

MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES :

PROBLEMATIQUE DE L'ADEQUATION POSTE PROFIL AU SEIN DES COLLECTIVITES LOCALES : CAS DE L'ARRONDISSEMENT DE SIDI BELYOUT

**Travail réalisé par : IMANE BENOMAR EL
ALAOUI M'HAMDY**

**Encadré par : Mr N. JBARA
Mr R. MEJDI**

SOMMAIRE

DEDICACES.....	3
-----------------------	----------

I ERE PARTIE :

I- INTRODUCTION: ORGANISATION DE L'ETAT ET SYSTEME DE GOUVERNANCE.....	4
II- STRUCTURE GENERALE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....	7

II EME PARTIE :

HISTORIQUE ET SPECIFICITES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES COLLECTIVITES LOCALES :.....	11
--	-----------

SECTION I: ANALYSE MACROECONOMIQUE DE L'ENVIRONNEMENT OU OPERENT LES COLLECTIVITES LOCALES.....	11
--	-----------

A. Organisation communale.....	11
B. Le personnel communal.....	14
C. Environnement réglementaire.....	15
D. Environnement socio-économique.....	17
E. Environnement interne.....	18

SECTION II : ANALYSE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE GRH AU SEIN DES COLLECTIVITES LOCALES.....	18
--	-----------

A. La Politique de recrutement.....	18
B. La politique de formation et de perfectionnement du personnel communal.....	23
C. La politique de gestion des carrières.....	28
D. La politique de communication interne.....	33
E. La politique de rémunération.....	36

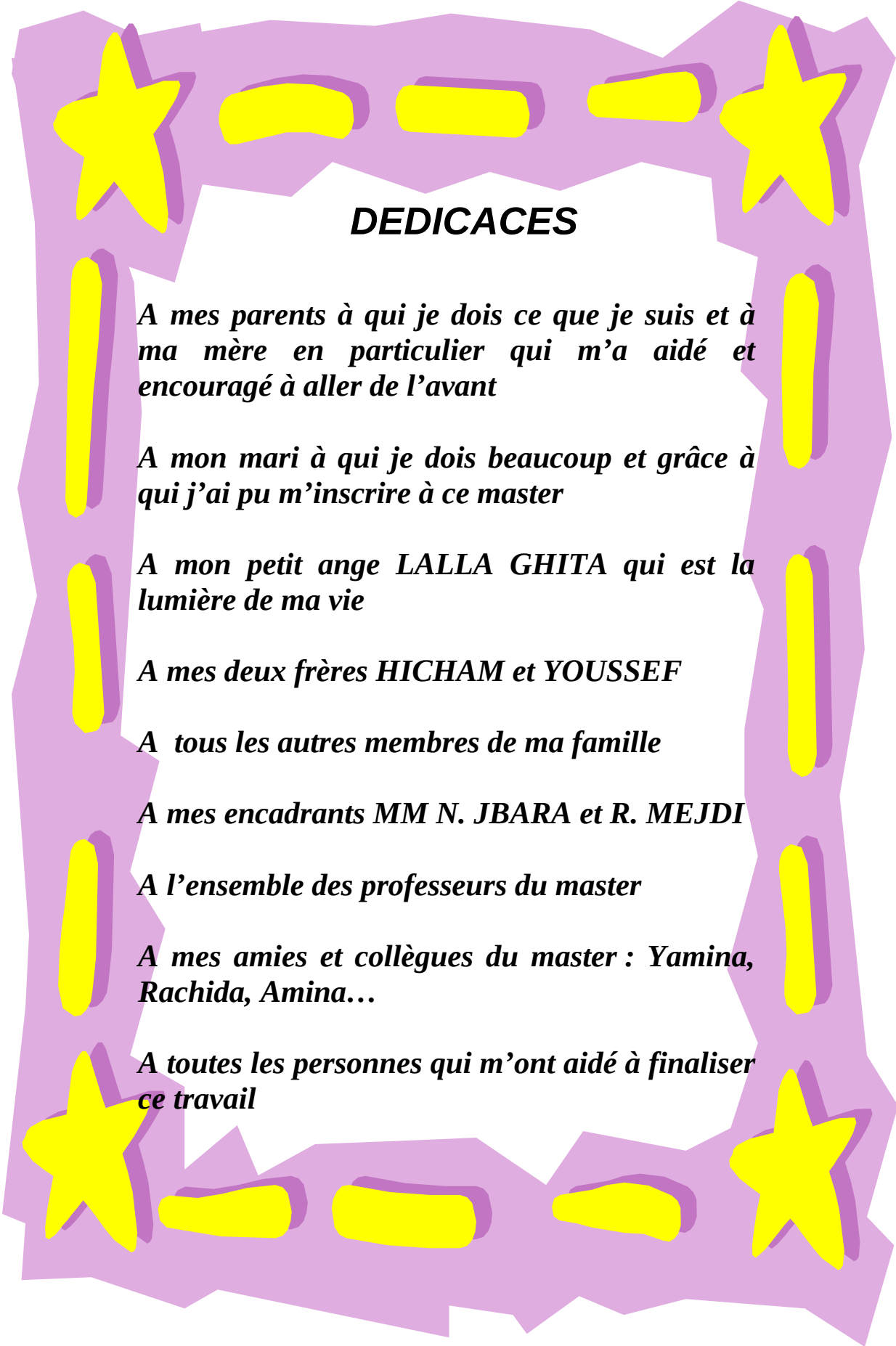
SYNTHESE DU DIAGNOSTIC.....	39
------------------------------------	-----------

III EME PARTIE :

ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ADEQUATION POSTE PROFIL AU SEIN DE L'ARRONDISSEMENT DE SIDI BELYOUT.....	40
I. PRESENTATION DU CADRE DE TRAVAIL.....	40
II. STRATEGIE DE RECHERCHE.....	40
III. DESCRIPTION DE L'ORGANIGRAMME DE L'ARRONDISSEMENT DE SIDI BELYOUT.....	41
1. Organigramme simplifié des différentes divisions et services.....	42
2. Cartographie des emplois et des profils.....	43
IV. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS OBTENUS A PARTIR DES ENTRETIENS.....	72
1. Synthèse des résultats des entretiens.....	72
2. Analyse par poste des écarts entre le requis et l'existant.....	78
V. RECOMMANDATIONS GENERALES.....	92
CONCLUSION.....	94
ANNEXES.....	95

