

- **Diminution des files d'attente :** (41.4%) des usagers interrogés trouvent que les files d'attente sont devenues moins longues qu'avant, (21,7%) trouvent qu'elles sont devenues plus longues après l'instauration de l'horaire continu et (36.9%) estiment ne pas avoir constaté de changement.
- **Respect de la permanence du service :** (61,50%) des enquêtés pensent que la permanence du service au niveau des guichets est respectée suite à l'instauration de l'horaire continu alors que les (38,50%) restant affirment le contraire.
- **Amélioration du service administratif :** (44,10%) des répondants ont remarqué une amélioration du service administratif suite à l'instauration de l'horaire continu, (28,7%) de la population sondée déclarent ne pas avoir décelé un changement notable et (27,2%) constatent une détérioration du service.



2 ENQUÊTE AUPRES DES ENTREPRISES

2.1 CARACTÉRISTIQUES DE L'ENQUÊTE

2.1.1. Présentation et réalisation de l'enquête

- L'enquête a porté sur un effectif de 100 entreprises réparties sur 10 villes du périmètre géographique et sur 4 secteurs d'activité économique.
- Le taux de réalisation global est de 100%. Pour ce qui est des taux de réponses aux différentes questions, ces derniers varient d'une question à une autre et sont globalement à des niveaux acceptables.

2.1.2. Population enquêtée

- La répartition géographique des entreprises enquêtées a tenu compte des régions à forte activité économique. Ainsi, (25%) et (14%) de celles-ci sont respectivement logées à Casablanca et à Rabat.
- Selon le secteur d'activité, (56%) des entreprises enquêtées opèrent dans le Commerce, (19%) dans l'industrie, (24%) sont des entreprises de service et une entreprise (1%) est issue du secteur des bâtiments et travaux publics.
- (70,4%) des unités enquêtées travaillent en horaire discontinu, (28,6%) appliquent l'horaire continu et une entreprise (1%) a un horaire de travail non fixe.
- les entreprises font appel en général aux administrations publiques à travers des coursiers (83%) ou par téléphone (19%).
- D'après les résultats de l'enquête, (60%) des entreprises interrogées font appel aux administrations publiques plus de 3 fois par mois, (11.1%) fréquentent les administrations publiques 3 fois par mois, (9.1%) y ont recours 2 fois par mois et (19.2 %) n'y ont recours qu'une fois par mois.

2.2 PRINCIPAUX RESULTATS DE L'ENQUÊTE

2.2.1. Opinions des entreprises à l'égard de l'horaire continu

Les indicateurs retenus pour mesurer la perception de l'horaire continu par les entreprises sont :

- La proportion des entreprises actuellement favorables à l'horaire continu (opinions actuelles des entreprises) ;
- La proportion des entreprises qui préfèrent l'horaire continu à l'horaire discontinu, comme horaire administratif.

Sur cette base, nous pouvons affirmer que les entreprises sont globalement favorables à l'horaire continu dans les administrations publiques. En effet, sur l'ensemble des entreprises enquêtées, (73,5%) pensent que l'horaire continu est un système adéquat alors que seulement (26,5%) trouvent que c'est un système qui est non adéquat.



Le principal facteur explicatif du comportement des entreprises est leur système horaire de travail. Ainsi, une généralisation de l'horaire continu au secteur privé, comme initiée par les banques, pourrait rendre le nouveau système plus efficace.

▪ **Observations à l'égard du service administratif :**

- 53,1% des entreprises estiment qu'il y a plus de disponibilité du service du fait de l'ouverture entre 12h et 14h ;
- (30,6%) notent une indisponibilité du service entre 12h et 14h à cause de l'absence des fonctionnaires ;
- (9,2%) de ces entreprises se plaignent d'un temps de service court à cause de la fermeture des administrations à 16h30 ;
- (7,1%) des entreprises enquêtées relèvent une inadéquation de l'horaire continu à leurs horaires de travail.

▪ **Préférence en termes d'horaire administratif :** (63,6%) des entreprises enquêtées préfèrent l'horaire continu comme horaire de travail dans les administrations publiques, (32,3%) préfèrent l'horaire discontinu et (4%) sont indifférentes.

2.2.2. Impact de l'horaire continu sur la qualité du service administratif

- **Plage du temps de contact avec les administrations :** près des trois-quarts des entreprises sondées (73,9%) constatent que la plage de temps de leur contact avec les administrations a augmenté après l'instauration de l'horaire continu alors que les (26,1%) restant ne constatent aucun changement.
- **Impact de l'horaire continu sur le traitement des dossiers :** (32,30%) des entreprises enquêtées estiment que le traitement administratif de leurs dossiers est plus rapide qu'avant l'horaire continu, (28,10%) ne remarquent aucun changement et (39,60%) trouvent que celui-ci est moins rapide qu'avant l'adoption du nouveau système.
- **Respect de la permanence du service :** (68,2%) des entreprises interrogées déclarent être satisfaites de la permanence des guichets, alors que (31,8%) d'entre elles se plaignent de l'absence du personnel entre 12h et 14h.
- **Amélioration du service administratif :** (43%) des entreprises notent une amélioration du service suite à l'instauration de l'horaire continu, pour (34%) la qualité du service n'a pas changé et (23%) des entreprises enquêtées constatent une détérioration de la qualité du service.
- **Degré de satisfaction des entreprises à l'égard de l'horaire continu :** (69,5%) déclarent être satisfaites du service administratif suite l'instauration de l'horaire continu alors que 30,5% sont insatisfaites de la qualité du service.

En résumé, l'enquête auprès des usagers et des entreprises révèle que l'horaire continu reste le système horaire le plus adéquat pour les usagers du service public notamment grâce aux bienfaits observés sur l'amélioration globale de la qualité du service suite à l'adoption du nouveau système.

Pour les usagers, le schéma d'opinions relevé reste approximativement le même que celui des fonctionnaires à savoir : (65%) des citoyens favorables à l'horaire continu contre (35%) de non favorables. Ce qui signifie que la satisfaction des usagers est



relativement conditionné par celle des fonctionnaires des administrations qu'ils visitent.

Du côté des entreprises, près de trois-quarts des entités enquêtées estiment que l'horaire continu est adéquat. Le principal facteur explicatif du comportement des entreprises est le système horaire de travail. Ainsi, une extension de l'horaire continu au secteur privé, comme à l'image des banques, rendrait le nouveau système plus efficace.

Tout comme dans le cas de l'enquête auprès des fonctionnaires, les impacts de l'horaire continu sur la qualité du service, relevés auprès des usagers et des entreprises, connaissent une certaine divergence. Toutefois, des proportions non négligeables des enquêtés pensent que l'horaire continu a permis :

Pour les usagers

- Une diminution des files d'attente au niveau des guichets ;
- Une permanence du service public ;
- Une amélioration globale du service public.

Pour les entreprises

- Une augmentation de la plage du temps de contact des entreprises avec l'administration ;
- Une permanence du service public ;
- Une amélioration globale de la qualité du service.

Globalement, l'ensemble des indicateurs de l'étude s'avère favorable à l'horaire continu ; néanmoins la réussite de la réforme reste liée à la mise en place des mesures d'accompagnement et en particulier la restauration et le contrôle de présence.



III. ANALYSE D'ADEQUATION DE L'HORAIRE CONTINU A L'HORAIRE SCOLAIRE

L'application de l'horaire continu dans les administrations publiques en 2005, n'a pas concerné le corps des enseignants. En effet, l'article 6 du décret instaurant le nouveau système horaire a été clair en stipulant sa non application aux agents et fonctionnaires des établissements scolaires publics.

A cet effet, les difficultés engendrées par l'inadéquation entre l'horaire administratif et l'horaire scolaire ont été abordées lors des différents entretiens menés durant notre enquête qualitative.

C'est dans ce contexte que cette analyse s'attelle à apporter un jugement objectif sur ces éléments afin de vérifier leur véracité et d'identifier les perspectives d'adéquation entre les deux systèmes horaires.

Ainsi, l'analyse a pour principaux objectifs de :

- mesurer la pertinence des difficultés d'inadéquation engendrées par l'instauration de l'horaire continu tout en tenant compte des problèmes existants avant ce nouveau système horaire
- mesurer le niveau d'infrastructures dans les établissements scolaires publics pour une éventuelle application du nouveau système horaire dans lesdits établissements.

et s'articule autour de trois parties :

- La première partie se consacre à présenter les difficultés rencontrées par les fonctionnaires tout en mesurant leurs fréquences avant et après l'instauration de l'horaire continu.
- La deuxième partie présente globalement l'environnement éducatif marocain ainsi que l'état des lieux des infrastructures des établissements scolaires.
- La dernière partie concerne les différentes actions entreprises par les responsables du ministère de l'éducation nationale afin d'examiner les moyens de mettre en adéquation l'horaire continu et l'horaire scolaire.

1 DIFFICULTES D'INADEQUATION RENCONTREES PAR LES FONCTIONNAIRES

Cette partie présente une analyse complète des difficultés d'inadéquation constatées entre les deux systèmes horaires suite à l'instauration de l'horaire continu. Son but est de mesurer la pertinence de celles-ci et de déterminer dans quelle mesure elles ont été engendrées par l'instauration du nouveau système horaire.

Il ressort des entretiens réalisés que les principaux problèmes rencontrés par certains parents fonctionnaires se résument comme suit :

- gestion de la pause déjeuner ;
- transport des enfants ;
- changement intervenu dans les dépenses quotidiennes de la famille ;
- diminution de l'encadrement familial.

Etant donné que le degré de ces difficultés diffère d'une famille à une autre selon la situation professionnelle (système horaire) des parents, elles seront abordées selon les trois scénarii cités ci-dessous :



- **Scénario 1** : Le père travaille en HC (fonctionnaire), la mère est femme au foyer ;
- **Scénario 2** : L'un des parents travaille en HC (fonctionnaire) et l'autre en horaire discontinu ;
- **Scénario 3** : Les deux parents travaillent en HC (fonctionnaires).

Pour chacun des scénarii cités ci-dessus, l'analyse sera effectuée sur la base de l'emploi du temps des parents ainsi que celui d'un élève fréquentant un établissement scolaire primaire public.

Avant d'entamer les détails de l'analyse suivant les trois scénarii, il est primordial de présenter globalement les données de base relatives aux fonctionnaires concernés par cette problématique d'inadéquation des deux systèmes horaires.

A cet effet, nous avons relevé les résultats ci-dessous :

- (74,6%) des fonctionnaires sont mariés, (2,6%) sont divorcés et (0,6%) sont veufs ;
- (64%) des fonctionnaires enquêtés ont des enfants à charge ;
- (51,9%) des fonctionnaires ont des enfants âgés de moins de 12ans ;
- (18,8%) des fonctionnaires optent pour l'enseignement public pour leurs enfants, 29% optent pour l'enseignement privé ;
- Pour (14,6%) des fonctionnaires ayant des enfants à charge, ces derniers se restaurent à midi au sein de leurs établissements scolaires.

1.1 SCENARIO 1: LE PERE TRAVAILLE EN HORAIRE CONTINU (FONCTIONNAIRE), LA MERE EST FEMME AU FOYER

D'après les résultats de l'enquête, les proportions des fonctionnaires mariés à des femmes au foyer et concernés par les difficultés d'inadéquation se présentent comme suit :

- (17,8%) des fonctionnaires sont mariés à des femmes au foyer et ont des enfants à charge ;
- (14,2%) des fonctionnaires sont mariés à des femmes au foyer et ont des enfants âgés de moins de 12 ans ;
- (4,4%) des fonctionnaires sont mariés à des femmes au foyer et optent pour l'enseignement public pour leurs enfants ;
- (5,6%) des fonctionnaires sont mariés à des femmes au foyer et optent pour l'enseignement privé pour leurs enfants.

1.1.1. Gestion de la pause déjeuner

Quel que soit le type d'établissements scolaires fréquentés par leurs enfants, publics ou privés, ces couples ne font pas face au problème de la gestion de leur pause déjeuner suite à l'instauration de l'HC dans la mesure où la mère s'en occupe.

1.1.2. Transport des enfants

◆ Enfants fréquentant des établissements scolaires publics :

Le problème de transport se pose pour les fonctionnaires utilisant des voitures personnelles pour leurs déplacements quotidiens et qui se chargeaient du transport de leurs enfants. En effet, sur l'ensemble des fonctionnaires, ils sont uniquement (1,6%) qui sont mariés à des femmes au foyer, ont des enfants fréquentant des établissements scolaires publics et utilisent leurs voitures personnelles.



Pour ces fonctionnaires, le nombre global de problèmes sur la semaine pourrait évoluer de 6 avant l'HC à 10 problèmes après l'horaire continu. Cependant, la proportion de ces fonctionnaires reste faible.

Par ailleurs, les établissements scolaires publics sont généralement situés à proximité des domiciles des élèves, ce qui atténue relativement le problème de transport.

Pour les fonctionnaires qui ne disposent pas de voiture personnelle, le problème de transport des enfants est un problème qui a toujours existé et n'a pas été créé par l'instauration de l'horaire continu.

◆ **Enfants fréquentant des établissements scolaires privés :**

Sur l'ensemble des fonctionnaires, ils sont 4,6% mariés à des femmes au foyer et dont les enfants fréquentent des établissements scolaires privés appliquant l'horaire discontinu.

Pour ce qui est du problème de transport, ce sont également les fonctionnaires utilisant des véhicules personnels pour leurs déplacements quotidiens qui pourraient y être confrontés. En effet, ils sont seulement 2,3% de la totalité des fonctionnaires qui sont mariés à des femmes sans emploi et dont les enfants fréquentent des établissements privés ne disposant pas de transport.

Dans le scénario 1 où le père est fonctionnaire et la mère est une femme au foyer, le problème de transport des enfants concerne donc uniquement les fonctionnaires qui utilisent des véhicules personnels pour leurs déplacements quotidiens, et ce, quelque soit le type d'établissements fréquentés par les enfants (public ou privé). Toutefois, ce problème est atténué par le fait que les fonctionnaires concernés sont peu nombreux si on considère l'ensemble des fonctionnaires.

1.1.3. Changements intervenus dans les dépenses quotidiennes de la famille

Suite à l'instauration de l'horaire continu, certaines familles ont vu leurs dépenses quotidiennes augmenter dans la mesure où le père est amené à se restaurer de manière individuelle.

Il s'agit de la catégorie des fonctionnaires qui déjeunent soit au restaurant de leur administration ou de l'administration voisine soit dans le restaurant ou snack proche du lieu de travail. Les fonctionnaires mariés à des femmes au foyer pour lesquels l'horaire continu aurait engendré une augmentation des dépenses de restauration représentent (5,8%) du total des fonctionnaires.

Il est également à signaler que les dépenses quotidiennes de certains fonctionnaires ont augmenté, car ils doivent payer les frais de restauration pour leurs enfants qui fréquentent des établissements privés ayant appliqué l'horaire continu.



1.1.4. Encadrement familial

Pour cette catégorie de fonctionnaires, le problème de diminution de l'encadrement familial ne se pose pas étant donné que l'enfant est pris en charge par sa mère.

Globalement, les problèmes rencontrés par les fonctionnaires mariés à des femmes au foyer sont présentés dans les tableaux ci-dessous.



*Scénario1 : Le père travaille en HC (fonctionnaire), la mère est femme au foyer
Simulation de l'évolution des problèmes*

Avant l'instauration de l'horaire continu

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Père	Matin	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30	
		12h	12h	12h	12h	12h	
	Après-midi	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30	
18h30		18h30	18h30	18h30	18h30		
Mère							
Enfant	Matin	8h	10h ●	8h	8h	10h ●	8h
		12h	12h	10h ●	12h	12h	10h
	Après-midi			14h	14h		14h30
			17h ●	17h ●		17h30 ●	17h

Après l'instauration de l'horaire continu

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Père	Journée continue	8h30 ◆	8h30 ◆	8h30 ◆	8h30 ◆	8h30 ◆	
		16h30	16h30	16h30	16h30	16h30	
Mère							
Enfant	Matin	8h	10h ●	8h	8h	10h ●	8h
		12h ●	12h ●	12h ●	12h ●	12h ●	10h
	Après-midi			14h ●	14h ●		14h30 ●
			17h	17h		17h30	17h

Difficulté	Fréquence avant l'HC	Fréquence après l'HC	Evolution
▲	0	0	→
●	6	10	↗
◆	0	5	↗
○	0	0	→

- ▲ Gestion de la pause déjeuner
- Transport des enfants
- ◆ Changement dans les dépenses quotidiennes
- Encadrement familial



1.2 SCENARIO 2 : L'UN DES PARENTS TRAVAILLE EN HC (FONCTIONNAIRE), L'AUTRE EN HORAIRE DISCONTINU

D'après les résultats de l'enquête, les proportions des fonctionnaires concernés par les difficultés d'inadéquation se présentent comme suit:

- (4,1%) des fonctionnaires sont mariés à des conjoints travaillant en horaire discontinu et ont des enfants à charge ;
- (3,6%) des fonctionnaires sont mariés à des conjoints travaillant en horaire discontinu et ont des enfants âgés de moins de 12 ans ;
- (0,6%) des fonctionnaires sont mariés à des conjoints travaillant en horaire discontinu et optent pour l'enseignement public pour leurs enfants ;
- (2,3%) des fonctionnaires sont mariés à des conjoints travaillant en horaire discontinu et optent pour l'enseignement privé pour leurs enfants.

1.2.1. Problèmes de gestion de la pause déjeuner

Pour les fonctionnaires dont le conjoint travaille en horaire discontinu, le problème de la pause déjeuner des enfants ne se pose pas dans la mesure où le conjoint ne travaillant pas en horaire continu les prend généralement en charge.

1.2.2. Problèmes du transport des enfants

◆ Enfants fréquentant des établissements scolaires publics :

Tout comme pour les fonctionnaires mariés à des femmes au foyer, la difficulté liée au transport des enfants se pose pour ceux utilisant des véhicules personnels pour leurs déplacements quotidiens. Cependant, cette catégorie de fonctionnaires ne représente que (0,2%) du total des fonctionnaires, ce qui reste quasiment négligeable.