Liste des tableaux et des figures :

- Tableau 1 : synthèse des résultats des entretiens
- Figure 1 : fonction de secrétaire général
- Figure 2 : fonction chef de division des affaires administratives
- Figure 3 : fonction de chef de service juridique et documentation
- Figure 4 : fonction de chef de service du personnel
- Figure 5 : fonction de chef de service de l'état civil et de légalisation
- Figure 6 : fonction de chef de division de l'urbanisme et de l'habitat
- Figure 7 : fonction de chef de service des autorisations, permis et contrôle des constructions
- Figure 8 : fonction de service du patrimoine et de l'habitat insalubre
- Figure 9 : fonction de chef de division des affaires économiques
- Figure 10 : fonction de chef de service des affaires économiques
- Figure 11 : fonction de chef de service administration générale
- Figure 12 : fonction de chef de division du finance et du matériel
- Figure 13 : fonction de chef de service de la comptabilité
- Figure 14 : fonction de chef de service du matériel
- Figure 15 : fonction de chef de service des marchés
- Figure 16 : fonction de chef de service des recettes
- Figure 17 : fonction de la division technique
- Figure 18 : fonction de chef de service entretien
- Figure 19 : fonction de service des services concédés
- Figure 20 : fonction de chef de service parc auto
- Figure 21 : fonction de chef de service magasin général
- Figure 22 : fonction de division des affaires sociales et culturelles
- Figure 23 : fonction de chef de service des affaires sociales
- Figure 24 : fonction de chef de service des affaires culturelles
- Figure 25 : fonction de chef de service des affaires sportives
- Figure 26 : fonction de chef de la division hygiène
- Figure 27 : fonction de chef de service médical
- Figure 28 : fonction de chef de service hygiène et environnement



DEDICACES

A mes parents à qui je dois ce que je suis et à ma mère en particulier qui m'a aidé et encouragé à aller de l'avant

A mon mari à qui je dois beaucoup et grâce à qui j'ai pu m'inscrire à ce master

A mon petit ange LALLA GHITA qui est la lumière de ma vie

A mes deux frères HICHAM et YOUSSEF

A tous les autres membres de ma famille

A mes encadrants MM N. JBARA et R. MEJDI

A l'ensemble des professeurs du master

A mes amies et collègues du master : Yamina, Rachida, Amina...

A toutes les personnes qui m'ont aidé à finaliser ce travail

I ERE PARTIE :

I- INTRODUCTION: ORGANISATION DE L'ETAT ET SYSTEME DE GOUVERNANCE

Le Maroc est un régime monarchique. Depuis plusieurs siècles, la monarchie marocaine était une monarchie de droit divin; le sultan avait entre ses mains les pouvoirs législatifs, exécutif et judiciaire et appliquait le droit musulman. Depuis 1962, le régime politique marocain est devenu une monarchie constitutionnelle parlementaire pluraliste avec séparation entre les pouvoirs législatifs, exécutif et judiciaire. Cependant le Roi garde ses pouvoirs traditionnels en tant que «commandeur des croyants», ce qui le place au-dessus des autres pouvoirs.

Le texte actuel de la Constitution représente l'aboutissement d'une œuvre de synthèse entamée par Sa Majesté feu le Roi Hassan II, en 1962, 1970, 1972, 1992 et 1996. En dehors des droits fondamentaux du citoyen, la constitution de 1962 comporte d'autres principes directeurs qui constituent désormais les bases de la nouvelle monarchie marocaine. La dernière révision constitutionnelle de 1996, modernise et démocratise le système politique marocain. Elle s'est assignée comme objectif l'adaptation des institutions dans un esprit de sauvegarde des traditions et de l'authenticité du Royaume. Ceci apparaît à travers les innovations introduites au texte de la Constitution, à savoir:

1. L'institution d'un système parlementaire bicaméral par la création d'une deuxième Chambre intitulée "Chambre des Conseillers" composée des représentants des chambres professionnelles, des salariés et des Collectivités locales. Cette Chambre dispose de pouvoirs délibératifs semblables à ceux de la Chambre des Représentants avec primauté à celle-ci, et a le pouvoir de démettre le gouvernement dans des conditions bien précises;

2. L'élection de tous les membres de la Chambre des Représentants au suffrage universel direct;

3. La réintroduction des Plans de Développement" qui viennent se substituer aux "Programmes économiques et sociaux intégrés". Leur élaboration revient au Conseil Supérieur de la Promotion Nationale et du Plan;

4. L'élévation du statut de la Cour des comptes qui est désormais une institution constitutionnelle dont la mission est notamment d'assurer le contrôle supérieur de l'exécution des Lois de finances, en même temps que la création de Cours régionales des comptes;

5. La consécration de la Région en tant que Collectivité locale, aux côtés des Préfectures, Provinces et Communes du Royaume;

6. Le droit de propriété et la liberté d'entreprendre sont garantis par la Constitution du Royaume. D'après la constitution actuelle, le Maroc est une monarchie parlementaire «monarchie constitutionnelle démocratique et sociale» (Article Premier); «la couronne du Maroc et ses droits constitutionnels sont héréditaires et se transmettent de père en fils aux descendants mâles en ligne directe et par ordre de primogéniture de Sa Majesté feu le Roi Hassan II, à moins que le Roi ne désigne, de son vivant, un successeur parmi ses fils, autre que son fils aîné. Lorsqu'il n'y a pas de descendants mâles en ligne directe, la succession au Trône est dévolue à la ligne collatérale mâle la plus proche et dans les mêmes conditions»

Le Roi est confirmé par un procédé d'allégeance «la Bayaâ» par lequel l'ensemble des autorités centrales, locales, les élus nationaux, locaux et les représentants des notables de toutes les régions lui expriment, et lui renouvellent chaque année, leur allégeance. La constitution fait du Roi le Chef d'Etat qui dispose de larges pouvoirs exécutifs et législatifs.

A côté du Roi se trouve le Gouvernement dont la composition est issue de la majorité élue au parlement. Le Roi nomme le premier ministre et les ministres sur proposition de celui-ci.

Le Parlement se compose de deux chambres: la chambre des représentants (députés élus au suffrage universel direct), et la chambre des conseillers (élue indirectement par les membres des assemblées locales, les chambres professionnelles et les syndicats).