Pour ces fonctionnaires, le nombre global de problèmes sur la semaine pourrait passer de 6 avant l'HC à 3 problèmes après l'horaire continu. Ceci dit, l'horaire continu a diminué le nombre de problèmes précédemment rencontrés par ces fonctionnaires.

◆ Enfants fréquentant des établissements scolaires privés :

Sur l'ensemble des fonctionnaires, ils sont (1,8%) mariés à des conjoints travaillant en horaire discontinu et dont les enfants fréquentent des établissements scolaires privés appliquant l'horaire normal.

Ce sont les fonctionnaires utilisant des véhicules personnels pour leurs déplacements quotidiens qui pourraient faire face au problème du transport des enfants. En effet, ils sont seulement (1,2%) de la totalité des fonctionnaires qui sont mariés à des conjoints travaillant en horaire discontinu et dont les enfants fréquentent des établissements privés n'ayant pas de transport.

Comme dans le cas du premier scénario, le problème de transport des enfants concerne uniquement les fonctionnaires qui utilisent des véhicules personnels pour



leurs déplacements quotidiens, et ce, quelque soit le type d'établissements fréquentés par les enfants (Public ou privé). Il reste toutefois atténué par le fait que le nombre des fonctionnaires concernées est faible si on considère l'ensemble e la population des fonctionnaires.

1.2.3. Augmentation des dépenses quotidiennes de la famille

Les fonctionnaires qui pourraient être confrontés au problème de l'augmentation des dépenses constituent (1,1%) du total des individus enquêtés. Ils sont ceux mariés à des conjoints travaillant en horaire discontinu et se restaurant de manière individuelle.

Il est également à signaler que les dépenses quotidiennes de certains fonctionnaires ont augmenté, car ils doivent payer les frais de restauration pour leurs enfants qui fréquentent des établissements privés ayant appliqué l'horaire continu.

1.2.4. Diminution de l'encadrement familial

Si l'instauration de l'horaire continu a privé certains fonctionnaires de rencontrer leurs enfants entre 12h et 14h, elle leur a permis de disposer d'un temps supplémentaire de présence familiale le soir.

Globalement, les problèmes rencontrés par les fonctionnaires mariés à des conjoints travaillant en horaire discontinu et ayant des enfants fréquentant des établissements scolaires publics, sont présentés dans les tableaux ci-dessous.



Scénario2 : Le père travaille en HC (fonctionnaire), la mère en horaire discontinu
Simulation de l'évolution des problèmes

Avant l'instauration de l'horaire continu

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Parent 1	Matin	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30	
		12h	12h	12h	12h	12h	
	Après-midi	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30	
		18h30	18h30	18h30	18h30	18h30	
Parent 2	Matin	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30	
		12h	12h	12h	12h	12h	
	Après-midi	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30	
		18h30	18h30	18h30	18h30	18h30	
Enfant	Matin	8h	10h	8h	8h	10h	8h
		12h	12h	10h	12h	12h	10h
	Après-midi		14h	14h		14h30	14h
			17h	17h		17h30	17h

Difficulté	Fréquence avant l'HC	Fréquence après l'HC	Evolution
	0	0	→
	6	3	↘
	0	5	↗
	6	3	↘

Après l'instauration de l'horaire continu

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Parent 1	Journée continue	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30	
		16h30	16h30	16h30	16h30	16h30	
Parent 2	Matin	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30	
		12h	12h	12h	12h	12h	
	Après-midi	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30	
		18h30	18h30	18h30	18h30	18h30	
Enfant	Matin	8h	10h	8h	8h	10h	8h
		12h	12h	10h	12h	12h	10h
	Après-midi		14h	14h		14h30	14h
			17h	17h		17h30	17h

- Gestion de la pause déjeuner
- Transport des enfants
- Changement dans les dépenses quotidiennes
- Encadrement familial



1.3 SCENARIO 3: LES DEUX PARENTS TRAVAILLENT EN HORAIRE CONTINU (FONCTIONNAIRES)

D'après les résultats de l'enquête, les proportions des fonctionnaires concernés par les difficultés d'inadéquation se présentent comme suit:

- (21,8%) des fonctionnaires sont mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et ont des enfants à charge ;
- (18%) des fonctionnaires sont mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et ont des enfants âgés de moins de 12 ans ;
- (2,1%) des fonctionnaires sont mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et optent pour l'enseignement public pour leurs enfants ;
- (11%) des fonctionnaires sont mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et optent pour l'enseignement privé pour leurs enfants.

1.3.1. Problèmes de gestion de la pause déjeuner

◆ Enfants fréquentant des établissements scolaires publics :

Les fonctionnaires mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et ayant des enfants fréquentant des établissements scolaires publics représentent (2,1%) des individus enquêtés. Ces fonctionnaires sont confrontés au problème de la gestion de la pause déjeuner de leurs enfants qui la gèrent eux-mêmes ou par une tierce personne. Toutefois, cette catégorie qui reste la plus touchée par ce problème d'inadéquation, ne représente qu'une faible proportion du total des fonctionnaires.

◆ Enfants fréquentant des établissements scolaires privés :

Le problème est moins accentué lorsque les enfants fréquentent des établissements scolaires privés dans la mesure où ces derniers peuvent proposer des cantines et des espaces pour accueillir les enfants moyennant une cotisation de la part des parents. D'ailleurs, suite aux entretiens avec des directeurs d'établissements scolaires privés, certains ont appliqué l'horaire continu au même titre que les administrations publiques à la demande des parents.

Toutefois, ils sont (5,6%) des fonctionnaires qui sont mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et ayant des enfants fréquentant des établissements scolaires privés appliquant l'horaire discontinu et ne disposant pas de cantine scolaire.



1.3.2. Problèmes du transport des enfants

◆ Enfants fréquentant des établissements scolaires publics :

Le problème de transport des enfants pourrait se poser pour les fonctionnaires utilisant des voitures personnelles pour leurs déplacements quotidiens. En effet, ils sont uniquement (1%) qui sont mariés à des conjoints travaillant en horaire continu, ont des enfants fréquentant des établissements scolaires publics et utilisent leurs voitures personnelles.

Pour cette catégorie de fonctionnaires, les problèmes de transport des enfants ont évolué de 6 avant l'horaire continu à 10 après son instauration.

◆ Enfants fréquentant des établissements scolaires privés :

Sur l'ensemble des fonctionnaires, ils sont (6,4%) mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et dont les enfants fréquentent des établissements scolaires privés appliquant l'horaire discontinu.

Ce sont les fonctionnaires utilisant des véhicules personnels pour leurs déplacements quotidiens qui pourraient faire face au problème du transport des enfants. En effet, ils sont seulement (3,1%) de la totalité des fonctionnaires qui sont mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et dont les enfants fréquentent des établissements privés n'ayant pas de transport.

1.3.3. Augmentation des dépenses quotidiennes de la famille

Les fonctionnaires confrontés au problème de l'augmentation des dépenses constituent (6,2%) du total des individus enquêtés. Ils sont ceux mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et se restaurant de manière individuelle.

Il est également à signaler que les dépenses quotidiennes de certains fonctionnaires ont augmenté, car ils doivent payer les frais de restauration pour leurs enfants qui fréquentent des établissements privés ayant appliqué l'horaire continu.

1.3.4. Diminution de l'encadrement familial

Si l'instauration de l'horaire continu a privé certains fonctionnaires de rencontrer leurs enfants entre 12h et 14h, elle leur a permis de disposer d'un temps supplémentaire de présence familiale le soir.

Globalement, les problèmes rencontrés par les fonctionnaires mariés à des conjoints travaillant en horaire continu et ayant des enfants fréquentant des établissements scolaires publics, sont présentés dans les tableaux ci-dessous.



Scénario3 : Le père travaille en HC (fonctionnaire), la mère en HC
Simulation de l'évolution des problèmes

Avant l'instauration de l'horaire continu

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi
Père	Matin	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30	
		12h	12h	12h	12h	12h	
	Après-midi	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30	
		18h30	18h30	18h30	18h30	18h30	
Mère	Matin	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30	
		12h	12h	12h	12h	12h	
	Après-midi	14h30	14h30	14h30	14h30	14h30	
		18h30	18h30	18h30	18h30	18h30	
Enfant	Matin	8h	10h	8h	8h	10h	8h
		12h	12h	10h	12h	12h	10h
	Après-midi		14h	14h		14h30	14h
			17h	17h		17h30	17h

Après l'instauration de l'horaire continu

		Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	
Père	Journée continue	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30		
		16h30	16h30	16h30	16h30	16h30		
Mère	Journée continue	8h30	8h30	8h30	8h30	8h30		
		16h30	16h30	16h30	16h30	16h30		
Enfant	Matin	8h	10h	8h	8h	10h		8h
		12h	12h	10h	12h	12h		10h
	Après-midi		14h	14h		14h30		14h
			17h	17h		17h30		17h

Difficulté	Fréquence avant l'HC	Fréquence après l'HC	Evolution
	0	5	
	6	10	
	0	10	
	6	5	

- Gestion de la pause déjeuner
- Transport des enfants
- Changement dans les dépenses quotidiennes
- Encadrement familial



2. CONTRAINTES BLOQUANT L'ÉVENTUELLE APPLICATION DE L'HORAIRE CONTINU DANS LES ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES

L'objectif de cette partie est de présenter l'état des lieux des infrastructures des établissements scolaires et d'identifier les perspectives de généralisation de l'horaire continu au secteur de l'enseignement.

Il est à rappeler qu'actuellement, l'horaire appliqué dans les établissements scolaires primaires publics en milieu urbain est l'horaire discontinu avec en moyenne 5 heures par jour.

Pour ce qui est du milieu rural, les établissements appliquent l'horaire adapté en fonction des spécificités de chaque région. Ceci afin de :

- permettre aux élèves de poursuivre leurs études parallèlement aux activités ménagères et agricoles ;
- éviter les contraintes climatiques et spatiales (éloignement de l'établissement scolaire, entrée et sortie tardive...) ;
- diminuer les absences et les retards des élèves et des enseignants.

Avant de présenter les données relatives aux infrastructures des établissements scolaires, il s'avère nécessaire de présenter un aperçu sur l'environnement éducatif marocain.

Le tableau suivant présente les données concernant le nombre d'établissements scolaires publics au Maroc :

Tableau 1 : Nombre d'établissements scolaires 2006/2007

		Milieu Urbain	Milieu rural	Total
Primaire	Ecoles autonomes			2843
	Secteurs scolaires			4067
	Total	2656	4254	6910
	Satellites	240	13341	13581
Secondaire collégial	Total	826	492	1318
	Annexes	22	78	100
Secondaire qualifiant	Total	554	134	688
	Annexes	6	1	7

Source : Direction de l'évaluation, de l'organisation de la vie scolaire et des formations communes entre les académies, Ministère de l'éducation nationale



Pour ce qui est du nombre d'élèves, les données se présentent comme suit :

Tableau 2 : Nombre d'élèves 2006/2007

		Milieu Urbain	Milieu rural	Total
Primaire	Public	1721363	1979176	3700539
	Privé	302297	3886	306183
	Total	2023660	1983062	4006722
Secondaire collégial	Public	1062157	338069	1400226
	Privé	37947	104	38051
	Total	1100104	338173	1438277
Secondaire qualifiant	Public	595089	63075	658164
	Privé	28108	113	28221
	Total	623197	63188	686385
Total		3746961	2384423	6131384

Source : Direction de l'évaluation, de l'organisation de la vie scolaire et des formations communes entre les académies, Ministère de l'éducation nationale

La généralisation de l'horaire continu dans les établissements scolaires ne serait pas une décision facile compte tenu, d'une part, du nombre important d'établissements et d'élèves qui seront touchés et d'autre part des investissements énormes qu'une telle décision nécessiterait.

A cet effet, une éventuelle application de l'horaire continu dans ces établissements devrait prendre en compte aussi bien les contraintes des établissements que les intérêts des élèves. Du côté des établissements, il s'agit de la disponibilité du corps professoral et administratif, les infrastructures de base (Salles, eau, électricité, unités sanitaires) et les infrastructures de restauration. Du côté des élèves, cela concerne leur capacité d'assimilation des cours.

2.1 LA DISPONIBILITE DU CORPS PROFESSORAL ET ADMINISTRATIF

L'instauration de l'horaire continu dans les établissements scolaires suppose la mobilisation d'un nombre suffisant d'instituteurs et de professeurs pour assurer la garde des enfants et la gestion de leur pause déjeuner.

Le tableau suivant présente le nombre d'enseignants que compte le ministère de l'Éducation nationale :

Tableau 3 : Nombre d'enseignants 2006/2007

	Milieu Urbain	Milieu rural	Total
Primaire	53028	77643	130671
Secondaire collégial	40955	12429	53384
Secondaire qualifiant	28826	2675	31501
Total	122809	92747	215556

Source : Direction de l'évaluation, de l'organisation de la vie scolaire et des formations communes entre les académies, Ministère de l'éducation nationale



Le nombre d'enseignants disponibles actuellement n'est pas suffisant pour dispenser les cours dans le cas d'une éventuelle généralisation de l'horaire continu au niveau des établissements scolaires. Une telle décision supposerait une augmentation du corps professoral. D'autant plus qu'il faudrait procurer des dispositifs de formation pour les enseignants (animation, garde...).

2.2 LA DISPONIBILITE DES INFRASTRUCTURES DE BASE (SALLES, EAU, ELECTRICITE, TOILETTES)

L'application de l'horaire continu dans les établissements scolaires requiert la prise en compte d'un certain nombre de conditions nécessaires. Il s'agit notamment de la disponibilité des salles, de la couverture en eau potable, en électricité et en unités sanitaires.

2.2.1. Les salles de classes

Afin d'appliquer l'horaire continu dans les établissements scolaires, il est indispensable de disposer d'un nombre suffisant de salles de classes permettant d'assurer les cours et la garde des élèves durant la pause déjeuner.

Le tableau suivant présente les données relatives aux salles de classes disponibles :

Tableau 4 : Nombre de salles de classes 2006/2007

	Milieu Urbain	Milieu rural	Total
Primaire	38846	57999	96845
Secondaire collégial	21144	6621	27765
Secondaire qualifiant	14804	1795	16599
Total	74794	66415	141209

Source : Direction de l'évaluation, de l'organisation de la vie scolaire et des formations communes entre les académies, Ministère de l'éducation nationale.

Il faut rappeler que dans la majorité des écoles marocaines, plusieurs groupes procèdent par la rotation sur les salles de cours par manque d'espace et l'abondance des effectifs des élèves.

De ce fait, l'application de l'horaire continu nécessiterait l'aménagement de quelques espaces surveillés afin d'accueillir les enfants pendant la pause déjeuner ou encore la création de nouveaux espaces dans les écoles ne disposant pas de salles libres. D'autant plus que la non disponibilité de casiers dans une majorité d'écoles ne permettrait pas aux élèves d'alléger la charge des cartables qui seront contraints de porter toute la journée.



2.2.2. La couverture en eau potable, électricité et en unités sanitaires

L'application de l'horaire continu, qui requiert la mise en place de cantines scolaires, supposerait d'abord la couverture des établissements scolaires en eau, électricité et unités sanitaires. Ces conditions sont primordiales pour la réussite de cet horaire.

Le tableau suivant présente les données concernant la couverture des établissements scolaires en eau potable, en électricité et en unités sanitaires.

Tableau 5 : Couverture des établissements scolaires en eau, électricité et unités sanitaires
2006/2007

	Nombre d'établissements scolaires			Couverture en eau potable		Couverture en électricité		Couverture en unités sanitaires	
	Milieu Urbain	Milieu rural	Total	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Primaire	2656	4254	6910	2543	36,80%	2612	37,80%		42,50%
Secondaire collégial	826	492	1318	1269	96,3%	1278	97%		
Secondaire qualifiant	554	134	688	674	98%	658	95,6%		
Total	4036	4880	8916	4486	50%	4548	51%		

Source : Direction de l'évaluation, de l'organisation de la vie scolaire et des formations communes entre les académies, Ministère de l'éducation nationale

Il est à signaler qu'en plus du manque de ces infrastructures de base, surtout au niveau des établissements primaires, seulement (8,1%) desdits établissements disposent de bibliothèques. Ce qui ne permettrait pas aux élèves de bénéficier de leur pause déjeuner dans des activités parascolaires.

Il ressort qu'une éventuelle décision d'application de l'horaire continu dans les établissements scolaires nécessiterait un investissement conséquent dans les infrastructures de base tant au niveau des salles de classes qu'au niveau de la couverture en électricité et en eau potable.



2.3 LA DISPONIBILITE DES INFRASTRUCTURES DE RESTAURATION

L'application de l'horaire continu dans les établissements scolaires est conditionnée par l'aménagement des cantines scolaires pour assurer la restauration des élèves dans les bonnes conditions de l'hygiène.

En se référant aux données disponibles, sur le total des établissements scolaires que compte le Royaume, il existe uniquement 5429 cantines scolaires et seulement 12833 unités scolaires possèdent des cantines selon les données présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Cantines scolaires 2006/2007

		Milieu Urbain	Milieu rural	Total
Primaire	Cantines scolaires	592	4837	5429
	Unités scolaires possédant une cantine scolaire	676	12157	12833
	Nombre des élèves bénéficiant de restauration	105567	888260	993827
Secondaire collégial	Cantines scolaires	86	139	225
	Nombre des élèves bénéficiant de restauration	2202	26999	29201

Source : Direction de l'évaluation, de l'organisation de la vie scolaire et des formations communes entre les académies, Ministère de l'éducation nationale.

Ces chiffres montrent que l'éventuelle application de l'horaire continu dans les établissements scolaires suppose un grand investissement pour mettre en place les cantines scolaires. Ces dernières devront respecter les règles élémentaires d'hygiène et de nutrition.