Le Maroc est une démocratie pluraliste et multipartite: l'article 3 de la Constitution stipule que «les partis politiques, les organisations syndicales, les collectivités locales et les chambres professionnelles concourent à l'organisation et à la représentation des citoyens. Il ne peut y avoir de parti unique».

Ces réformes constitutionnelles ont facilité, dans une large mesure, l'arrivée au pouvoir des partis dits de la «Koutla» composés essentiellement des formations politiques de gauche avec à leur tête, l'union socialiste des forces populaires (USFP) qui n'avait pas participé au gouvernement depuis plus de 30 ans.

En relation au pouvoir judiciaire, il faut rappeler que, d'après l' Art. 82 de la Constitution, «l'autorité judiciaire est indépendante du pouvoir législatif et du pouvoir exécutif». La structure du système judiciaire marocain a subi depuis l'indépendance plusieurs réformes qui sont allées dans le sens de l'unification des tribunaux. Toutefois, une analyse du système judiciaire marocain a identifié plusieurs lacunes et la nécessité de renforcer l'autorité judiciaire¹

Il faut également noter qu'en plus de toutes ces réformes constitutionnelles, le Maroc a engagé depuis 1990 des réformes d'envergure dans le cadre de la consolidation de l'Etat de droit et la promotion des droits de l'homme. C'est dans ce sens que dans un discours historique du 9 mai 1990, feu SM Hassan II avait annoncé la création de deux institutions essentielles: le Conseil Consultatif des Droits de l'Homme et les Tribunaux Administratifs.

Parallèlement aux profondes transformations politiques, le Maroc s'est appliqué à poursuivre son effort de restructuration administrative et de décentralisation. La promotion de la région au rang de collectivité locale par la Constitution de 1992 apparaît comme l'une des plus importantes réformes de ces dernières années. Ainsi, le découpage administratif du Royaume comprend deux niveaux d'administration territoriale hiérarchisée.

¹ Banque Mondiale, Rapport sur l'évaluation du système juridique et judiciaire Marocain, octobre 2003
Innovation dans l'Administration Publique dans la Région Euro-méditerranéenne, L'état de l'administration publique au Maroc. Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement – CAFRA Nations Unies, Département des Affaires Economiques et Sociales - UNDESA

II. STRUCTURE GENERALE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

En ce qui concerne l'organisation administrative du Gouvernement, en vertu de la constitution: toutes les matières qui ne sont pas expressément dévolues au Roi, au Parlement et à l'autorité judiciaire relèvent, en principe, du domaine de l'exécutif.

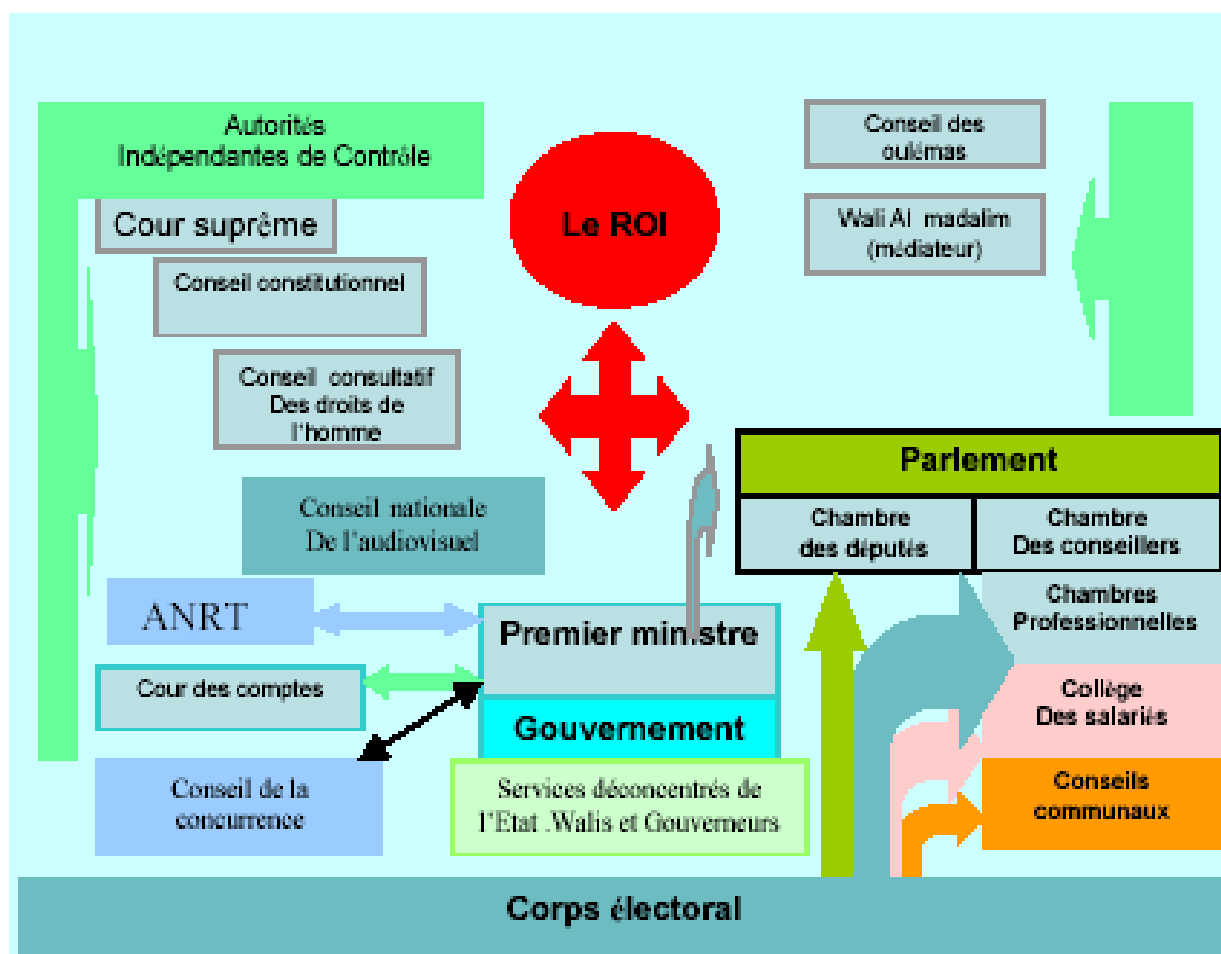
Dans le contexte exécutif, le Premier Ministre est le Chef des administrations publiques de l'Etat et responsable du bon fonctionnement des services publics. L'action du gouvernement est relayée au niveau régional et provincial par des représentants de l'Etat, les Walis et les gouverneurs qui sont les vis-à-vis locaux des autorités locales et des assemblées élues par la population².