2.4 CAPACITE D'ASSIMILATION DES ENFANTS

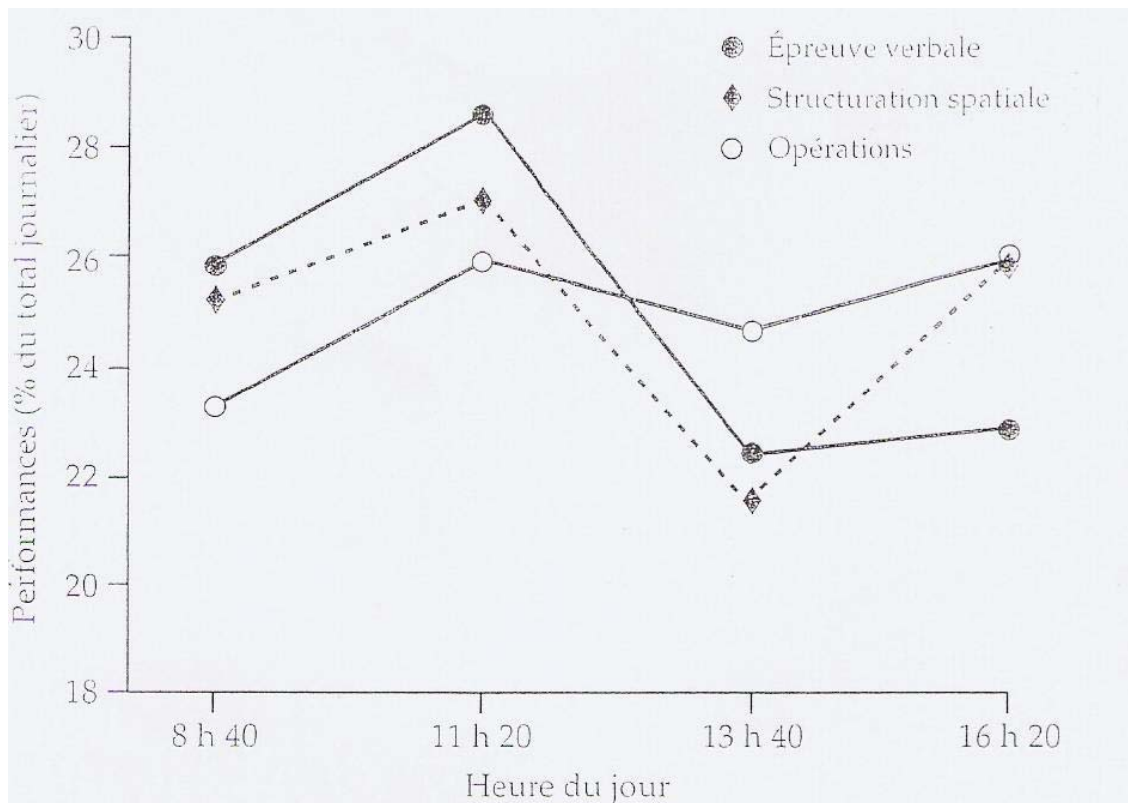
Après avoir parcouru les contraintes relatives aux moyens et infrastructures des établissements scolaires, il est indispensable de s'intéresser également à celles relatives aux intérêts des élèves eux mêmes. Il s'agit de leur capacité d'assimilation et d'absorption des cours.

Plusieurs études se sont intéressées aux variations de l'activité intellectuelle des enfants au cours de la journée. Les résultats convergent vers la nécessité de proposer des emplois du temps adaptés pour favoriser le développement harmonieux de l'activité intellectuelle et physique des élèves.

Ainsi, la fluctuation journalière de l'activité intellectuelle se présente généralement comme suit : le niveau de vigilance et les performances progressent du début jusqu'à la fin de la matinée scolaire, chutent après le déjeuner puis progressent à nouveau, plus ou moins selon l'âge, au cours de l'après-midi scolaire conformément à la figure ci-après.



Figure : Variations journalières des performances d'élèves de 10-11 ans à trois épreuves (verbale, structuration spatiale, calcul rapide/additions) (d'après Testu, 1994b)



Source : « Rythmes de l'enfant, de l'horloge biologique aux rythmes scolaires »

Ce schéma montre que les élèves ne pourraient pas assimiler des cours pendant toute une journée dans la mesure où le moment d'après le déjeuner est un moment reconnu comme étant moins favorable pour l'apprentissage.

3. EVOLUTION DU DEBAT RELATIF A L'ADEQUATION DES DEUX HORAIRES

Les difficultés d'incompatibilité entre l'horaire continu et l'horaire scolaire ont poussé les responsables à créer une commission chargée d'examiner les moyens de mettre en adéquation les deux horaires.

L'objectif de cette partie est de présenter l'état des lieux concernant les moyens d'adéquation entre les deux horaires notamment les actions entreprises et les solutions proposées.

3.1 ACTIONS ENTREPRISES

Afin de pallier les différentes difficultés rencontrées par certains parents fonctionnaires, il a été confié aux conseils de gestion des établissements scolaires de formuler des



propositions en matière d'adaptation de l'horaire des établissements scolaires avec celui en vigueur dans les administrations tout en tenant compte de l'intérêt de l'enfant.

Ces propositions tournent autour des moyens d'adaptation de l'horaire scolaire à la nouvelle réalité sans toutefois remettre en cause les intérêts des élèves.

Il est à rappeler que ces conseils de gestion sont constitués de :

- Représentant des autorités locales ;
- Représentant des élus (Collectivités locales) ;
- Représentant des parents ;
- Représentant de l'administration de l'établissement ;
- Représentant des enseignants ;
- Représentant des élèves (cela concerne uniquement le secondaire qualifiant et éventuellement le secondaire collégial) ;
- Directeur de l'établissement.

De ce fait, l'objectif primordial de ces cellules est de formuler les propositions les plus adéquates à l'environnement socioculturel de chaque établissement tout en prenant en considération les contraintes aussi bien pédagogiques des élèves qu'infrastructurelles des établissements.

Les propositions obtenues par chaque conseil de gestion ont été communiquées aux académies régionales de l'éducation nationale et de la formation qui, à leur tour, ont transmis des rapports synthétiques de tous les établissements scolaires à l'administration centrale.

En se référant à la synthèse des différents rapports des académies régionales de l'éducation et de la formation, ces dernières ont relevé les problèmes suivants :

- Difficulté de gestion de la pause entre les séances due à l'indisponibilité d'un nombre suffisant de salles pour la restauration et la lecture
- Difficulté de mobilisation du corps professoral pour assurer la garde et l'accompagnement des élèves durant les pauses
- Manque du corps administratif pour le soutien dans la garde des élèves
- Absence de couverture législative dans le cas de volontariat pour assurer la garde
- Absence d'espaces et d'infrastructures permettant d'assurer la sécurité alimentaire et sanitaire dans les établissements scolaires.

3.2 SOLUTIONS PROPOSEES

La majorité des rapports dévoilent la volonté des conseils de gestion des établissements scolaires en milieu urbain d'appliquer l'horaire adapté selon les modalités suivantes :

- Premier groupe d'élèves : le matin de 8h à 12h30 ;
- Deuxième groupe d'élèves : l'après-midi de 12h45 à 17h15.

Les deux groupes d'élèves procèdent à tour de rôle pour les deux modalités.

Cet horaire va permettre de :

- Diminuer la pression sur les établissements scolaires en termes de nombre d'élèves ;



- Economiser l'énergie et l'eau potable ;
- Diminuer les déplacements aussi bien pour les élèves que pour les enseignants.

Toutefois, cet horaire présente certains inconvénients :

- La diminution du volume horaire hebdomadaire dispensé dans le cadre de l'horaire actuel, ce qui n'est pas dans l'intérêt des élèves ;
- Le problème de la garde des enfants qui se poserait toujours pour les parents dans la mesure où les élèves auront une demi-journée de libre.

4. CONCLUSION

A l'issue de cette analyse sur l'adéquation de l'horaire continu à l'horaire scolaire, il ressort que l'horaire discontinu dans les établissements scolaires publics pose des difficultés à certains parents fonctionnaires. Toutefois, le pourcentage des couples fonctionnaires ayant leurs enfants dans l'enseignement public reste relativement faible.

Ceci n'empêcherait pas de dire qu'il serait nécessaire de penser à une solution adéquate pour cette catégorie de fonctionnaires dont les enfants, qui sont généralement livrés à eux-mêmes entre 12h et 14h, sont confrontés de cette incompatibilité des horaires.

Il faudrait noter, par ailleurs, qu'une éventuelle généralisation de l'horaire continu dans les établissements scolaires serait un grand projet sociétal vu le nombre important d'élèves qui seront touchés. D'autant plus qu'une telle décision supposerait un investissement significatif tant sur le plan des ressources humaines que celui des infrastructures.

En effet, elle nécessiterait, en plus d'une gestion rationnelle des ressources humaines et d'un investissement au niveau des cantines, tout un programme d'aménagement des séances de cours et des emplois du temps ainsi que les nombres des heures de travail aussi bien pour le corps enseignant et administratif que pour les élèves et les étudiants.

Toutefois, il va sans dire que l'intérêt des élèves demeure le plus important et toute décision prise devrait prendre en compte l'état psychologique des élèves ainsi que les exigences que nécessite leur apprentissage.



IV. IMPACT ECONOMIQUE DE L'HORAIRE CONTINU

1. IMPACT SUR LA CREATION D'EMPLOI DANS LE SECTEUR TERTIAIRE

L'instauration de l'horaire continu dans les administrations publiques constitue une réelle opportunité de croissance pour les entreprises de restauration collective et aurait un impact sur la création d'emplois dans le secteur. En effet, l'une des retombées attendues de la réforme est la création d'emplois dans le secteur tertiaire notamment celui de la restauration collective.

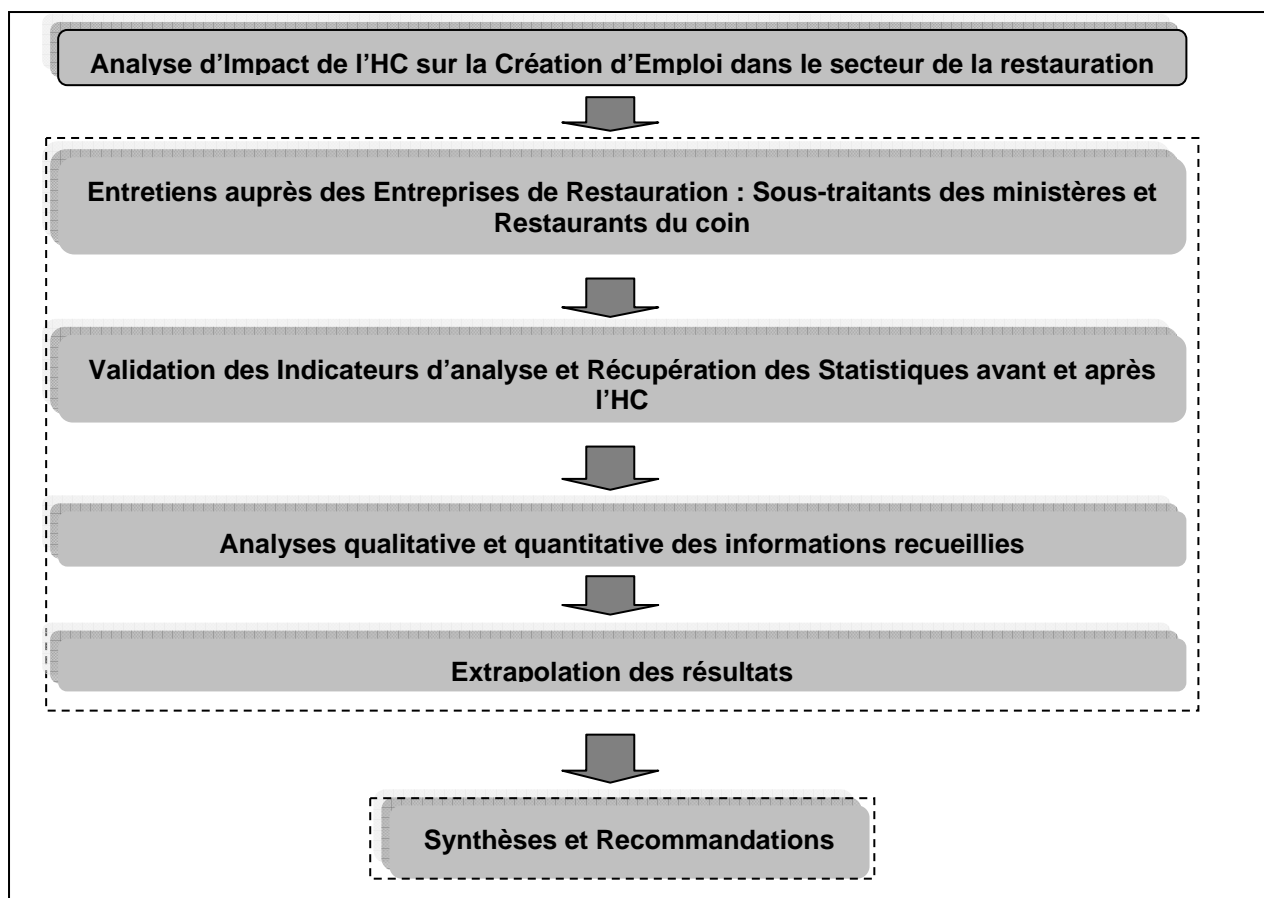
Dans cette optique, la présente analyse a pour objectifs de :

- produire des statistiques concernant les emplois créés dans le secteur suite à l'instauration de l'horaire continu ;
- déterminer à moyen termes les prévisions de création d'emploi dans le secteur de la restauration collective suite à l'instauration de l'horaire continu ;
- déterminer les perspectives de généralisation des restaurants collectifs dans les administrations publiques ;
- déterminer les axes d'optimisation de l'impact de l'horaire continu sur la création d'emploi dans le secteur tertiaire.

Pour ce faire, la démarche adoptée se résume à une enquête qualitative auprès des sociétés de restauration, suivie d'une récupération des données quantitatives. A cet égard, des entretiens avec sept restaurateurs de diverses natures (grands et petits, sous-traitants des administrations et restaurants du coin...) ont été réalisés. Le schéma suivant récapitule la démarche méthodologique adoptée.



Schéma récapitulatif de la démarche adoptée :





Cette analyse présente les résultats des investigations menées auprès des restaurateurs. La première partie donne un aperçu général sur le secteur de la restauration collective au Maroc. La deuxième est consacrée à l'état de mise en œuvre et les perspectives de généralisation des restaurants collectifs dans les administrations publiques. Enfin, l'estimation et les prévisions de créations d'emploi dans le secteur de la restauration collective sont présentées dans la troisième partie.

1.1 LA RESTAURATION COLLECTIVE AU MAROC

Cette partie donne un aperçu général sur le secteur de la restauration collective au Maroc. Il a pour objectif d'identifier les enjeux du contexte économique national sur le développement du secteur et de présenter le marché marocain de la restauration collective notamment les principaux concurrents et leurs diverses aspirations.

1.1.1. Contexte économique du Royaume et développement du secteur

L'économie marocaine se caractérise ces dernières années par l'adoption de multiples programmes qui ont pour but de consolider la performance de l'ensemble des secteurs essentiels, composant le PIB. Ceci a permis au Royaume de réaliser en 2006 un taux de croissance économique de 8%.

Cette bonne performance de l'économie nationale est due à une dynamique de l'ensemble des secteurs : les bâtiments et travaux publics, l'hôtellerie et la restauration, le commerce...etc.

C'est dans ce contexte particulièrement favorable au développement du secteur de la restauration qu'intervient l'adoption de l'horaire continu dans les administrations publiques. Cette décision est accueillie par les restaurateurs certes comme une action de modernisation de l'administration mais surtout comme une réelle opportunité de croissance pour le secteur. L'ensemble des entreprises du secteur se réorganise, de nouveaux concurrents arrivent sur le marché et désormais l'acquisition de la clientèle se fait sur deux fronts : les entreprises et les administrations publiques.

1.1.2. Le marché de la restauration collective au Maroc : principaux concurrents et avenir du secteur

Le marché de la restauration collective au Maroc est détenu par des entreprises de diverses natures et tailles. Leurs structures vont de la petite laiterie du coin aux filiales des grands groupes mondiaux en passant par les traiteurs et les fast - food.

Les petits prestataires ont l'avantage de proposer un service rapide à petits prix tandis que les grandes structures se distinguent par leurs règles d'hygiène et la qualité des repas servis.

Le chiffre d'affaires de la restauration collective sous traitée, estimée en 2006 à 500 millions de DH reste largement détenu par les labels internationaux. Présente au



Maroc depuis une vingtaine d'années, Eurest, filiale de la multinationale Newrest, détient une bonne part du marché (60 % des parts du marché). Elle est suivie par Sodexho Maroc, filiale du groupe français Sodexho Alliance, qui capitalise 25 % des parts du marché. Les 15 % restants sont partagés entre les nouveaux arrivés sur le marché tels que Proxi Rest ou certaines PME du secteur (traiteurs, restaurateurs commerciaux...etc).

Les chiffres clés pour l'année 2005 de deux principaux concurrents du secteur sont donnés dans le tableau suivant.

Chiffres clés des principales entreprises (Eurest et Sodexho)

Chiffres clés	Eurest - Maroc	Sodexho - Maroc
C.A 2005	250 millions de DH	80 Millions de DH
Effectif	1000 personnes	500 personnes
Nombre de sites	170	60
Nombre de repas servis	70 000/jour	20 000/jour

Pour pouvoir faire face à la concurrence, les entreprises du secteur se restructurent à travers des nouveaux partenariats et alliances et l'élargissement de la gamme des produits. A ce titre, Eurest Maroc a fusionné avec Rahal Catering du groupe marocain Rahal, pour renforcer sa position de leader sur le marché. Son principal concurrent Sodexho Maroc exerce une deuxième activité en plus de la restauration collective. Il s'agit de l'émission des cartes et chèques de services dont l'entreprise détient l'exclusivité au Maroc.