Le degré d'indépendance et d'autonomie du pouvoir exécutif par rapport aux autres intervenants dans la vie politique est un élément fondamental pour l'efficacité de l'action gouvernementale. Il s'agit également d'une condition incontournable pour asseoir un système de gouvernance fondé sur l'imputabilité et l'obligation de rendre compte.

Dans ce domaine, les pouvoirs de l'exécutif et le degré de son indépendance ont connu une évolution sans précédent au cours des dernières années dans le cadre de ce qui a été appelé «le gouvernement d'alternance». Ce gouvernement, composé d'une coalition des parties dont certains étaient depuis de nombreuses années dans l'opposition exprime la volonté du Roi du Maroc de moderniser l'appareil de l'Etat et d'engager le pays dans un processus démocratique où le gouvernement issu de la majorité au Parlement disposerait des pouvoirs et de l'autonomie nécessaires pour conduire sa politique.

A partir de la nomination par le Roi en 1998 d'un Premier Ministre socialiste en la personne de M. Abderrahmane Yousoufi, Secrétaire Général de l'USFP, on a commencé à parler au Maroc du «Gouvernement d'alternance» lequel a survécu même après le décès de feu SM Hassan II en juillet 1999. S M Mohamed VI a reconduit le gouvernement présidé par M. Yousoufi en accroissant sa confiance en celui-ci.

² Source: CAFRAD/OMAP, *Rapport d'Evaluation de la Gouvernance au Maroc*, UNECA, 2004



Source: CAFRAD/OMAP, Rapport d'Evaluation de la Gouvernance au Maroc, UNECA, 2004

Dans le but de faire face aux nouveaux défis de l'Etat et consciente du rôle que doit jouer l'administration dans la conduite et l'accompagnement de ces réformes, l'Administration Marocaine s'est lancée au cours des dernières décennies dans un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macro-économique.

Cette stabilité s'est accompagnée par une accentuation du caractère libéral de l'économie et son ouverture active sur l'extérieur puis par un désengagement de l'administration au profit des opérateurs privés.

Le gouvernement actuel est cependant présidé par un Premier Ministre technocrate, M. Driss Jettou mais, malgré les indications claires sur la nécessité d'un redéploiement des attributions ministérielles, le Gouvernement mis en place à la suite des élections du Septembre 2002 présente un nombre élevé de Ministères (23 Ministères, 7 Ministres Délégués, 6 Secrétaires d'Etat, 1 Ministre d'Etat et 1 Secrétaire Général du Gouvernement). Comme l'a clairement identifié le Premier Ministre lors de sa Présentation au Parlement, le Programme du Gouvernement a mis l'accent sur les mesures à entreprendre dans le domaine des institutions pour poursuivre les objectifs de la réforme des structures administratives, ainsi que le renforcement du tissu productif national et l'attraction et la réalisation de nouveaux investissements, à travers le développement des capacités productives, et la promotion de la compétitivité des entreprises.

Dans ce cadre, les mesures proposées par le Gouvernement lors de son institution, montrent les défis et le chemin ambitieux, qui reste à parcourir pour accéder à un niveau supérieur de gestion totalement compatible avec les attentes de la population, mais aussi avec les exigences des partenaires privilégiés des pouvoirs publics.

Cependant, la réforme de l'administration publique est parmi les préoccupations fondamentales de ce gouvernement, qui poursuit les efforts pour son développement, sa modernisation et l'amélioration du niveau de sa rentabilité et de ses relations avec les citoyens.

Pour atteindre cet objectif, le Gouvernement a défini les grands chantiers de la modernisation des secteurs publics, à savoir:

1. Redéfinition des missions des secteurs publics à la lumière du nouveau rôle de l'Etat, en se limitant aux fonctions essentielles d'encadrement, d'organisation, d'orientation et de contrôle, ce qui nécessite: d'une part des changements au niveau des structures tout en tenant compte de la politique de la décentralisation et de la déconcentration et en adoptant le principe de délégation des pouvoirs et moyens aux services déconcentrés proches des citoyens. Et d'autre part en adoptant le principe selon lequel l'Etat cède certaines activités au profit d'autres opérateurs, en établissant les mécanismes réglementaires et les institutions incitatives à cet effet.

2. Adoption et développement des méthodes de gestion électronique en vue de faciliter l'accès des citoyens aux services administratifs de base et d'alléger les charges de l'administration.

3. Développement des capacités de l'élément humain en vue de sa qualification et de la consolidation de son statut comme force influente dans la dynamique des réformes par la révision et l'adéquation des systèmes de formation, amélioration du plan de carrière et établissement du schéma directeur pour le processus de redéploiement des fonctionnaires dans les différentes administrations.

4. Etablissement d'un système d'évaluation de la qualité des prestations des services publics par la mise en place de mécanismes de suivi et d'évaluation, le contrôle de leur efficience et du degré de satisfaction des objectifs qui leur sont impartis et du niveau de satisfaction de leurs usagers.

5. Rationalisation de la gestion publique en œuvrant à la promotion d'une administration qui maîtrise ses capacités et ses dépenses de fonctionnement, et se limite à assumer ses missions fondamentales, en s'attachant aux valeurs professionnelles et éthiques. Etablissement de mécanismes à même de consolider honnêteté et transparence et élaboration de chartes de déontologie sectorielles définissant les règles de conduite qui déterminent les responsabilités et les obligations de l'administration et du fonctionnaire envers le public. Dans ce cadre, la moralisation de la vie publique, la lutte contre la corruption en particulier, sont des objectifs fondamentaux du projet de réforme. Ces buts ne peuvent être atteints par des slogans et des appels à la moralité, mais essentiellement par la mise en œuvre de mesures pratiques sévères et par l'activation de mécanismes réglementaires et administratifs, la sensibilisation du citoyen en l'informant de ses droits et de ses devoirs, et en œuvrant à la promotion d'une culture administrative nouvelle, qui sert le citoyen sans l'asservir.