Avec cette modification en vue de la carte du secteur, le métier s'élargit en gamme de produits offerts et en nombre de prestataires, gagne en professionnalisme et en qualité. Tout ceci ne pourrait être que bénéfique pour la clientèle comprenant désormais un acteur de taille que constituent les administrations publiques.

1.2 RESTAURATION DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

L'un des objectifs de l'horaire continu est la création d'emplois dans le secteur tertiaire et particulièrement dans le secteur de la restauration et ce, à travers la mise en place d'infrastructures de restauration dans les administrations publiques.

A cet effet, cette partie présente

- l'état de mise en œuvre des restaurants administratifs et leur mode de fonctionnement ;
- les axes à exploiter pour développer les restaurants dans les administrations.



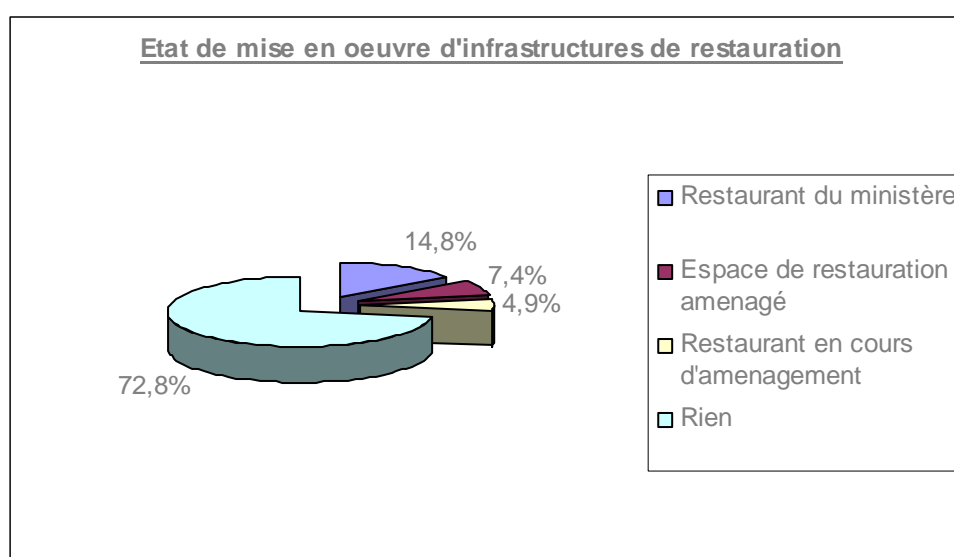
1.2.1. Etat des lieux, principaux restaurateurs et modes de fonctionnement

a) Etat de mise en œuvre des restaurants dans les administrations publiques

A l'issue de l'enquête quantitative auprès des fonctionnaires, nous avons dressé un état des lieux sur la mise en œuvre des restaurants dans les administrations publiques. Il s'avère que ceux-ci restent concentrés au niveau des administrations centrales. Les détails sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Etat de mise en place d'infrastructures de restauration dans les administrations publiques

		Restaurant du ministère	Petit espace de restauration aménagé	Restaurant en cours d'aménagement	Rien	Total
Nombre de sites	Administrations centrales	10	1	2	14	27
	Services extérieurs	2	5	2	45	54
	Ensemble	12	6	4	59	81
Pourcentages	Administrations centrales	37,0%	3,7%	7,4%	51,9%	100,0%
	Services extérieurs	3,7%	9,3%	3,7%	83,3%	100,0%
	Ensemble	14,8%	7,4%	4,9%	72,8%	100,0%



Sur 81 sites administratifs enquêtés, 12 disposent d'un restaurant contre 59 ne disposant d'aucune infrastructure. Seulement 2 des sites disposant d'un restaurant



sont issus des services extérieurs et un seul est une collectivité locale (Kitchenette ou cafeteria).

a) Fonctionnement des restaurants dans les administrations publiques

◆ Principaux restaurateurs dans les administrations publiques

Il ressort de l'enquête qualitative auprès des DRHs des ministères qu'actuellement, le marché de la restauration dans les administrations publiques est majoritairement détenu par les petits restaurateurs notamment les traiteurs et les particuliers. Il est à signaler que certaines administrations s'occupent elles-mêmes de la restauration des fonctionnaires et ce, à travers l'association des œuvres sociales. Seulement 3 sites de restauration relevant des administrations publiques au Maroc sont gérés par une grande structure (Eurest – Maroc).

Cette situation s'explique essentiellement par l'écart entre les prix proposés par les grands restaurateurs et ceux supportés par les administrations.

◆ Rôle des associations des œuvres sociales

L'association des œuvres sociales s'occupe de la gestion directe du restaurant et joue le rôle d'interlocuteur avec le gérant. Globalement, elle veille au bon fonctionnement du restaurant.

◆ Prix appliqués

Les prix moyens appliqués dans les restaurants existants sont présentés dans le tableau suivant.

Prix appliqués dans les restaurants des administrations publiques.

Types de restaurateur	Prix moyen	
	Sandwich	Plat complet
Grands restaurateurs	-	30 DH
Restaurateurs moyens et petits	10 à 15 DH	15 à 25 DH
Buvette -restaurants (œuvres sociales)	5 à 10 DH	10 à 20 DH



1.2.2. Axes de développement des restaurants collectifs dans les administrations

Suite à nos différentes enquêtes, nous avons pu recueillir d'une part les principales exigences des restaurateurs pour une bonne collaboration avec les établissements publics, et d'autre part les contraintes actuelles des administrations. En effet, la confrontation de ces deux éléments permettrait d'identifier les axes de développement des restaurants collectifs dans les administrations publiques.

a) Exigences des restaurateurs et contraintes des administrations publiques

Les principales exigences des restaurateurs, relevées par l'enquête qualitative, se résument dans les points suivants :

- ◆ **L'équipement des administrations en infrastructures requises (locaux, aménagement...)** ;

En effet, En tant que simples prestataires de service, les restaurateurs estiment que la construction et l'aménagement des locaux pour démarrer l'activité, ne relèvent pas de leurs domaines d'intervention. Les administrations devraient a cet effet, mettre préalablement en place les équipements nécessaires avant de faire appel aux services d'un restaurateur, qui se limitent finalement à la livraison des repas. Ceci nécessite des investissements de la part des administrations.

- ◆ **Les prix ;**

Il existe actuellement un écart entre les prix réels des repas et les prix supportés par les fonctionnaires. En effet, nous avons vu précédemment que le prix d'un repas complet s'établit à 30 DH pour les grands restaurateurs sachant qu'une large majorité des fonctionnaires ne sont prêts à payer qu'entre 10 et 20 DH, d'après l'enquête quantitative. A cet effet, pour s'assurer de la pérennité de leur activité, les restaurateurs exigent un ajustement des prix au moyen d'une subvention des repas, d'une tarification forfaitaire ou d'une péréquation des prix.

- ◆ **La réduction des délais de paiement.**

Les délais de paiement actuellement observés auprès des administrations publiques sont jugés très longs par les sociétés de restauration collective.

b) Contraintes des administrations publiques

Les contraintes des administrations publiques sont de nature financière et parfois spatiale. En effet, le budget de fonctionnement des administrations publiques ne leur permet pas actuellement de subventionner les repas ou d'octroyer des primes de panier aux fonctionnaires. Aussi, certaines administrations ne disposent pas



d'espaces pour mettre en place des restaurants des fonctionnaires (Voir tableau en page 46).

c) Synthèses et Recommandations

A l'issue des différentes investigations réalisées, il convient de synthétiser les divers avis recueillis et de formuler globalement des recommandations pour le développement des restaurants collectifs dans les administrations publiques. A cet effet, les cinq principaux leviers relevés se résument comme suit :

- l'externalisation de l'ensemble des services non administratifs : Restauration, Transport, Nettoyage, gardiennage...etc ;
- la mutualisation des restaurants administratifs ;
- la mise en place d'un plan de financement progressif des restaurants administratifs ;
- la mise en place d'un système de péréquation des prix ;
- la mise en place des chèques restaurants.

Dans ce qui suit, nous allons détailler les points cités ci-dessous.

◆ Externalisation de l'ensemble des services non administratifs

L'externalisation des activités non liées aux propres métiers des entreprises, reste un des principaux facteurs de mise à niveau du système productif. Ce modèle de modernisation reste valable pour les administrations publiques qui sont appelées à agir davantage comme des prestataires de services aux usagers.

Ce mode de fonctionnement présente un double avantage.

- d'une part, il permet de rationaliser certaines dépenses des administrations publiques notamment celles liées au transport du personnel ;
- d'autre part, il permet à tous les acteurs de se spécialiser dans leurs propres métiers, améliorant ainsi la qualité du service.

◆ Mutualisation des restaurants administratifs

La mutualisation consiste à installer un grand restaurant commun pour toutes les administrations publiques appartenant à un même site géographique. Cette pratique présente plusieurs avantages. Elle permet de :

- réduire les coûts d'investissements pour équiper les administrations publiques en restaurants ;
- réduire pour les prestataires les coûts d'exploitations et par conséquent les prix ;
- augmenter les flux des fonctionnaires adhérents aux restaurants administratifs.

◆ Mise en place d'un plan de financement progressif des restaurants administratifs

La mise en place et la réussite des restaurants collectifs dans les administrations publiques requiert un plan de financement rigoureux, définie dans le cadre de la



politique budgétaire de l'état. La restauration des fonctionnaires doit être intégrée parmi les grandes lignes constituant les programmes sociaux du pays.

Les deux sources de financement des restaurants administrations sont :

- le redéploiement des économies réalisées sur la consommation d'énergie vers le financement des restaurants collectifs ;
- l'intégration de la restauration des fonctionnaires dans la politique sociale globale du Maroc.

◆ Mise en place d'un système de péréquation des prix

La péréquation des prix constitue un moyen d'ajustement des prix, alternatif à la subvention. Cela consiste à faire payer aux fonctionnaires des prix en fonction de leurs grades hiérarchiques.

◆ Mise en place d'un système de chèques restaurants

Cette mesure permet de palier le problème d'espaces et d'investissements requis pour équiper une administration en restaurant administratif. En effet, les chèques restaurant sont des bons avec lesquels les fonctionnaires peuvent déjeuner dans tous les restaurants affiliés.

1.3 CREATIONS D'EMPLOIS DANS LE SECTEUR DE LA RESTAURATION COLLECTIVE SUITE A L'INSTAURATION DE L'HC

1.3.1. Processus de création d'emplois dans le secteur de la restauration collective

Pour les grandes sociétés de restauration collective enquêtées, le nombre de repas requis pour créer un emploi direct est estimé à 25. Tel est en effet le chiffre avancé par la fédération des restaurateurs collectifs, représentée par son directeur de la multinationale Sodexo - Maroc. Cette structure regroupe toutes les grandes entreprises du secteur.

Pour ce qui est des sous traitants présents dans les administrations publiques, le tableau suivant donne le niveau d'effectif qu'ils emploient, le nombre de repas servi par jour et le ratio nombre de repas pour un emploi direct.

Administration cliente	Nombre de repas servis par jour	Effectif employé	Ratio Repas/Emploi
M.M.S.P	100	6	16,7
Transport (Site Agdal)	250	9	27,8
Affaires économiques et générales	50	6	8,3
Intérieur	500	60	15,0
TGR	400		
Total	1300	81	16,0



Pour le restaurant du département de transport qui constitue un exemple de réussite de restaurant administratif avec un fort taux d'adhésion des fonctionnaires (250), le Ratio du nombre de repas requis pour un emploi direct (27) reste approximativement égale à celui qui est avancé par la fédération des restaurateurs (25). Pour l'ensemble des restaurants des cinq administrations, celui-ci s'établit à 16 repas. Cette diminution se justifie par la faible adhésion des fonctionnaires des deux autres départements (M.M.S.P et Affaires économiques et générales). Rappelons que selon l'enquête quantitative, le taux d'adhésion des fonctionnaires aux restaurants administratifs reste actuellement faible (46,6%).

Dans le contexte actuel caractérisé par la domination des petits et moyens restaurateurs dans les administrations publiques, le ratio établi plus haut (16 repas pour un emploi direct) est retenu pour estimer les prévisions de créations d'emplois dans le secteur de la restauration collective, suite à l'instauration de l'horaire continu.

1.3.2. Prévisions à moyen termes des créations d'emplois par l'HC

Cette partie se consacre à prévoir à moyen terme, le nombre d'emplois qui sera créé grâce à l'horaire continu. Les deux scénarii retenus sont :

- Scénario 1 : Généralisation des restaurants collectifs au niveau des administrations centrales
- Scénario 2 : Généralisation des restaurants collectifs pour l'ensemble des administrations publiques.

a) Scénario 1 : Généralisation des restaurants collectifs au niveau des administrations centrales

Selon les résultats de l'enquête quantitative, actuellement, (37,0%) des sites enquêtés au niveau des administrations centrales disposent des restaurants collectifs. Ceci reste globalement positif, une année seulement après l'adoption de la réforme. Si cette tendance se poursuit, nous pouvons espérer une généralisation des restaurants collectifs au niveau des administrations centrales dans un délai de 2 à 3 ans. Sous cette hypothèse, le nombre d'emplois directs qui seront créés par l'horaire continu est présenté dans le tableau suivant, ceci en supposant qu'un emploi direct est crée pour 16 repas servis.

	Services centraux
Effectif total des fonctionnaires	40434
Prévision de créations d'emplois (46,6% d'adhésion)	1178
Prévision de créations d'emplois (80% d'adhésion)	2022



Dans le cas d'une généralisation des restaurants dans les administrations centrales, l'horaire continu va créer approximativement 2022 emplois en supposant une adhésion de 80% des fonctionnaires. En considérant le taux actuel d'adhésion des fonctionnaires qui s'établit à 46,6%, les prévisions de création d'emplois sont de l'ordre de 1178 postes.

b) Scénario 2 : Généralisation des restaurants collectifs pour l'ensemble des administrations

D'après les résultats de l'enquête quantitative, le taux de mise en place des restaurants au niveau des services extérieurs reste relativement faible. Sur 54 des établissements de ce type, qui sont enquêtés, seulement 2 disposent des restaurants, soit (3,7%). Toutefois, l'application des recommandations formulées plus haut, permettrait à long terme d'équiper l'ensemble des administrations publiques en restaurants collectifs. Ce qui porte la prévision de créations d'emplois à 23596 postes en supposant une adhésion de 80% des fonctionnaires. En considérant le taux actuel d'adhésion des fonctionnaires qui s'établit à 46,6%, les prévisions de création d'emplois sont de l'ordre de 13745 postes.

Les chiffres détaillés sont présentés dans le tableau suivant.

	Services centraux	Services extérieurs	Ensemble
Effectif total des fonctionnaires	40434	431494	471928
Prévision de créations d'emplois (46,6% d'adhésion)	1178	12567	13745
Prévision de créations d'emplois (80% d'adhésion)	2022	21575	23596

1.4 CONCLUSION

A partir des informations recueillies des différentes investigations réalisées (Entretiens avec les restaurateurs et les DRHs, Enquête quantitative), cette analyse nous a permis de disposer des prévisions des créations d'emplois dans le secteur de la restauration grâce à l'horaire continu. Nous avons pu évaluer :

- l'état de mise en œuvre des restaurants collectifs dans les administrations et le processus de création d'emplois dans le secteur ;
- les perspectives de généralisation des restaurants collectifs dans les administrations ;
- les prévisions à moyen et à long terme des créations d'emploi dans le secteur de la restauration collective grâce à l'horaire continu.

L'application des recommandations suivantes permettrait de généraliser les infrastructures de restauration dans un court délai et d'optimiser leur fonctionnement:

- externalisation des services non administratifs (Restauration, transport...etc) ;
- mutualisation des restaurants entre les différents établissements ;
- mise en place d'un plan progressif de financement des restaurants administratifs ;



- mise en place d'un système de péréquation des prix ;
- mise en place des chèques restaurants.

A moyen terme, après une généralisation des mesures d'accompagnement de l'horaire continu et une adhésion de 80% des fonctionnaires aux restaurants administratifs, les prévisions de créations d'emplois sont estimées à 2022 postes et 23596 postes pour les administrations centrales et l'ensemble des administrations publiques respectivement.

Cette évaluation d'impact de l'horaire continu n'a concerné que les restaurants collectifs, à installer dans les administrations. Il est à noter qu'au delà de ces créations ponctuelles d'emplois, le nouveau système horaire aurait constitué un levier important de cette dynamique de croissance observée actuellement dans le secteur de la restauration (multiplication des restaurants et snacks à travers les grandes villes du royaume).

2. IMPACT SUR LES DEPENSES COURANTES DES ADMINISTRATIONS ET LA CONSOMMATION D'ENERGIE

Le budget de fonctionnement des administrations publiques constitue une part importante du budget général de l'Etat. L'institution de l'horaire continu constitue à cet effet, une opportunité de rationalisation des dépenses de l'Etat. D'ailleurs, suite à l'adoption du nouveau système horaire, la loi de finances 2006 s'est caractérisée par une baisse de 15% du budget consacré à l'électricité et 9% de celui du carburant.

A cet effet, le premier volet de cette analyse a pour objet de déterminer les retombées réelles de l'horaire continu sur les dépenses courantes de l'administration et plus généralement sur la consommation nationale d'énergie. Lesdites dépenses concernent :

- les redevances d'électricité, d'eau et du téléphone ;
- les frais de carburant et d'entretien des véhicules.

Pour ce faire, la démarche adoptée s'articule comme suit :

- collecte d'informations sollicitées pour deux périodes (une année avant l'adoption de la réforme et une année après) auprès de l'échantillon de 17 ministères retenus pour l'étude ;
- analyse comparative des informations collectées et détermination de l'évolution des dépenses.

Par ailleurs, le nouveau système horaire aurait un impact sur la structure nationale de la demande d'électricité et par conséquent sur les prix. Une investigation a été menée dans ce sens, auprès de l'ONE et du ministère de l'énergie et des mines.

Ce chapitre présente donc les résultats des deux analyses d'impacts de l'horaire continu. La première partie examine globalement les changements intervenus dans les dépenses courantes des administrations, la deuxième donne un éclairage sur l'impact du nouveau système sur la consommation du carburant et les frais d'entretien des véhicules.



2.1 IMPACT DE L'HORAIRE CONTINU SUR LES DÉPENSES COURANTES DES ADMINISTRATIONS

Notre investigation a touché l'ensemble des ministères choisis pour l'enquête auprès des fonctionnaires.

A l'exception de quelques départements pour lesquels les données étaient indisponibles³, les deux périodes considérées pour l'analyse comparative sont :

- période avant l'HC : de juillet 2004 à juin 2005 ;
- période après l'HC : de juillet 2005 à juin 2006.

2.1.1. Evolution des dépenses courantes des administrations centrales

Nous présenterons successivement les évolutions des dépenses d'électricité, d'eau et de téléphone pour les administrations centrales des 8 départements ministériels pour lesquels les informations ont pu être collectées. Cette taille de l'échantillon représente approximativement le quart du nombre total des départements ministériels.

a) Evolution des redevances d'électricité au niveau des administrations centrales

Le tableau et le graphique ci-dessous donnent l'évolution des dépenses d'électricité pour les administrations centrales des 8 départements ministériels échantillonnées.

Evolution des dépenses d'électricité avant et après l'HC (administrations centrales)

Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution en %	Evolution en DH
Transport*	281 457,00	356 077,00	27%	74 620
Artisanat et Economie sociale*	291 468,86	183 267,00	-37%	-108 202
Aménagement du territoire*	614 232,00	827 566,00	35%	213 334
Habitat et urbanisme*	1 392 055,00	1 556 965,00	12%	164 910
Santé*	1 645 863,53	1 828 180,80	11%	182 317
Justice*	1 881 108,00	2 704 111,00	44%	823 003
Education nationale*	1 954 382,00	1 310 249,00	-33%	-644 133
Finances et privatisation*	4 144 087,00	3 439 514,00	-17%	-704 573
Total	12 204 653,39	12 205 929,80	0,01%	1 276

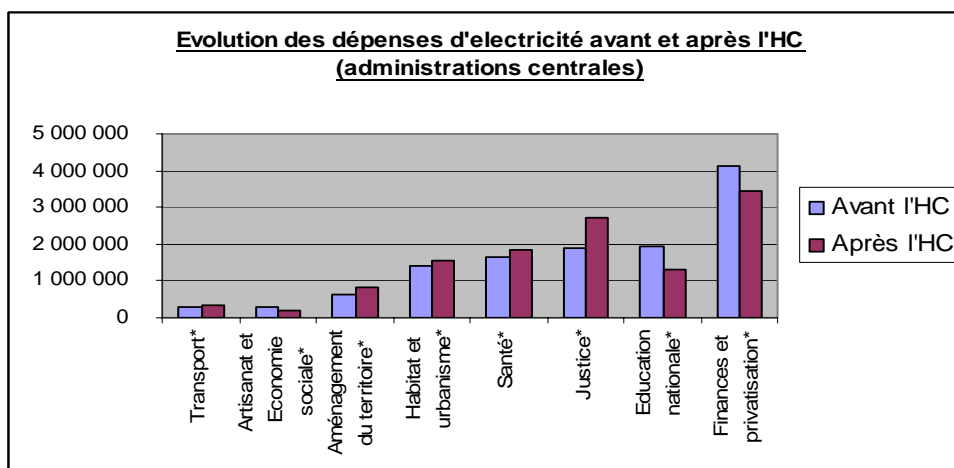
Nous constatons qu'après l'adoption de l'horaire continu, les dépenses courantes des 3 administrations centrales sur les 8 considérées, ont diminué tandis que pour les administrations restantes (5 sur 8), elles ont augmenté. Globalement, les dépenses d'électricité pour l'ensemble des ministères ont stagnées après l'adoption du nouveau système horaire.

³ Pour ces départements, l'année 2004 est assimilée à la période d'avant l'HC et l'année 2006 à la période d'après l'HC.



Après nos entretiens avec les responsables administratifs des ministères ci-dessus ; il s'est avéré que l'augmentation de la facture électrique est surtout due aux différents investissements visant à mettre à niveau les infrastructures (extensions, climatisations etc...).

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution enregistrée pour chaque administration centrale.



b) Evolution des redevances d'eau au niveau des administrations centrales

Le tableau ci-dessous donne l'évolution des dépenses d'eau pour les administrations centrales des 8 départements ministériels échantillonnés.

Evolution des dépenses d'eau avant et après l'HC (administrations centrales)

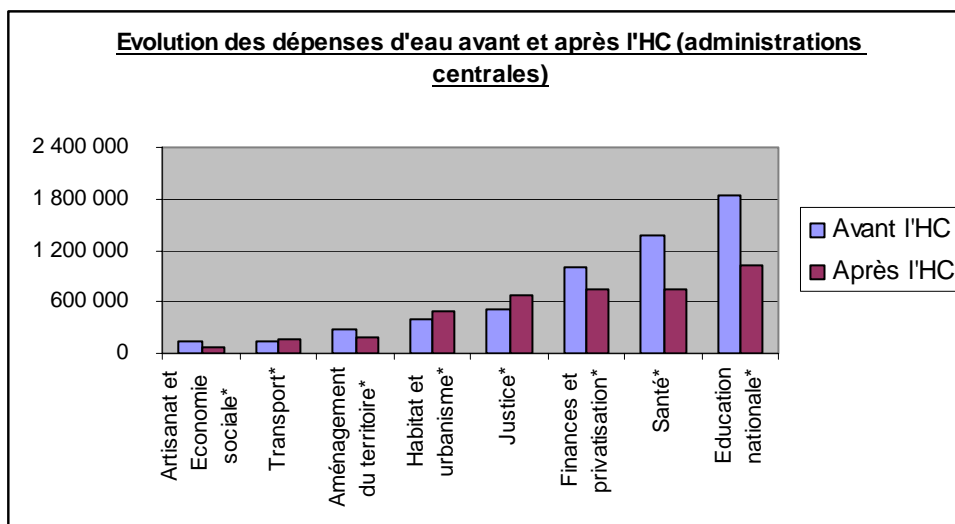
Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution en %	Evolution en DH
Artisanat et Economie sociale*	140 507,07	74 001,00	-47,33%	-66 506
Transport*	150 961,00	173 378,00	14,85%	22 417
Aménagement du territoire*	277 750,00	180 471,00	-35,02%	-97 279
Habitat et urbanisme*	386 577,00	489 108,00	26,52%	102 531
Justice*	509 457,00	666 912,00	30,91%	157 455
Finances et privatisation*	1 005 315,00	751 711,00	-25,23%	-253 604
Santé*	1 374 055,72	741 866,29	-46,01%	-632 189
Education nationale*	1 837 675,00	1 023 667,00	-44,30%	-814 008
Total	5 682 297,79	4 101 114,29	-27,83%	-1 581 184

La baisse des dépenses d'eau au niveau des administrations centrales est plus significative que celle liée à l'électricité. En effet, après l'adoption du nouveau système horaire, les redevances d'eau ont diminué de 27,7% pour l'ensemble des 8 administrations centrales échantillonnées. Plus de la moitié des administrations (5 sur 8) ont vu leurs dépenses d'eau baisser.



Encore une fois, l'effort de rationalisation et de mise à niveau de l'administration marocaine conjugué à l'instauration de l'horaire continu semble être les principaux facteurs de cette économie.

Graphiquement, cette évolution des dépenses d'eau s'illustre comme suit :



c) Evolution des redevances téléphoniques au niveau des administrations centrales

Le tableau ci-dessous donne l'évolution des dépenses téléphoniques pour les administrations centrales des 8 départements ministériels échantillonnés.

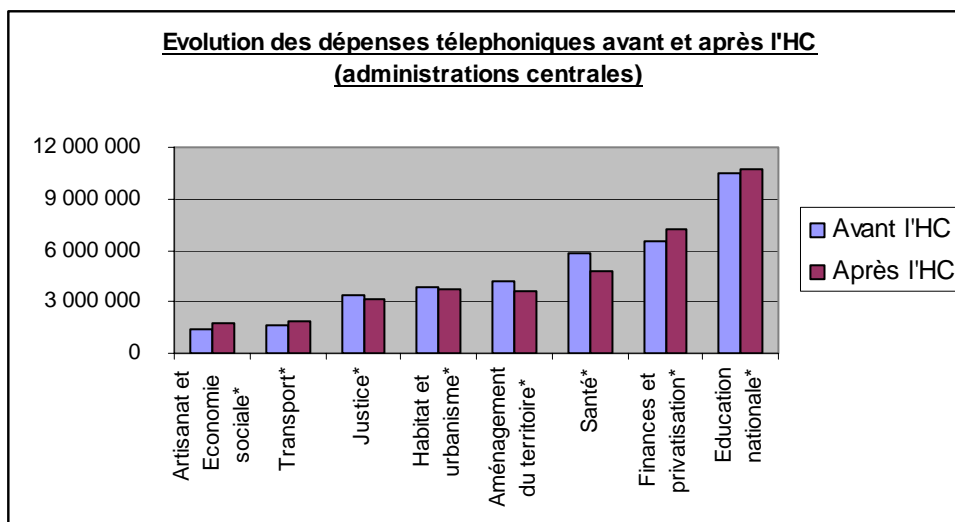
Evolution des dépenses téléphoniques avant et après l'HC (administrations centrales)

Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution en %	Evolution en DH
Artisanat et Economie sociale*	1 448 706	1 731 051	19,50%	282 345
Transport*	1 663 704	1 911 332	14,90%	247 628
Justice*	3 324 084	3 100 998	-6,70%	-223 086
Habitat et urbanisme*	3 884 832	3 745 805	-3,60%	-139 027
Aménagement du territoire*	4 247 472	3 650 974	-14,00%	-596 498
Santé*	5 783 826	4 795 618	-17,10%	-988 208
Finances et privatisation*	6 536 382	7 200 686	10,20%	664 304
Education nationale*	10 528 462	10 747 264	2,10%	218 802
Total	37 417 469	36 883 728	-1,40%	-533 741

Les variations restent sensiblement égales à celles relevées sur les dépenses d'électricité. Globalement, pour l'ensemble des 8 administrations centrales les dépenses téléphoniques auraient diminué de 1,4%. Elles ont diminué pour la moitié des administrations et ont augmenté pour la deuxième moitié.

Au même titre que pour l'eau, la mise en place d'outils, de logiciels et de procédures pour le contrôle et la gestion des communications téléphoniques constitue le principal facteur ayant généré cette économie.

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des dépenses téléphoniques avant et après l'adoption de l'horaire continu.



d) Evolution de l'ensemble des dépenses courantes

Compte tenu de la diversité relevée sur les évolutions des différentes dépenses et le caractère global du budget de l'administration, nous avons procédé à un regroupement des dépenses d'électricité, d'eau et de téléphone afin de déceler globalement l'impact de l'horaire sur l'ensemble des dépenses courantes. Le tableau suivant présente les résultats obtenus pour les 8 administrations centrales.

Evolution de l'ensemble des dépenses courantes (Electricité, Eau et Téléphone) avant et après l'HC (administrations centrales)

Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution en %	Evolution en DH
Transport*	2 096 122	2 440 787	16,44%	344 665
Artisanat et Economie sociale*	1 880 682	1 988 319	5,72%	107 637
Aménagement du territoire*	5 139 454	4 659 011	-9,35%	-480 443
Habitat et urbanisme*	5 663 464	5 791 878	2,27%	128 414
Justice*	5 714 649	6 472 021	13,25%	757 372
Santé*	8 803 745	7 365 665	-16,33%	-1 438 081
Finances et privatisation*	11 685 784	11 391 911	-2,51%	-293 873
Education nationale*	14 320 519	13 081 180	-8,65%	-1 239 339
Total	55 304 420	53 190 772	-3,82%	-2 113 648

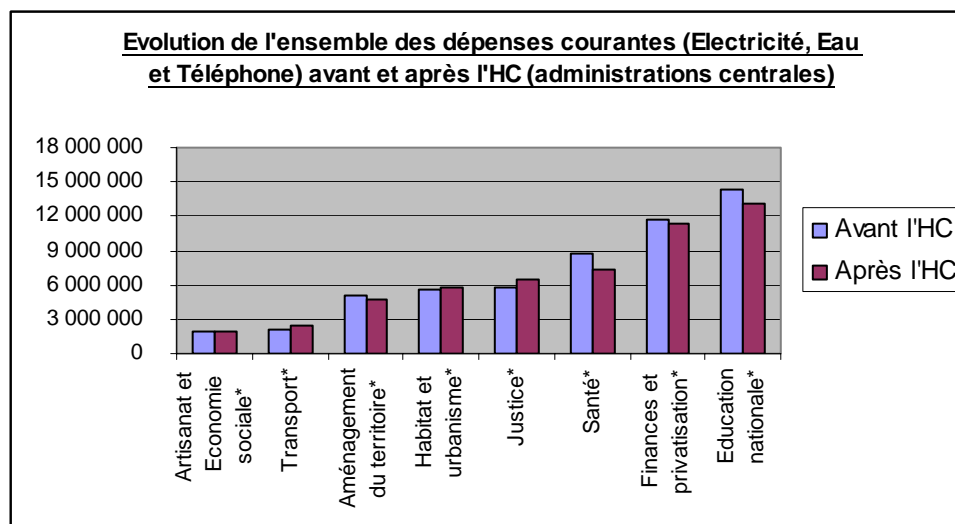
Les résultats restent toujours contrastés et varient d'un département à un autre. Ainsi, pour la moitié des administrations centrales, les dépenses courantes auraient diminué avec l'instauration de l'horaire continu tandis qu'elles ont augmenté pour la deuxième moitié. Globalement, le nouveau système aurait permis de réduire d'environ (4%) les dépenses courantes des administrations centrales.

Globalement, nous pouvons affirmer que l'horaire continu ainsi que toutes les autres mesures de rationalisation des dépenses ont permis aux administrations centrales de réaliser un gain de 3,82 % soit un montant de 2 113 648 DH d'économie, et ce uniquement pour les huit administrations centrales ayant répondu favorablement à notre requête.



Appliqué à l'ensemble des administrations centrales, ce pourcentage (3,82 %) générera une économie plus importante.

Graphiquement, ces évolutions se présentent comme suit :



2.1.2. Evolution des dépenses courantes des ministères (tous services compris)

Nous avons pu collecter les données des dépenses courantes couvrant l'ensemble du département (y inclus les services extérieurs) pour 7 départements ministériels. Ceci nous permettra de disposer d'une tendance globale, observée après l'adoption du nouveau système, au delà de celle relevée pour les administrations centrales.

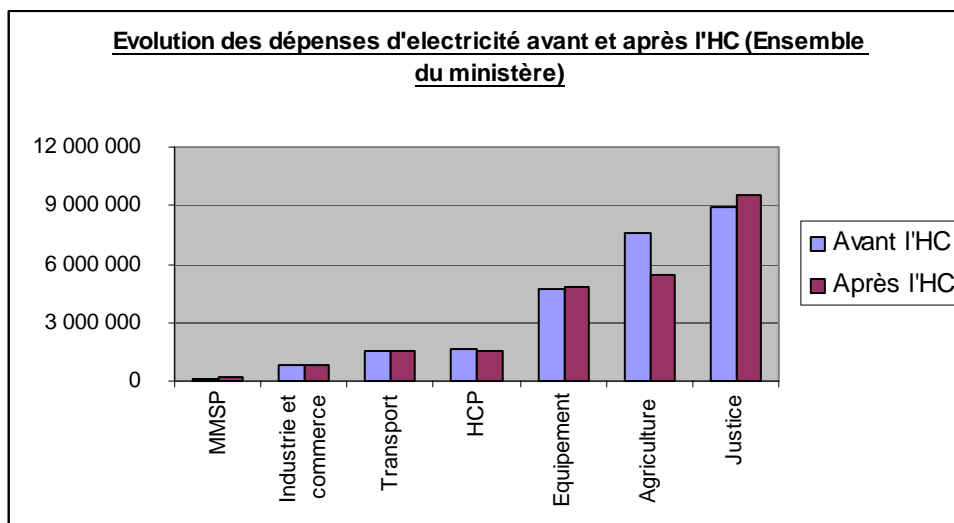
a) Evolution des redevances d'électricité

Pour la majorité des 7 ministères, les dépenses d'électricité auraient augmenté après l'adoption de l'horaire continu. Seulement 2 départements sur les 7 considérés, ont connu une diminution de ces dépenses. Toutefois, ces augmentations étant dans des proportions faibles, nous notons globalement une diminution de 5% des dépenses d'électricité, ce qui est équivalent à un montant de 1 274 976 DH.

Les détails sont présentés dans le tableau et le graphique ci-dessous.

Evolution des dépenses d'électricité avant et après l'HC (Ensemble)

Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution en %	Evolution en DH
MMSP	98 049	234 662	139%	136 613
Industrie et commerce	778 008	812 675	4%	34 667
Transport	1 584 507	1 586 410	0%	1 903
HCP	1 605 500	1 557 496	-3%	-48 004
Equipement	4 707 900	4 843 729	3%	135 829
Agriculture	7 594 775	5 449 330	-28%	-2 145 446
Justice	8 961 255	9 570 717	7%	609 462
Total	25 329 994	24 055 019	-5%	-1 274 976



b) Evolution des redevances d'eau

Le tableau ci-dessous donne l'évolution des dépenses d'eau pour les 7 départements ministériels considérés.