6. Simplification des procédures administratives : suppression des complications, réduction du nombre de pièces à produire par les citoyens dans leurs relations avec l'administration et fixation de délais pour la remise de documents administratifs chaque fois que possible.

Dans ce contexte, le gouvernement a décidé de prendre des mesures d'urgence pour faciliter au moins l'obtention des documents les plus usités et par l'élimination graduelle de toutes les autorisations requises pour l'exercice des métiers informels afin de les remplacer par une simple déclaration sur la base du principe libéral du commerce et de l'industrie. Cette dernière mesure inciterait l'initiative privée et drainerait d'importantes opportunités d'emploi. En outre, et pour faciliter aux citoyens la satisfaction de leurs besoins administratifs, un aménagement d'horaire et des permanences seront progressivement appliqués dans les administrations ayant un rapport avec le citoyen³.

D'autre part, la mise à niveau du tissu économique national, le soutien de l'entreprise marocaine et sa préparation à affronter les conditions de la concurrence ainsi que la modernisation des modes et des outils de production, visent à garantir un développement économique et social harmonieux et durable.

Par ailleurs, afin de mettre en œuvre le processus de réforme et les nombreuses actions de modernisation de l'administration et pour les conjuguer avec les importants changements entrepris dans le but d'assurer une croissance soutenue de l'économie, une stabilité macro-économique, une plus grande ouverture sur l'économie mondiale et une participation élargie à la conduite des affaires publiques, un rôle «innovateur» et «central» doit être joué par deux Ministères clés. Le Ministère Chargé de la Modernisation des Secteurs Publics; et le Ministère délégué auprès du Premier Ministre chargé des Affaires Générales et de la Mise à Niveau de l'Economie ont un rôle crucial dans ce processus.

II EME PARTIE :

HISTORIQUE ET SPECIFICITES DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES COLLECTIVITES LOCALES :

SECTION I: ANALYSE MACROECONOMIQUE DE L'ENVIRONNEMENT OU OPERENT LES COLLECTIVITES LOCALES

Depuis l'indépendance le Maroc s'est engagé dans le processus de décentralisation. En juin 1960, a été promulguée la première charte communale. En 1962, le principe de la décentralisation est consacré par la constitution.

Or la réforme de la charte communale est publiée en 2002 qui prône le retour à l'unicité de la ville, matérialise un désir des pouvoirs publics de un équilibre budgétaire et infrastructurel au niveau de la ville et des périphéries et pas uniquement le centre tout en ayant une vision globale, unique et intégrée de l'ensemble de la ville.

La réforme instituée par la charte de 2002 opère le transfert d'importantes compétences et prérogatives au seul pouvoir des communes urbaines, ou conseil de la ville, appelés jadis communautés urbaines, de même les communes seront désormais appelés arrondissements.

Dès lors, les communes se voient investies d'un ensemble d'attributions reconnues auparavant aux arrondissements. En conséquence, le Président du conseil communal est doté de prérogatives réelles au détriment de l'agent d'autorité. Désormais, «elles sont animées droit, par un président du conseil communal flanqué d'une autorité locale» moins omniprésente que par le passé, elles sont enfin soumises à une tutelle administrative quelque peu assouplie »³.

De même, d'importants moyens financiers et humains sont mis à leur disposition. L'effectif du personnel des collectivités locales est passé de 30.000 en 1977 à plus de 130.000 en 1997. Les ressources financières sont passées de 5 milliards de dirhams en 1988 à 14 milliards de dirhams en 1997⁴.

Parallèlement, une fonction publique locale est créée dans le but de permettre aux communes d'exercer efficacement les nouveaux pouvoirs qui leur sont dévolus.

A. Organisation communale

La commune est une collectivité locale de droit public, jouissant de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

La charte de 2002 a allégé la tutelle exercée sur la commune par l'élargissement de leurs attributions et responsabilités. De nombreuses attributions de l'Etat lui ont été transférées.

³ A.BALDOUS : 'la réforme communale au Maroc', A.A.N 1977, page 286.

⁴ Ministère de l'intérieur, Direction Générale des Collectivités Locales, Direction des Finances Locales.

I. Attributions du conseil communal (CC) :

La charte communale de 2002 a énuméré explicitement mais non limitativement une partie des attributions de CC. Ainsi, il est précisé que le conseil “décide des mesures à prendre pour assurer à la collectivité son plein développement économique, social et culturel”.

En outre, il est chargé de définir le plan de développement de la commune, conformément aux orientations prévues par le plan national. A cet effet, il fixe le programme d'équipement de la collectivité et arrête les conditions de réalisation du développement⁵. Il décide également de la participation financière de la collectivité aux entreprises d'économie mixte d'intérêt communal ou de développement de la commune. A côté de ces compétences exécution, le CC assure des compétences consultatives. Selon la charte de 2002, le CC est appelé à proposer à l'administration les actions à entreprendre pour promouvoir le développement de la collectivité⁶. L'article 31 de la charte met à la disposition du CC les moyens les plus pratiques notamment le pouvoir de décider de certains projets considérés comme essentiels pour le développement de la collectivité.

Toutefois l'exécution des délibérations concernant ces projets n'est possible qu'après l'approbation de l'autorité de tutelle. Les décisions prises sont exécutées par le président.

II. Attributions du président du conseil communal :

La charte communale de 2002 a étendu les pouvoirs du président (ou maire) en lui transférant une plus grande partie des pouvoirs reconnus auparavant à l'autorité des arrondissements notamment en ce qui concerne la police administrative. De façon générale, le président assure les attributions suivantes :

- Il est le représentant de la commune dans la vie civile, administrative et judiciaire ;
- Il exécute les décisions et délibérations du CC et en assure le contrôle ;
- Il est responsable de la police administrative : il prend toutes les mesures nécessaires pour assurer la sûreté, la salubrité et l'hygiène sur le territoire de la commune ;
- Il est officier d'état civil, il peut déléguer cette fonction à ses adjoints ;
- Il conserve et administre les biens de la commune⁷.
- Il effectue les actes de location, de vente, d'échange, legs et acquisition conformément aux délibérations du CC et conclue les marchés de travaux.
- Il assure le fonctionnement du conseil : il convoque aux sessions ordinaires et extraordinaires, participe à l'établissement de l'ordre du jour et exerce la police de l'assemblée avec éventuellement le concours de l'autorité locale.

⁵ Article 35 de la charte communale 2002.

⁶ Article 35, de la charte communale 2002.

⁷ L'agent d'autorité ne dispose plus que de la compétence d'exécution dans ce domaine. L'article 37 de la charte délimite expressément les attributions qui lui restent.

Selon A. BALDOUS⁸ trois moyens sont mis à la disposition du président pour assurer son rôle nouveau de chef d'entreprise communale :

- Il peut compter sur le fonctionnement de l'ensemble des services communaux nécessaires à l'exécution des missions qui lui sont confiées puisqu'il en assure seul la direction ;
- La fonction publique : jusque là entièrement dépendante du pouvoir central, aujourd'hui l'autonomie locale se trouve renforcée puisque le président devient le chef hiérarchique du personnel ;
- Il exerce la police administrative ; agissant ainsi sous le contrôle de l'Administration supérieure, par voies réglementaires ou individuelles (article 44 alinéa1).

III. La tutelle

La commune est soumise à la tutelle du pouvoir central (Ministère de l'Intérieur). Cette tutelle s'exerce par contrôle à la fois des actes et sur les personnes :

- La tutelle sur les actes : elle concerne l'approbation des délibérations et la sanction :
 - L'approbation des délibérations : le Ministère de l'Intérieur approuve les délibérations du conseil communal dans les trois mois qui suivent la date de leur réception. Le défaut de décision dans le délai prévu équivaut à une approbation tacite. La non-approbation d'une délibération doit être motivée
 - La sanction des décisions illégales : il s'agit de la nullité de droit et l'annulabilité. La première vise un objet étranger aux attributions du conseil ou violant les textes en vigueur, la deuxième vise la délibération à laquelle aurait participé un conseiller intéressé à titre personnel ou comme mandataire.
- La tutelle sur les personnes : elle s'exerce sur l'assemblée, le président du conseil communal et ses adjoints, le Ministre de l'Intérieur peut suspendre ou révoquer l'autorité élue si elle manque à ses devoirs et obligations. Elle revêt différentes formes :
 - La démission d'office précédée de l'audition des explications de l'intéressé ;
 - La suspension, par arrêté, motivée du Ministère de l'Intérieur ;
 - La révocation motivée par décret.

Les actes de tutelle peuvent être annulés par les pouvoirs juridictionnels pour excès de pouvoir de l'autorité administrative pour préserver l'autonomie du pouvoir élu.

⁸ Voir à ce propos A.BALDOUS,

B. Le personnel communal

Le statut particulier de la fonction communale (article des 121 à 130 de la charte 2002) répartit le personnel communal en plusieurs catégories :

- Les fonctionnaires communaux ;
- Les fonctionnaires de l'Etat détachés auprès de communes ;
- Les agents temporaires, journaliers et occasionnels ;
- Les appelés au service civil.

1. Les fonctionnaires communaux

Cette catégorie est placée sous l'entière autorité du président du conseil communal. C'est le principal chef hiérarchique, il a en conséquence, le plein pouvoir en matière de recrutement, de nomination et de gestion de ce personnel. Cependant, ce pouvoir reste limité. Le statut du personnel communal précise que le pouvoir de nomination appartient au président du conseil communal intéressé et exerce à l'égard des seuls cadres classés aux échelles de rémunération 1 à 7. Ce pouvoir a été étendu par la suite à l'échelle de rémunération 9 par décret n°2-85-265 du 2 décembre 1987.

En revanche, les cadres supérieurs relevant des échelles de rémunération 10 et 11 échappent à cette autorité. Leur recrutement ainsi que leur gestion demeure du ressort de l'administration centrale. Les nominations aux fonctions de chef de division et chef de service sont prononcées par le président du conseil communal après approbation du Ministère de l'Intérieur. Il en est de même pour la nomination du secrétaire général de la commune.

Cette restriction est une atteinte à l'autonomie de la commune. Elle trouve son explication dans le fait que " le législateur marocain a estimé que se sont les cadres supérieurs, les fonctionnaires appelés à exercer les responsabilités administratives qui sont les plus intéressés par une véritable mobilité, les plus exposés aux conflits avec le pouvoir communal et partant aux risques d'une politisation de l'Administration Communale"⁹.

2. Les fonctionnaires de l'Etat détachés auprès des communes¹⁰

Etant donné que le pouvoir de nomination des organes élus se limite à l'échelle de rémunération 1 à 9, les cadres relevant des échelles de rémunération 10 et 11 sont recrutés par l'administration centrale et mis à la disposition des communes. Une telle disposition exprime selon BELHADJ "le souci du législateur marocain de préserver les intérêts des agents concernés qui préfèrent ne pas être trop liés à un pouvoir politique et d'avoir des possibilités de carrières dans un cadre beaucoup plus étendu que celui des communes"¹¹.

Les communes n'ont pas la possibilité de recruter directement par voie contractuelle. C'est l'administration centrale, en l'occurrence le Ministère de l'Intérieur, qui conclue les contrats pour recruter certains cadres tels que les ingénieurs, médecins et architectes pour les mettre à la disposition des communes qui prennent en charge leur rémunération.

⁹ M.BELHADJ : "le personnel communal", mémoire du cycle supérieur de l'ENAP Rabat 1979, page 122.

¹⁰ Selon le statut général de la fonction publique, le fonctionnaire est mis en fonction de détachement lorsqu'il est placé hors de son cadre d'origine mais continu à appartenir à ce cadre et à bénéficier de ses droits à l'avancement et à la retraite.

¹¹ M. BELHADJ, p 122

3. les agents non statutaires

Ce sont des agents recrutés en dehors du statut de la fonction publique. Aussi, leur condition juridique est-elle moins favorable que celle des fonctionnaires statutaires. En principe, ces agents sont recrutés pour occuper des emplois non permanents parce qu'ils ne remplissent pas les conditions leur assurant une situation stable. La suppression de leur emploi demeure toujours possible. Ce sont :

a. Les agents temporaires :

A l'opposé des agents titulaires, les agents temporaires ne sont pas régis par le statut de la fonction communale, mais par une réglementation "dispersée et multiple". La circulaire n°31 FP du 22 août 1967 du Ministère des Affaires Administratives constitue le texte de base de cette réglementation qui fixe un certain nombre de dispositions relatives à leur recrutement, rémunération et obligations. Ils se distinguent des autres agents non statutaires parce qu'ils occupent des fonctions qui sont en principe, assurées par des fonctionnaires titulaires. En effet ce personnel est normalement recruté pour effectuer des travaux exceptionnels, mais en fait, ils occupent des postes à caractère durable destiné à des fonctionnaires titulaires.