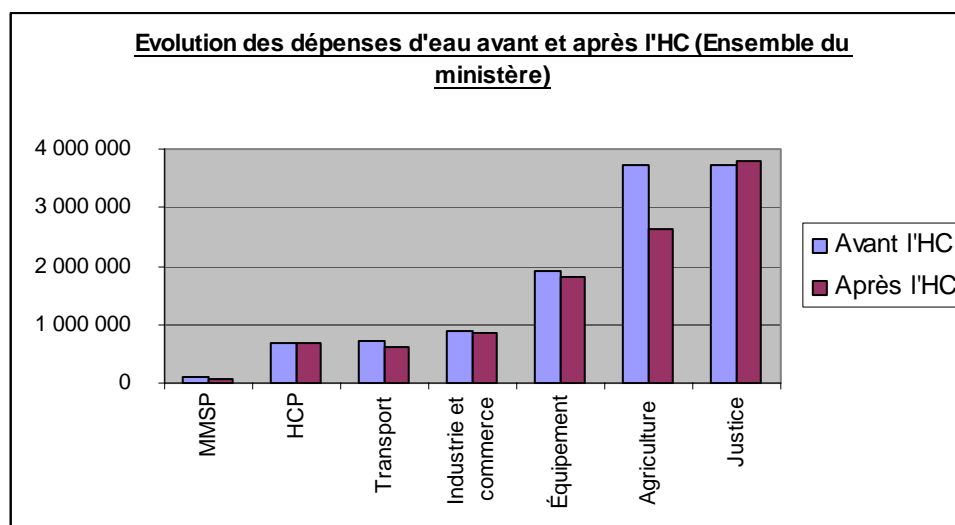
Evolution des dépenses d'eau avant et après l'HC (Ensemble)

Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution	Evolution en DH
MMSP	106 929	77 136	-28%	-29 793
Industrie et commerce	893 508	845 361	-5%	-48 147
Transport	709 350	626 843	-12%	-82 507
HCP	670 973	700 727	4%	29 754
Equipement	1 907 941	1 828 996	-4%	-78 945
Agriculture	3 713 675	2 632 299	-29%	-1 081 376
Justice	3 735 294	3 789 948	1%	54 654
Total	11 737 670	10 501 310	-11%	-1 236 359

Nous remarquons qu'en incluant les services extérieurs, les dépenses d'eau diminuent toujours (-10,5%) mais dans une proportion moins importante que celle relevée pour les administrations centrales (-27,8%). Pour la majorité des ministères (5 sur 7), lesdites dépenses ont baissé. Nous pouvons donc conclure que les différentes mesures de rationalisation conjuguées à l'horaire continu ont permis de dégager une économie d'environ 10,5%, soit un montant d'une valeur de 1 236 359 DH pour les 7 départements ministériels considérés.



Graphiquement, les détails par ministère sont donnés ci-dessous.



c) Evolution des redevances téléphoniques

Le tableau ci-dessous donne l'évolution des dépenses téléphoniques pour les 7 départements ministériels considérés.

Evolution des dépenses téléphoniques avant et après l'HC (Ensemble)

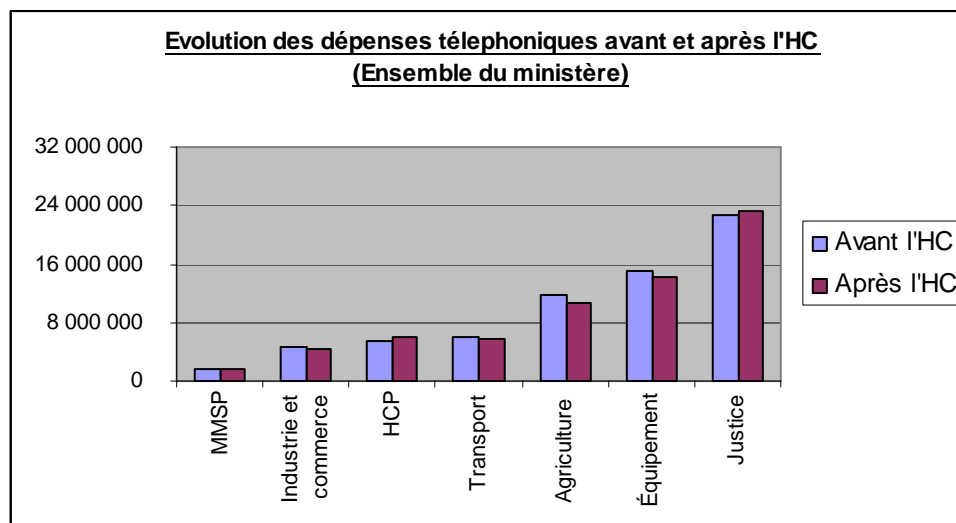
Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution	Evolution en DH
MMSP	1 541 422	1 552 610	1%	11 188
Industrie et commerce	4 548 667	4 383 664	-4%	-165 003
Transport	5 952 622	5 625 875	-5%	-326 747
HCP	5 576 020	5 932 830	6%	356 810
Équipement	14 912 077	14 303 885	-4%	-608 193
Agriculture	11 803 944	10 744 174	-9%	-1 059 770
Justice	22 655 860	23 245 583	3%	589 723
Total	66 990 611	65 788 621	-2%	-1 201 991

Concernant les dépenses liées au téléphone, les diminutions relevées restent sensiblement égales à celles relevées pour les administrations centrales. En incluant les services extérieurs, elles auraient en effet diminué de 2% sachant que pour les administrations centrales, la diminution est de l'ordre de 1,4%. Cependant, le sens d'évolution diffère d'un département à un autre. Les dépenses téléphoniques ont diminué pour 3 départements sur 7 et ont augmenté pour 3 autres.

Cependant, ces évolutions ne sont pas uniquement le résultat de l'instauration de l'horaire continu mais aussi des autres mesures de rationalisation.



Graphiquement, cette situation s'illustre comme suit :



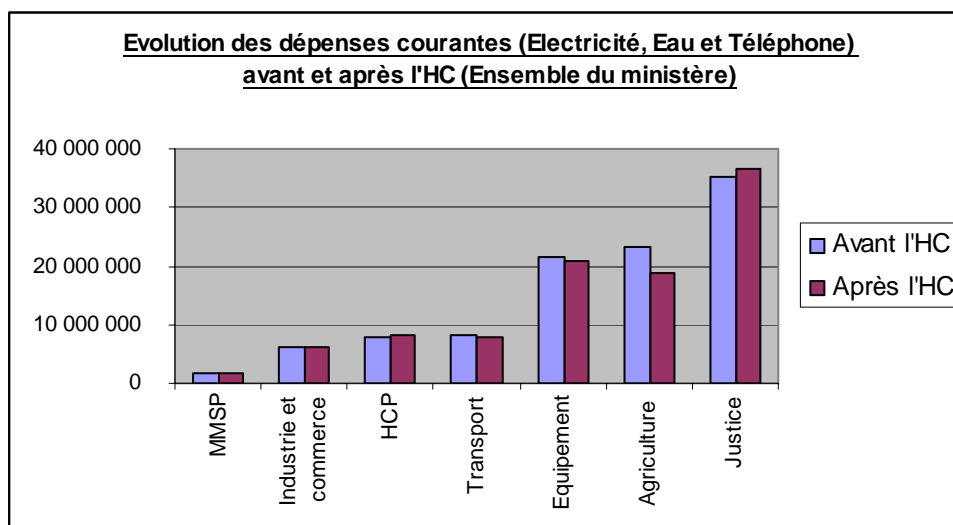
d) Evolution de l'ensemble des dépenses courantes

Evolution des dépenses courantes (Electricité, Eau et Téléphone) avant et après l'HC (Ensemble du ministère)

Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution en %	Evolution en DH
MMSP	1 746 399,09	1 864 407,62	7%	118 009
Industrie et commerce	6 220 183,30	6 041 700,50	-3%	-178 483
Transport	8 246 478,66	7 839 127,45	-5%	-407 351
HCP	7 852 492,51	8 191 053,00	4%	338 560
Equipement	21 527 918,74	20 976 610,05	-3%	-551 309
Agriculture	23 112 393,86	18 825 802,83	-19%	-4 286 591
Justice	35 352 409,00	36 606 248,00	4%	1 253 839
Total	104 058 275,16	100 344 949,45	-4%	-3 713 326

Le regroupement des dépenses d'eau, d'électricité et de téléphone fait ressortir, globalement, une économie d'environ 4% pour l'ensemble des 7 ministères considérés. Cette tendance confirme celle relevée précédemment pour les administrations centrales (La moitié des départements considérés notent une diminution de leurs dépenses courantes tandis que celles-ci ont augmenté pour la deuxième moitié).

Les détails sont présentés graphiquement ci-après.



2.1.3. Synthèses et conclusions

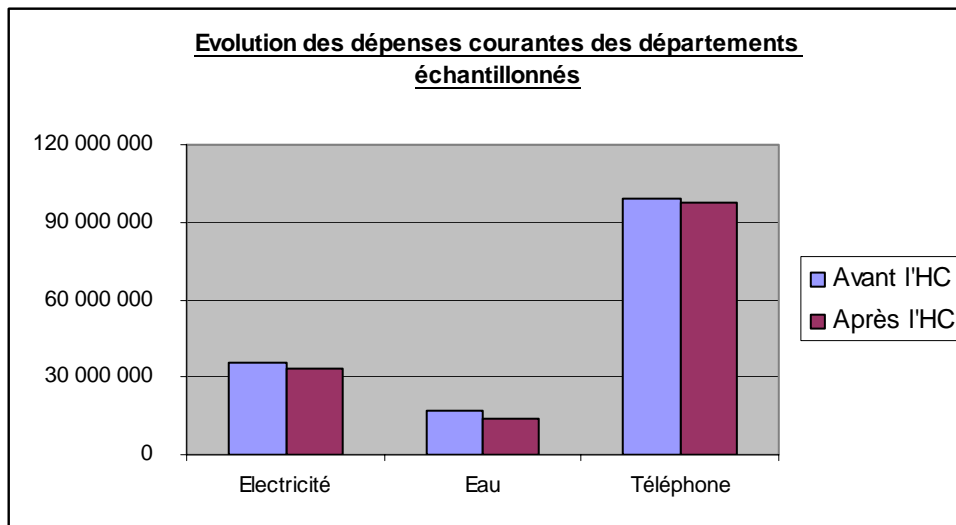
L'analyse des dépenses courantes des administrations publiques a été effectuée en distinguant les administrations centrales de l'ensemble des départements. Ainsi, nous avons pu évaluer l'évolution des dépenses courantes des 8 administrations centrales et 7 départements incluant les services extérieurs.

Une analyse regroupant les ministères ayant répondu uniquement pour leurs administrations centrales ainsi que ceux ayant répondu pour l'ensemble de leurs services nous a permis de disposer d'un échantillon représentatif de 13 départements ministériels.

Le tableau et le graphique ci-dessous présentent les résultats obtenus.

Evolution des dépenses courantes des départements échantillonnés

	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution en %	Evolution en DH
Electricité	35 372 082,55	33 200 760,32	-6%	-2 171 322
Eau	16 759 549,43	13 762 134,54	-18%	-2 997 415
Téléphone	99 420 292,19	97 660 018,66	-2%	-1 760 274
Ensemble	151 551 924,17	144 622 913,52	-4,6%	-6 929 011



Les taux d'évolution des dépenses courantes à retenir sont :

- (-6,1%) pour l'électricité
- (-17,9%) pour l'eau
- (-1,8) pour le téléphone.

Globalement le nouveau système horaire aurait permis de réaliser une économie de 4,6% sur l'ensemble des dépenses courantes. Ce taux pourrait être revu à la hausse en tenant compte de l'augmentation des prix après l'adoption de l'horaire continu. Il s'agit essentiellement du prix d'électricité qui a connu une hausse sur la période post-horaire continu, d'après certains responsables.

Cependant, cette diminution des dépenses courantes des administrations n'est pas toujours nécessairement due à l'horaire continu selon certains responsables rencontrés. Elle serait plutôt à imputer aux mesures de rationalisation des dépenses, qui sont adoptées dans certaines administrations.

La diminution globale des dépenses après l'horaire continu reste un constat positif. Le nouveau système horaire constitue ainsi un levier important de rationalisation des dépenses de fonctionnement de l'administration publique.

2.2 IMPACT DE L'HORAIRE CONTINU SUR LA CONSOMMATION DU CARBURANT ET LES FRAIS D'ENTRETIEN DES VÉHICULES

L'analyse d'impact de l'horaire continu sur la consommation du carburant et les frais d'entretiens des véhicules concernent :

- Les administrations centrales ;
- Les véhicules du transport du personnel, fonctionnant tous au diesel.



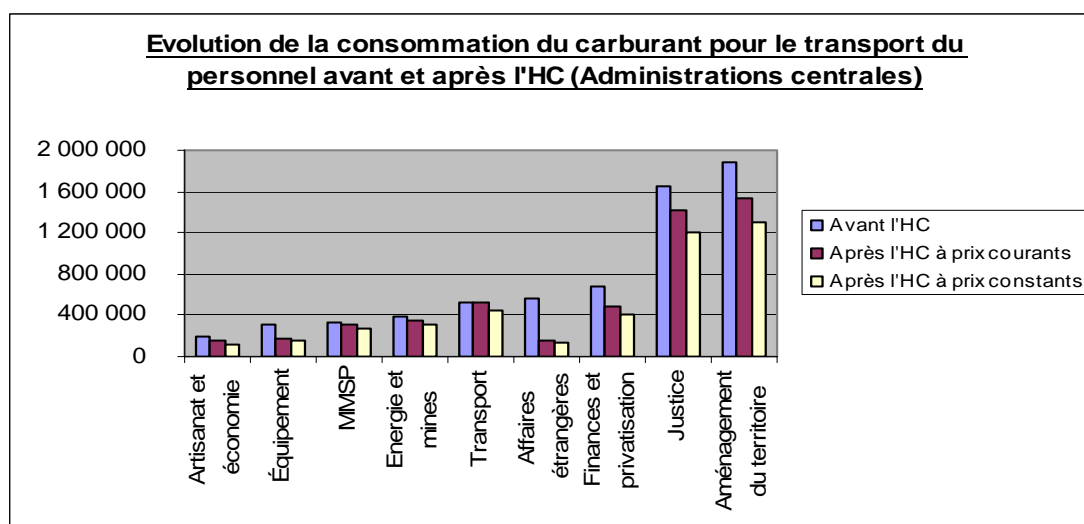
2.2.1. Consommation de carburant

L'analyse économique montre que les consommations en carburant des 9 départements échantillonnés ont toutes baissé après l'adoption de l'horaire continu. Globalement, l'économie annuelle réalisée pour cet échantillon s'élève à 1 424 212 DH, soit 21,8% de la consommation initiale.

Par ailleurs, entre les deux périodes considérées dans cette analyse, les prix du diesel ont connu une hausse de 16% passant de 6 DH en moyenne avant l'horaire continu à 7 DH en moyenne après l'horaire continu. Une analyse à prix constants a été effectuée pour isoler ce facteur et mesurer l'impact économique réel du nouveau système horaire. Elle révèle que l'économie réelle réalisée sur la consommation du carburant s'élèverait à 2190960 DH pour les 9 administrations centrales considérées, ce qui représente (33,5%) de la consommation initiale.

Evolution de la consommation du carburant des véhicules du transport du personnel avant et après l'HC
(Administrations centrales)

Ministères	Avant l'HC	Après l'HC		Evolution	
	Prix courants	Prix courants	prix constants	Prix courants	prix constants
Finances et privatisation	675 419,00	485 754,00	412 890,90	-28,1%	-38,9%
Aménagement du territoire	1 890 300,00	1 537 090,00	1 306 526,50	-18,7%	-30,9%
Artisanat et économie sociale	193 370,00	147 070,00	125 009,50	-23,9%	-35,4%
Justice	1 644 406,00	1 408 752,60	1 197 439,71	-14,3%	-27,2%
Transport	521 580,00	517 630,00	439 985,50	-0,8%	-15,6%
Energie et mines	389 700,00	356 970,00	303 424,50	-8,4%	-22,1%
M.M.S.P	335 470,00	312 750,00	265 837,50	-6,8%	-20,8%
Affaires étrangères	567 490,00	162 770,00	138 354,50	-71,3%	-75,6%
Équipement	318 129,05	182 865,73	155 435,87	-42,5%	-51,1%
Total	6 535 864,05	5 111 652,33	4 344 904,48	-21,8%	-33,5%





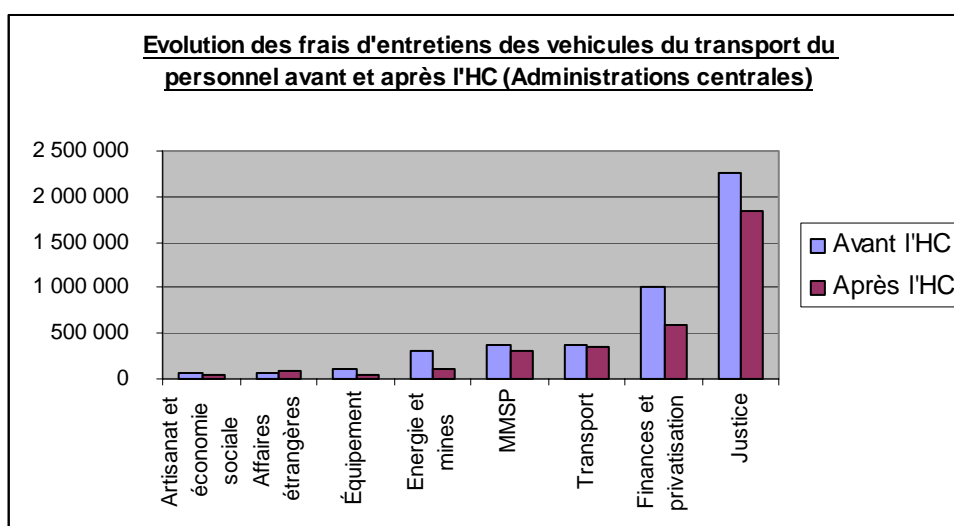
2.2.2. Frais d'entretien des véhicules de transport du personnel

Tout comme la consommation en carburant, les frais d'entretiens des véhicules ont connu globalement une baisse après l'adoption de l'horaire continu. Le taux de diminution moyen se situe à 26,3% permettant ainsi de réaliser une économie annuelle de 1202597 DH pour l'échantillon de 8 administrations centrales considérées.