En ce qui concerne les communes, ce procédé est privilégié pour les raisons suivantes :

- Allégement des finances locales : les agents temporaires sont moins rémunérés ;
- Possibilité de licencier en cas de difficultés financières ;
- Souplesse de ce mode : le recrutement normal nécessite des procédures rigides et lourdes

b. les agents journaliers et occasionnels

Ils sont soumis au droit privé et recrutés pour effectuer un travail non permanent. Leur effectif n'est pas prévu par le budget, leur rémunération est imputée sur les crédits des travaux et sur les frais de service.

C. Environnement réglementaire

Avant les réformes communales du 30 septembre 1976 et celle de 2002, il n'existait pas de fonction publique communale (FPC), l'administration locale disposait d'un personnel constitué soit de fonctionnaires de l'Etat détachés, soit d'agents temporaires ou occasionnels recrutés en général à l'échelon local.

C'est la charte communale de 1976 qui décide la mise en place d'une fonction publique communale. Elle sera consacrée par la suite par le décret n°2-77738 du 27 septembre 1977¹² portant statut particulier du personnel communal qui énonce la création d'un corps particulier du personnel communal qui énonce la création d'un corps particulier de fonctionnaires relevant du dahir n°1580088 du 24 février 1958 portant statut général de la fonction publique (SGFP) sous réserve de certaines dispositions particulières fixées par le décret portant statut particulier.

Toutefois, ce statut ne diffère guère du statut général de la fonction publique en raison de l'existence d'une ressemblance totale entre la fonction communale et la fonction d'Etat. En effet, les fonctionnaires communaux sont soumis aux mêmes règles et procédures notamment en ce qui concerne l'organisation de la carrière, le recrutement, le stage, la titularisation, la rémunération, le régime de la retraite et les mesures disciplinaires. Et ce dans le but de mettre les fonctionnaires à l'abri des pressions politiques et des aléas administratifs. En agissant de la sorte, le législateur vise à réaliser un compromis entre la préservation de l'autonomie de l'autorité locale et la garantie des droits du personnel¹³.

Cependant, la FPC comporte certaines particularités qui résident dans :

- L'autonomie de la FPC : les communes disposent de toute la latitude pour se doter du personnel dont elles ont besoin pour fonctionner. Le statut de la fonction publique communale confère au président de la commune les pouvoirs réglementaires qui lui permettent de recruter, nommer, titulariser et gérer les carrières des agents communaux, en qualité de chef hiérarchique de ce personnel. Mais cette autonomie est limitée puisqu'on est en présence d'une gestion partagée : les présidents gèrent seulement le personnel de catégorie moyenne, la gestion des cadres supérieurs étant du ressort de l'autorité centrale. De même, le conseil communal ne dispose pas de pouvoir normatif. La réglementation concernant le personnel communal est fixée par le Ministère de l'Intérieur.
- La mission du fonctionnaire communal : ce dernier assume simultanément une mission d'intérêt général et assure des services de proximité pour répondre aux différentes attentes de citoyens locaux.

¹² Article 47 du statut de la fonction publique communale du 27 septembre 1977.

¹³ Les fonctionnaires communaux relèvent donc de la dépendance du pouvoir élu. Cette dépendance est cependant atténuée par l'obligation (pour ce pouvoir) de se conformer aux dispositions du SGFP et du statut particulier du personnel communal. Ces dispositions constituent une garantie pour le personnel contre l'arbitraire de l'organe élu : BELHADJ. , page 125

D. Environnement socio-économique

Les communes évoluent dans un environnement qui connaît d'importants changements sous la pression de plusieurs factures :

- L'intégration du Maroc dans la zone de libre échange ;
- La mondialisation de l'économie ;
- La raréfaction de ressources budgétaires et le souci des pouvoirs publics de réduire le poids et la dette publique ;
- Une forte montée des attentes et des exigences des citoyens, ceux-ci réclament davantage d'efficacité, de qualité et de transparence ;
- Le processus de désengagement de l'Etat ;
- Le renforcement du processus de décentralisation ;
- La modification des rapports entre l'Etat et les entreprises.

La modernisation de l'administration devient, désormais une priorité afin de répondre à ces exigences et défis. A cet effet, l'Etat a été amené à adopter un ensemble de mesures tels que, la réforme du code du travail, le droit des sociétés, l'élaboration de la loi sur la concurrence, l'engagement du dialogue social, la simplification des procédures administratives, etc...

Dans ce cadre, la modernisation des méthodes de gestion et en particulier celles des RH, est perçue de plus en plus par les pouvoirs publics, comme une nécessité impérieuse pour améliorer l'efficacité du secteur public considéré comme une source de blocage en raison de sa lenteur et de son archaïsme.

Force est de constater que les communes n'ont pas suivi l'évolution de leur environnement. La plupart ne maîtrisent pas encore leur gestion et trouvent des difficultés à s'adapter. L'administration de tutelle est souvent appelée à intervenir pour les rappeler à l'ordre ou pallier les défaillances de gestion. C'est une administration peu efficace et éloignée des préoccupations et attentes des citoyens. Cet état de chose affecte négativement son image¹⁴ ; ce qui est paradoxal compte tenu de l'ampleur et de l'importance de leur mission en tant que partenaire de développement et la volonté affichée par les pouvoirs publics d'étendre l'autonomie du pouvoir élu.

L'accélération de l'urbanisation et la pression démographique sont parmi les grands défis que les communes doivent relever. Elles sont appelées à déployer de grands efforts en matière d'aménagement de l'espace, d'équipement, de l'infrastructure de base et de la promotion sociale qui enregistrent un déficit notable. Chose qui n'est pas aisée sachant qu'elles évoluent dans un contexte complexe et difficile. Le rapport de la Banque Mondiale fait état d'une progression de la pauvreté, de la stagnation de la croissance et la montée du chômage. A cela s'ajoute le poids de la dette qui représente 70% de la PIB et son service qui absorbe 25 à 30 % des recettes de l'Etat. Pour sortir de cet état, la Banque Mondiale préconise entre autres une forte croissance et une rationalisation des dépenses étatiques. Les administrations sont donc contraintes à se soucier davantage de la qualité de leurs prestations, de l'économie et de l'efficacité.