Les détails sont présentés dans le tableau et le graphique ci-dessous.

Evolution des frais d'entretiens des véhicules du transport du personnel avant et après l'HC (Administrations centrales)

Ministères	Avant l'HC	Après l'HC	Evolution
Artisanat et économie sociale	63 420,00	34 520,00	-45,6%
Affaires étrangères	70 250,00	91 600,00	30,4%
Équipement	120 000,00	52 000,00	-56,7%
Energie et mines	309 230,00	106 050,00	-65,7%
M.M.S.P	365 330,00	296 530,00	-18,8%
Transport	378 520,00	351 850,00	-7,0%
Finances et privatisation	1 010 707,00	597 505,00	-40,9%
Justice	2 255 879,51	1 840 684,71	-18,4%
Total	4 573 336,51	3 370 739,71	-26,3%





2.2.3. Extrapolation des résultats sur l'ensemble des administrations centrales

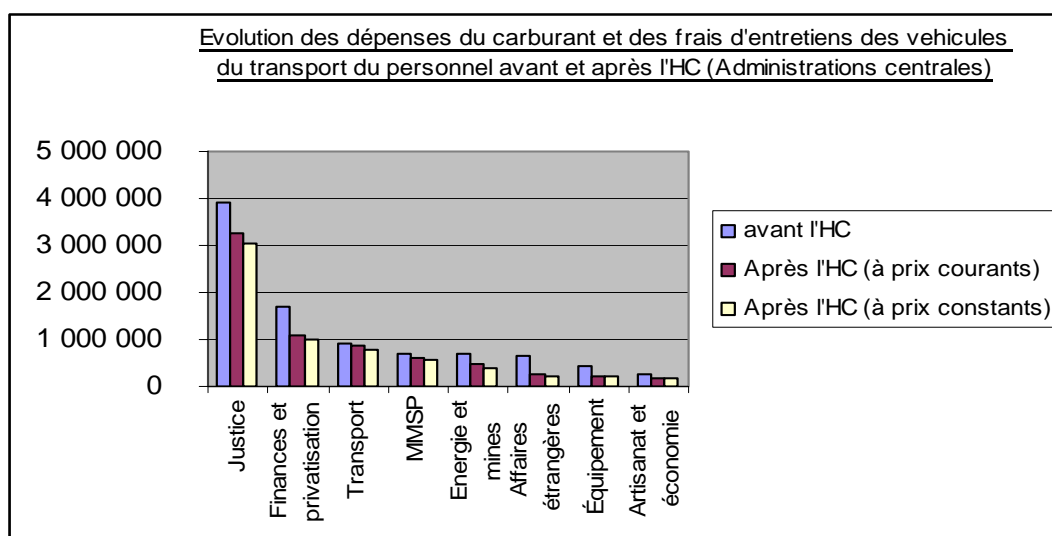
◆ Base de données : résultats obtenus pour l'échantillon

En considérant globalement la consommation du carburant et les frais d'entretiens des véhicules, les économies réalisées sur le transport du personnel s'élève à 2 626 809 DH pour les 8 départements considérés, soit une baisse de (23,6%) des frais de fonctionnement du parc. A prix constants, le gain réalisé devient plus important et se situe à 3 393 557 DH, ce qui correspond à (30,5%) des dépenses initiales.

Les détails par département sont présentés dans le tableau et le graphe suivants :

Evolution des dépenses de carburant et des frais d'entretiens des véhicules de transport du personnel (administrations centrales)

Ministères	avant l'HC	Après l'HC (à prix courants)	Après l'HC (à prix constants)	Evolution (à prix courants)	Evolution (à prix constants)
Artisanat et économie sociale	256 790,00	181590,00	159529,50	-29,3%	-37,9%
Équipement	438 129,05	234865,73	207435,87	-46,4%	-52,7%
Affaires étrangères	637 740,00	254370,00	229954,50	-60,1%	-63,9%
Energie et mines	698 930,00	463020,00	409474,50	-33,8%	-41,4%
M.M.S.P	700 800,00	609280,00	562367,50	-13,1%	-19,8%
Transport	900 100,00	869480,00	791835,50	-3,4%	-12,0%
Finances et privatisation	1 686 126,00	1083259,00	1010395,90	-35,8%	-40,1%
Justice	3 900 285,51	3249437,31	3038124,42	-16,7%	-22,1%
Total	11 109 200,56	8482392,04	7715644,19	-23,6%	-30,5%





◆ **Hypothèses d'extrapolation :**

Compte tenu de la non disponibilité des informations relatives à la consommation totale en carburant et les frais d'entretiens pour l'ensemble des administrations centrales, nous avons émis les hypothèses suivantes pour pouvoir extrapoler les résultats obtenus :

- Les véhicules du transport du personnel de l'ensemble des administrations centrales fonctionnent au diesel (ce sont généralement des bus) ;
- L'ensemble des administrations centrales dispose du transport de personnel ;
- Les véhicules du transport de personnel des administrations centrales ont tous, approximativement le même nombre de places (ce sont généralement des grands bus) ;
- Pour chaque département, la part de l'administration centrale dans l'effectif totale reste approximativement le même que celui de 2002.

Ainsi, la variable d'extrapolation retenue est l'effectif des administrations centrales. L'effectif des 8 départements échantillonnés représentent 34,0% de l'effectif total des administrations centrales.

Effectif des fonctionnaires et facteur d'extrapolation

Administrations centrales échantillonnées	Ensemble des administrations centrales	Facteur d'extrapolation
13755	40434	34,0%



◆ **Résultats d'extrapolation:**

L'extrapolation des résultats à l'ensemble des administrations centrales montre que :

- A prix du diesel courant, l'économie annuelle réalisée en horaire continu sur le transport du personnel est estimée à 6 683 194 DH ; la consommation en carburant et les frais d'entretiens des véhicules aurait baissé de 24,7%, passant de 27 098 758 DH à 20 415 565 DH ;
- A prix du diesel constant, l'économie réalisée est estimée à 8 259 296 DH. La dépense initiale aurait baissé de 30,5% à 18 839 463 DH.

Récapitulatif des économies réalisées sur la consommation du carburant et les frais d'entretiens des véhicules (Administrations centrales)

Echantillon		Avant l'HC	Après l'HC		Economie réalisée	
			Prix courant	Prix constant	Prix courant	Prix constant
		Carburant	4 645 564,05	3 574 562,33	3 038 377,98	1 071 001,72
Entretiens	4 573 336,51	3 370 739,71	3 370 739,71	1 202 596,80	1 202 596,80	
Total	9 218 900,56	6 945 302,04	6 409 117,69	2 273 598,52	2 809 782,87	
Ensemble des administrations centrales		27 098 758,43	20 415 564,85	18 839 462,57	6 683 193,58	8 259 295,86

2.2.4. Synthèse et conclusions

❖ **Résultats obtenus pour l'échantillon**

La présente analyse relative au transport du personnel des 8 administrations centrales, avant et après l'horaire continu, a révélé que les économies réalisées sont considérables et s'élèvent à 24,7% des charges initiales en carburant et en frais d'entretien. Ce qui correspond financièrement à un gain de 2 273 599 DH/an.

En tenant compte de la variation du prix du diesel sur les deux périodes considérées, l'économie réalisée devient plus importante et se situe à 2 809 783 DH/an, soit 30,5% de la dépense initiale.

❖ **Résultats d'extrapolation**

L'extrapolation de l'analyse à l'ensemble des administrations centrales montre que l'économie annuelle réalisée s'élève à plus de 6 000 000 DH et à plus de 8 000 000 DH à prix courant et à prix constant respectivement.

En principe, la diminution de 50 % des déplacements des bus de transport de personnel, grâce à l'horaire continu permettrait de réaliser une économie de 50% sur les dépenses de carburant et d'entretiens. L'écart entre les résultats obtenus et cette hypothèse pourrait s'expliquer par le vieillissement du parc automobile, qui est un facteur engendrant une surconsommation du carburant et des pannes des véhicules plus importantes.



V. RECOMMANDATIONS ET MESURES DE CORRECTION

Suite aux différentes étapes de cette étude, il convient d'affirmer que la réforme de l'horaire continu constitue effectivement une action de modernisation de l'administration marocaine. En effet, la majorité des objectifs escomptés de la réforme a été réalisée.

Toutefois, afin de consolider les gains actuels et corriger les anomalies identifiées, inhérentes à l'application du nouveau système horaire, il est nécessaire de déterminer certaines mesures correctives qui permettront de tirer le plus grand profit de la réforme horaire.

Dans cette optique, les actions à entreprendre pour l'optimisation du système de l'horaire continu peuvent être subdivisées en 6 grands volets à savoir :

- la restauration des fonctionnaires ;
- le contrôle de présence des fonctionnaires ;
- le transport des fonctionnaires ;
- l'adéquation de l'horaire continu aux autres pratiques horaires ;
- l'optimisation d'impact de l'horaire continu.

1. RESTAURATION DES FONCTIONNAIRES

Une année et demi après l'instauration du nouveau système horaire, le taux de mise en place des restaurants administratifs se situe à (14,8%) des établissements disposant des restaurants au niveau national et à (37,0%) au niveau des administrations centrales. Cette situation reste encourageante compte tenu de la contrainte budgétaire des administrations.

Actuellement, la restauration collective dans les administrations reste dominée par les petits et moyens restaurateurs et le mode de fonctionnement des restaurants n'est pas réglementé de manière formelle, celui-ci variant d'une administration à une autre.

La restauration des fonctionnaires constitue un des principaux facteurs de leur adaptation au nouveau système horaire.

Dans ce contexte, l'identification et l'application des axes de développement des restaurants administratifs deviennent de plus en plus urgentes pour la réussite de la réforme horaire. Lesdites mesures se présentent comme suit :

- Mettre en place un plan de financement progressif des restaurants collectifs ;
Potentielles sources de financement :
 - Redéploiement des économies réalisées sur la consommation d'énergie ;
 - Intégration du problème de la restauration des fonctionnaires dans la politique sociale globale du Maroc ;
- Externaliser le service de la restauration des fonctionnaires ;
- Définir clairement le mode de gestion des restaurants collectifs : rôle de l'administration et celui du prestataire, mode de paiement, organisation pratique.



- Redéfinir le rôle des associations des œuvres sociales dans la restauration des fonctionnaires :
 - Interlocuteurs des fonctionnaires auprès de l'administration et du prestataire pour le bon fonctionnement du restaurant
 - Facilitateurs dans la mise en œuvre pratique des solutions
- Mutualiser le service de la restauration entre les différentes administrations : création d'une commission interministérielle mixte pour étudier la faisabilité d'une telle action et ses modalités pratiques de mise en place ;
- Ajuster les prix des repas : mise en place d'un système de péréquation des prix qui consiste à faire payer aux fonctionnaires des prix en fonction de leur grades hiérarchiques ;
- Instituer les chèques restaurants : engager une discussion avec la fédération des restaurateurs pour les modalités pratiques de mise en œuvre.

2. CONTROLE DE PRESENCE DES FONCTIONNAIRES

Le respect du volume et de la plage horaires fixés par le décret instaurant l'horaire contenu requiert la mise en place d'un système de contrôle de présence efficace. A cet effet, l'installation des pointeuses est pratiquement généralisée au niveau des administrations centrales. Le problème réside actuellement dans l'exploitation des données recueillies et l'extension de ces modèles de contrôle au niveau des services extérieurs. Globalement les principales actions à entreprendre pour la mise en place de cette mesure d'accompagnement se résument comme suit :

- Généraliser les pointeuses : intégrer les services extérieurs dans la recherche et la mise en place des solutions ;
- Mettre en place une cellule issue de la direction des ressources humaines pour l'exploitation des données recueillies par les pointeuses ;
- Mettre en place un système de flexibilité horaire : laisser aux fonctionnaires une marge temporelle au niveau des entrées et des sorties pour leur permettre de mieux s'adapter à l'horaire continu ;
- Définir les dispositions réglementaires et/ou juridiques relatives aux sanctions à adopter en cas d'absentéisme ou de non respect notoires de la plage horaire ;
- Prendre des mesures pour assurer la permanence du service au niveau des guichets.

3. TRANSPORT DES FONCTIONNAIRES

Certains problèmes liés au transport du personnel ont été identifiés lors de la phase qualitative de l'étude comme des contraintes qui entravent l'exploitation maximale des bienfaits de l'horaire continu par les fonctionnaires. Il s'agit essentiellement du retard qu'accusent les fonctionnaires au niveau de l'entrée au bureau et du retour à leur domicile.

Dans cette situation, certains fonctionnaires considèrent qu'ils ne disposent pas suffisamment du temps libre pour profiter de l'horaire continu et l'amélioration du rendement au travail, qui est attendue de la réforme serait remise en cause par les retards observés.

Pour pallier ces problèmes, les administrations publiques sont appelées à entreprendre les actions citées ci-dessous :



- Externaliser le service du transport des fonctionnaires ;
- Mutualiser le service du transport du personnel entre les administrations : la commission interministérielle à mettre en place pour la restauration aura également en charge le dossier du transport ;

4. ADEQUATION DE L'HORAIRE CONTINU AUX AUTRES PRATIQUES HORAIRES

L'horaire discontinu est le système appliqué dans le secteur scolaire et dans la plupart des entreprises marocaines. Cette divergence de l'horaire continu avec l'horaire appliquée dans des secteurs aussi importants que sont le scolaire et le secteur privé n'est pas sans incidence sur l'appréciation du nouveau système horaire.

Selon les résultats de l'analyse d'adéquation de l'horaire continu à l'horaire scolaire et ceux de l'enquête auprès des entreprises, les mesures à entreprendre pour corriger ces défaillances se présentent comme suit :

- Secteur scolaire : le ministère de l'éducation devrait, conjointement avec le M.M.S.P, renforcer la politique de mise en place des horaires adaptés aux réalités géographiques des différentes régions du Royaume ;
- Secteur privé : encourager les entreprises à adopter l'horaire continu comme horaire de travail.

5. OPTIMISATION D'IMPACTS DE L'HORAIRE CONTINU

L'optimisation d'impacts de l'horaire continu concerne les actions à entreprendre pour que, d'une part une plus grande part des fonctionnaires puissent pleinement profiter du supplément de temps libéré par l'horaire continu et, d'autre part pour que les objectifs de réduction des dépenses de fonctionnement puissent être entièrement réalisés.

En effet, à titre d'exemples seulement (30,8%) des fonctionnaires ont entrepris une activité sportive ou un loisir suite à l'adoption du nouveau système. Uniquement (3,8%) des enquêtés vont au cinéma ou au théâtre. Pour ce qui est des dépenses quotidiennes des administrations, le taux de réduction de (4,6%) relevé, pourrait être amélioré.

Globalement pour optimiser l'impact de l'horaire continu sur ces axes, il faudrait :

- Développer progressivement les infrastructures liées aux activités culturelles, associatives et sportives au niveau de l'administration (association des œuvres sociales) et des collectivités locales ;
- Poursuivre rigoureusement les mesures de rationalisation des dépenses dans les administrations publiques.



CONCLUSION GÉNÉRALE

La présente étude ayant porté sur « l'évaluation de l'horaire continu, une année après son instauration dans les administrations publiques » a permis de déterminer :

- les opinions des fonctionnaires, des usagers et des entreprises à l'égard de l'horaire continu ;
- l'état de mise en œuvre des restaurants dans les administrations publiques ;
- les répercussions de l'horaire continu sur la vie professionnelle du fonctionnaire: rendement, motivation, temps de présence, organisation du travail et sur la vie personnelle du fonctionnaire : temps libre, activités extraprofessionnelles, dépenses quotidiennes...etc ;
- Le changement intervenu dans les dépenses courantes des administrations : consommation de l'électricité, l'eau, le téléphone, le carburant et les frais d'entretiens des véhicules ;
- Les retombées de l'horaire continu sur la création d'emploi dans le secteur de la restauration ;
- Les perspectives d'adéquation de l'horaire continu à l'horaire scolaire.

Globalement, les indicateurs retenus sont favorables à l'horaire continu. En effet, le nouveau système est apprécié par l'ensemble des acteurs (fonctionnaires et usagers). Il aurait eu un impact positif sur l'efficacité du service administratif, l'épanouissement des fonctionnaires, les dépenses courantes des administrations, la consommation d'énergie et la création d'emploi dans le tertiaire.

Le schéma d'appréciation retenu se compose de (65%) de fonctionnaires favorables à l'horaire continu contre (35%) de non favorables. Les principales variables explicatives du comportement des fonctionnaires sont :

- les variables sociodémographiques : l'âge, l'état matrimonial, les enfants à charge et la situation professionnelle du conjoint ;
- les variables socioprofessionnelles : le niveau d'ancienneté dans l'administration ;
- les variables spatiales : la taille des villes et la distance entre le lieu de travail et le domicile.

En plus de ces facteurs, l'infrastructure et le mode de restauration des fonctionnaires déterminent significativement leur niveau d'adaptation à l'horaire continu.

Par ailleurs, l'étude révèle que l'horaire continu reste le système horaire le plus adéquat pour les usagers du service public notamment grâce aux bienfaits observés sur l'amélioration globale de la qualité du service suite à l'adoption du nouveau système. En effet, (65%) des usagers sont favorables à l'horaire continu contre (35%) de non favorables, et près de trois-quarts des entreprises enquêtées estiment que l'horaire continu est adéquat.

Pour ce qui des mesures d'accompagnement, le taux de mise en place des restaurants administratifs se situe actuellement à (14,8%) des établissements disposant des restaurants au niveau national et à (37,0%) au niveau des administrations centrales. Cette situation reste encourageante compte tenu de la contrainte budgétaire des administrations. L'installation



des pointeuses est pratiquement généralisée au niveau des administrations centrales. Le problème réside actuellement dans l'exploitation des données recueillies et l'extension de ces modèles de contrôle au niveau des services extérieurs.

Sur le plan économique, le nouveau système horaire aurait permis de réaliser une économie globale de (4,6%) sur l'ensemble des dépenses courantes des administrations publiques. Les économies réalisées sont de l'ordre de (6,1%), (17,9%) et (1,8%) pour les dépenses d'électricité, d'eau et de téléphone respectivement. Concernant la consommation du carburant et les frais d'entretiens des véhicules, les économies réalisées s'élèvent à (24,7%) à prix courants et à (30,5%) à prix constants pour le parc du transport du personnel des administrations centrales. Ce qui correspond financièrement à un gain de **6 683 194 DH/an** à prix courants et **8 259 296 DH/an** en tenant compte des variations des prix.

S'agissant des créations d'emplois dans le tertiaire, à moyen terme, après une généralisation des mesures d'accompagnement de l'horaire continu et une adhésion de 80% des fonctionnaires aux restaurants administratifs, les prévisions de créations d'emplois sont estimées à 2022 postes et 23596 postes pour les administrations centrales et l'ensemble des administrations publiques respectivement.

Afin de consolider les gains actuels et optimiser le nouveau système horaire, les actions énumérées ci-dessous ont été identifiées comme des mesures d'accompagnement de la réforme à entreprendre :

- Généraliser les restaurants administratifs ;
- Renforcer le dispositif du contrôle de présence des fonctionnaires ;
- Redéfinir les modalités du transport des fonctionnaires ;
- Poursuivre la modernisation du mode de gestion de l'administration ;
- Prendre des mesures pour assurer la permanence du service au niveau des guichets administratifs ;
- Développer les infrastructures liées à la garderie et à la restauration dans les établissements scolaires ;
- Encourager les entreprises à adopter l'horaire continu comme horaire de travail.

L'étude confirme la grande majorité des attentes de la réforme ; et renforce ainsi la nécessité de maintenir l'horaire continu comme système horaire de travail dans les administrations publiques. Ces résultats font de la réforme horaire une véritable action de modernisation de l'administration marocaine et un levier non négligeable du développement économique et social du Royaume.



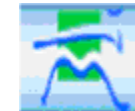
ANNEXE 1 : RAPPEL DE LA METHODOLOGIE GENERALE DE L'ETUDE

1. DEMARCHE METHODOLOGIQUE ADOPTEE

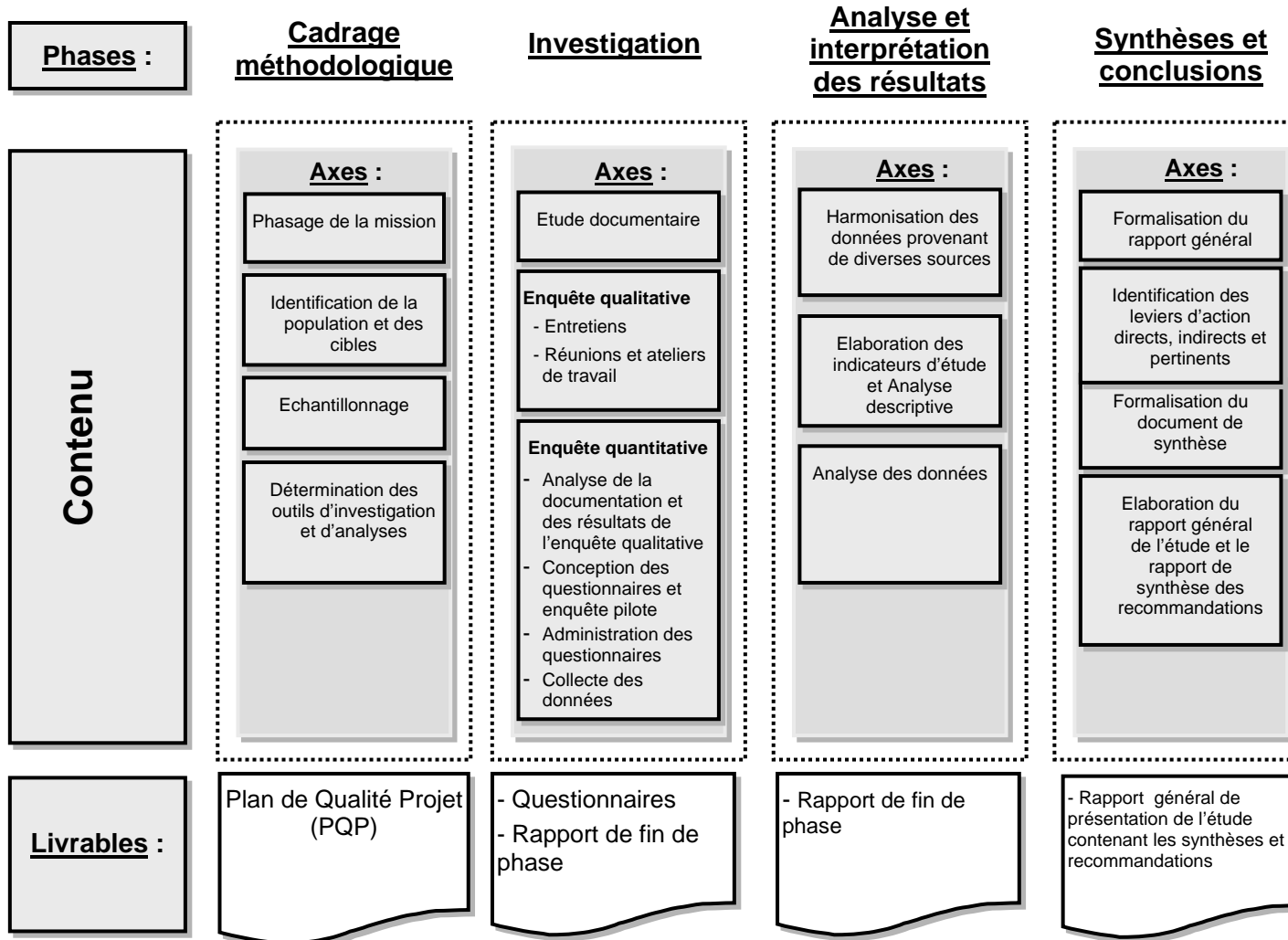
Dans l'optique des objectifs assignés à l'étude, la méthodologie générale adoptée s'est articulée autour des quatre phases citées ci-dessous :

- **La phase de cadrage méthodologique** qui nous a permis de définir la démarche globale suivie, d'identifier la population cible et de mettre en place le plan de sondage concernant la phase d'investigation (Cibles, échantillons, mode d'administration des questionnaires, choix des estimateurs).
- **La phase d'investigation** durant laquelle toutes les informations nécessaires pour répondre aux objectifs de la mission ont été collectées. Elle s'est subdivisée en deux étapes :
 - une enquête qualitative (Entretiens et Ateliers de travail)
 - une enquête quantitative (administration des questionnaires)
- **La phase d'analyses et d'interprétations des résultats** qui consistait à l'harmonisation et l'analyse des différentes données recueillies
- **La phase de synthèses et conclusions** qui consiste à traduire les différents résultats de l'étude sous forme de recommandations et mesures d'accompagnement à entreprendre pour l'optimisation du système de l'horaire continu.

Ci-après un schéma récapitulatif des différentes interventions de l'étude :



Synoptique général du déroulement de la mission





2. PRINCIPALES INVESTIGATIONS DE L'ÉTUDE

La phase d'investigation, qui a constitué la principale étape de la mission, s'est consacrée à la production de toutes les informations nécessaires pour répondre aux objectifs de la mission. Elle est constituée d'une enquête qualitative suivie d'une enquête quantitative.

2.1 L'ENQUÊTE QUALITATIVE

L'enquête qualitative se décline en deux parties : les entretiens avec des responsables administratifs et les ateliers de travail avec les fonctionnaires.

Les entretiens, qui constituent la principale composante de l'enquête qualitative, se sont adressés aux DRHs des ministères de l'échantillon, aux syndicats professionnels (CDT, UGMT, UNTM) et à un organisme benchmark (CDG).

Les ateliers de travail constituent la deuxième composante de l'enquête qualitative. Ils se sont adressés aux fonctionnaires des différentes échelles de la fonction publique et nous ont permis de recueillir librement leurs avis sur l'horaire continu et ses retombées.

Globalement, cette première étape nous a permis de concevoir des questionnaires plus appropriés et de répondre aux objectifs qualitatifs de l'étude.

2.2 L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

L'enquête quantitative est la principale investigation de l'étude ; elle consiste à concevoir les questionnaires, les administrer et recueillir les réponses auprès des trois catégories de la population cible à savoir les fonctionnaires, les entreprises usagères et les citoyens usagers. Elle s'est articulée comme suit :

- **La spécification du plan de sondage** : ceci concernait l'identification complète des échantillons, des modalités de la conduite de l'enquête sur le terrain et du choix des estimateurs d'analyse;
- **La conception des questionnaires et la réalisation de l'enquête pilote** : il s'agit de concevoir, tester et valider les différents types de questionnaires correspondant aux trois catégories de la population cible (Fonctionnaires, Entreprises et citoyens) ;
- **L'enquête principale** qui consiste à administrer les différents questionnaires et à recueillir les réponses.



ANNEXE 2 : RESULTATS DE L'ENQUETE QUALITATIVE

Cette partie présente, de manière synthétique, les résultats des différentes investigations de la phase qualitative à savoir les entretiens auprès des différentes cibles et les ateliers de travail avec les fonctionnaires. Elle nous a permis de concevoir les questionnaires qui ont été exploités lors de l'enquête quantitative.

1. ENTRETIENS AUPRES DES DRHS DES MINISTERES

Les différents points traités avec les DRHs ont été regroupés en quatre rubriques citées ci-dessous, suivant lesquelles les résultats ont été présentés :

- 1) Mise en œuvre et adéquation de l'horaire continu
- 2) Perception de l'horaire continu par les DRHs
- 3) Mesures d'accompagnement de l'horaire continu
- 4) Impacts de l'horaire continu sur l'administration et sur le fonctionnaire

1.1 MISE EN OEUVRE ET ADEQUATION DE L'HORAIRE CONTINU

Les avis énoncés par les DRHs concernant la mise en œuvre de l'horaire continu peuvent se résumer comme suit :

- La plage horaire appliquée est de 8h30 à 16h30 avec une demi-heure de pause ;entre 12h et 14h et une demi-heure de flexibilité à l'entrée et à la sortie pour certains organismes ;
- Il n'y a pas eu de problèmes d'adéquation horaire tant entre les services d'une même administration ou qu'avec les services extérieurs qui appliquent des horaires spécifiques propres aux réalités locales ;
- La demi-heure de pause est insuffisante.

1.2 PERCEPTION DE L'HORAIRE CONTINU PAR LES DRHS

Pour ce qui est de l'appréciation de l'horaire continu, les avis sont partagés. La principale idée qui ressort des entretiens avec les interviewés est la nécessité de généraliser les mesures d'accompagnement de l'horaire continu à savoir la restauration et le contrôle de présence.

Les personnes qui ne sont pas favorables à l'horaire continu pensent que la mise en place des mesures d'accompagnement et le changement des habitudes des individus sont des actions qui nécessitent plus de temps.

1.3 ETATS DES LIEUX DES MESURES D'ACOMPAGNEMENT DE L'HORAIRE CONTINU

Pour la plupart des ministères interviewés, les solutions adoptées ne concernent que l'administration centrale et parfois uniquement quelques directions étant donné leur



dispersion sur plusieurs sites différents. Les actions sont entreprises de manière décentralisée pour les services extérieurs.

Concernant la restauration des fonctionnaires, les responsables ont cité les cas de figure suivants :

- Des ministères qui disposent de restaurants,
- Des ministères utilisant les restaurants des administrations voisines
- Des ministères disposant d'espaces servant de kitchenette ou de lieux de restauration des fonctionnaires
- Des ministères ne disposant pas d'infrastructures de restauration.

S'agissant du mode de restauration des fonctionnaires, six catégories des fonctionnaires ont été identifiées :

- Fonctionnaires déjeunant au restaurant du ministère
- Fonctionnaires déjeunant au restaurant d'une administration voisine
- Fonctionnaires déjeunant dans le snack ou le restaurant du coin
- Fonctionnaires ramenant des sandwiches de la maison
- Fonctionnaires rentrant chez soi pour se restaurer
- Fonctionnaires se privant du déjeuner de midi.

Pour ce qui est du contrôle de la présence, la mise en place des pointeuses électroniques est en cours dans la plupart de ministères.

1.4 IMPACTS DE L'HORAIRE CONTINU SUR L'ADMINISTRATION ET SUR LE FONCTIONNAIRE

1.4.1. Impact de l'horaire continu sur les conditions de travail des fonctionnaires : motivation, assiduité et rendement

◆ Motivation et Rendement des fonctionnaires

Les avis concernant la motivation et le rendement des fonctionnaires reflètent plutôt des points de vue personnels des DRHs étant donné l'indisponibilité d'indicateurs spécifiques. On distingue en effet :

- Des DRHs pensant qu'il y'aurait une augmentation de la productivité et du rendement de travail
- Des DRHs pensant que le rendement des fonctionnaires aurait diminué car le temps de travail a diminué
- Des DRHs qui n'ont pas d'avis sur la question.

Un point de vue unanime à l'ensemble des interviewés est le fait que l'HC aurait diminué le stress des fonctionnaires notamment grâce à la diminution du nombre de déplacements quotidiens.

◆ Absentéisme des fonctionnaires

Nous avons noté une certaine diversité d'opinions sur ce point. Pour certains l'absentéisme a baissé vu la diminution du phénomène du non retour l'après midi puisque le fonctionnaire passe toute sa journée dans l'administration. Par ailleurs, Il est à noter également le non respect de la demi-heure de pause par certains



fonctionnaires. Ce problème serait dû au manque d'infrastructures de restauration et de système de contrôle de présence.

1.4.2. Impact de l'horaire continu sur les dépenses courantes des administrations

Selon les responsables rencontrés, il y a eu effectivement une diminution des dépenses courantes des administrations (électricité, eau et téléphone). Toutefois, cet impact n'est pas uniquement lié à l'HC. Il est aussi lié aux mesures de rationalisation des dépenses adoptées par la plupart des ministères.

2. ENTRETIENS AUPRES DES PARTENAIRES SOCIAUX

Les entretiens avec les partenaires sociaux nous ont renseigné sur :

- la perception de l'horaire continu par les partenaires sociaux et par les fonctionnaires ;
- les principales difficultés rencontrées par les fonctionnaires suite à l'instauration de l'HC ;
- les impacts de l'horaire continu sur la vie du fonctionnaire.

2.1 PERCEPTION DE L'HC PAR LES PARTENAIRES SOCIAUX ET LES FONCTIONNAIRES

Si les responsables syndicaux apprécient l'horaire continu et le considèrent comme une dynamique pouvant engendrer des économies de dépenses et d'énergie, ils insistent par ailleurs sur la nécessité de mettre en place les mesures d'accompagnement. En effet, ces mesures permettraient aux fonctionnaires d'adhérer au nouveau système horaire en changeant progressivement leur mode de vie.

2.2 PRINCIPALES DIFFICULTES RENCONTREES PAR LE FONCTIONNAIRE

Les principales difficultés citées par les partenaires sociaux se résument comme suit :

- problèmes d'adéquation de l'horaire continu à l'horaire scolaire ;
- problèmes de gestion des horaires et de certaines habitudes familiales ;
- dépenses substantielles supplémentaires pour la restauration dues au fait que les fonctionnaires supportent plusieurs repas pour l'ensemble des membres de la famille ;
- absence des mesures d'accompagnement pour certains ministères.

2.3 IMPACTS DE L'HORAIRE CONTINU SUR LA VIE DU FONCTIONNAIRE

2.3.1. Impact sur la vie professionnelle du fonctionnaire

D'après certains syndicats interviewés, sur le plan professionnel les fonctionnaires seraient moins productifs en comparaison avec l'horaire normal.



2.3.2. Impact sur la vie professionnelle du fonctionnaire

Sur le plan personnel, quelques syndicats estiment que l'horaire continu aurait augmenté les dépenses de restauration des fonctionnaires.

3. ENTRETIENS AUPRES DES ORGANISMES BENCHMARKS

3.1 MOTIVATIONS ET PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE DE L'HC PAR LA CDG

L'horaire continu a été instauré dans la Caisse de Dépôt et de Gestion au même titre que les administrations publiques.

L'application de ce nouveau système horaire a été effectuée de manière progressive selon les étapes suivantes :

- expérimentation en été et pendant le mois de Ramadan ;
- initiation d'une enquête d'opinion et de faisabilité auprès du personnel;
- adoption définitive de l'HC au même moment que les administrations suite aux résultats favorables de l'enquête.

La plage horaire appliquée au sein de la CDG est de 8h à 16h avec une demi-heure de pause et une demi-heure de flexibilité à l'entrée et à la sortie.

3.2 MESURES D'ACCOMPAGNEMENT DE L'HC ADOPTÉES PAR LA CDG

Suite à l'instauration de l'horaire continu, la CDG a mis en place des mesures d'accompagnement pour assurer la réussite du nouveau système horaire. Il s'agit entre autres de :

- l'externalisation de la restauration en raison de l'augmentation énorme du besoin en repas ;
- la subvention des repas en fonction des catégories du personnel (environ 40% en moyenne, Prix du repas : 30 DH environ) ;
- la mise en place d'outils techniques et logistiques adéquats pour le contrôle de présence et la restauration ;
- la sensibilisation interne du personnel aux avantages de l'HC.

3.3 RESULTATS : IMPACTS POSITIFS DE L'HC SUR L'ADMINISTRATION ET LE PERSONNEL DE LA CDG

Le mode d'instauration de l'HC à la CDG a permis à l'organisme de tirer les bénéfices préalablement escomptés de la réforme. Il s'agit entre autres des impacts positifs de l'HC résumés dans les points suivants.

Coté du personnel :

- Amélioration considérable de la motivation et du rendement du personnel ;
- Economie liée aux frais des transports ;
- Economie liée aux frais des repas.



Coté Administration :

- Economie d'énergie (éclairage, climatisation, alimentation) ;
- Economie de la facture téléphonique ;
- Economie au niveau du transport du personnel.