¹⁴ Comme le souligne A.EL OUAZZANI : l'attitude de l'administré oscille entre la critique et la crainte, inefficace, dépensière et irresponsable, la municipalité est perçue comme une institution lointaine, soumise au bon vouloir discrétionnaire d'un appareil dominé soit par un président soit par un pacha ; d'où désintérêt, désaffection et le manque de civisme ambiant qu'on remarque au sein des citoyens de nos cités : « la gestion municipale au Maroc », imprimerie FEDDALA 1982, page 72

E. Environnement interne

La commune a l'instar de la plupart des administrations publiques, fonctionne selon le modèle bureaucratique, est caractérisée par une structure très hiérarchique (multiplicité des niveaux hiérarchiques), taylorienne (spécialisation des tâches et séparation des activités de conception de celle d'exécution), une centralisation excessive du pouvoir de décision et une culture conservatrice, valorisant le respect hiérarchique, l'application des règles et l'autorité. Ce qui pousse A.ELOUAZZANI à dire « c'est une administration encore repliée sur elle-même, où l'on s'attache davantage au respect des règles et procédures au détriment de la satisfaction de l'usager »¹⁵.

L'élément humain est peu valorisé. Il est confiné dans des tâches d'exécution et doit obéissance et dévouement au supérieur hiérarchique qui détient le monopole de la décision, commande et sanctionne. Cette rigidité des procédures et la pesanteur des structures sont lourdes de conséquences sur le plan organisationnel et humain.

D'une part, elle laisse peu de place à l'initiative, à l'épanouissement de l'individu et entrave la bonne communication et d'autre part elle constitue un obstacle à la souplesse et à l'adaptabilité qu'exige un environnement en perpétuelle transformation et nécessitant la créativité et la flexibilité. De ce fait l'organisation bureautique est jugée, actuellement, inefficace, coûteuse et inadaptée au contexte actuel.

Cette situation est due à la nature de la relation Président/Secrétaire Général et à l'ingérence des élus dans la gestion administrative.

SECTION II : ANALYSE DES DIFFERENTES POLITIQUES DE GRH AU SEIN DES COLLECTIVITES LOCALES

A. la politique de recrutement

La décision de recrutement est d'une importance capitale. Tous les spécialistes dans ce domaine insistent sur la nécessité d'observer une grande rigueur dans le choix du personnel. En effet, les erreurs commises durant cette phase critique sont coûteuses et pour longtemps : gaspillage en temps, en argent, en effort et mauvaise qualité des produits ou prestations assurées.

Il en est de même pour les individus : un mauvais recrutement crée des problèmes d'insatisfaction et de démotivation.

¹⁵ Voir à ce propose A.ELOUAZZANI, page 32.

1. Le cadre réglementaire du personnel

Comme nous l'avons déjà signalé plus haut, la fonction publique communale est soumise aux principes énoncés par le SGFP, selon lequel l'entrée dans la fonction publique s'effectue suivant des procédés et des conditions légales spécifiques et répond à des principes déterminés. Ainsi, le recrutement s'opère soit par voie de concours, sur titre, à la suite d'un examen d'aptitude professionnelle ou d'un stage probatoire.

La fonction publique dans le monde, repose sur les principes proclamés par la déclaration des droits de l'homme de 1787. Il s'agit de :

- L'égal accès de tous les citoyens aux emplois publics¹⁶ ;
- Le recrutement au mérite : le concours devient la voie normale de recrutement dans la fonction publique.

Dans ce cadre, l'accès à la fonction publique est soumis à un ensemble de conditions¹⁷ :

- Etre de nationalité marocaine ;
- Jouir des droits civiques et être de bonne moralité ;
- Remplir les conditions d'aptitudes physiques nécessaires à l'exercice des fonctions postulées ;
- Se trouver en position régulière au regard de la loi relative au service militaire.

Les statuts particuliers définissent les conditions particulières pour les différents cadres.

Quant aux communes, en vertu du Dahir portant loi relative à l'organisation communale, les présidents ont le plein droit de gérer leur personnel. Ils peuvent également conformément aux dispositions du décret du 27 septembre 1977 instituant un statut particulier pour le personnel communal, recruter et nommer directement. Toutefois, ce pouvoir se limite aux échelles de rémunération de 1 à 9. Il est à signaler que la fonction publique communale est soumise aux mêmes principes énoncés par le SGFP. Cette parité offre l'avantage de garantir la stabilité et l'indépendance du personnel communal tout en confiant l'autonomie de gestion à l'organe élu.

a. Les modalités de recrutement :

Le recrutement du personnel s'opère de diverses façons : par voie de concours ou examen professionnel, nomination directe et nomination après autorisation du Ministère de l'Intérieur.

a.1. le recrutement par concours :

Il est régi par une réglementation générale, en l'occurrence le Décret Royal 22-6-1967, institué dans le but d'assurer la régularité des épreuves et l'uniformité de leur organisation au niveau des différentes administrations. Les communes sont habilitées à organiser leur propre concours pour combler leur besoin en personnel, conformément aux conditions fixées par le décret précité.

¹⁶ Au 19^{ème} siècle le népotisme jouait un rôle prépondérant dans le recrutement dans les administrations

¹⁷ Article 21 du SGFP.

Si le concours a été introduit dans la fonction publique comme mode de sélection pour son aspect démocratique, il n'en demeure pas moins qu'il n'est pas considéré comme le moyen de sélection le plus efficace. On lui reproche son inadaptabilité, son manque de rigueur et fiabilité (les éléments les plus satisfaisants ne sont pas forcément ceux dont les résultats au concours étaient les meilleurs).

En effet, le concours fait appel davantage à des connaissances académiques et type scolaire ou universitaire. L'appréciation des candidats s'opère que la base d'épreuves théoriques sans aucune relation avec la qualification professionnelle et le savoir-faire requis par les postes à pourvoir.

Pour ces raisons comme le souligne O. MODDANI ce mode se révèle impuissant à donner à l'Administration un instrument efficace en vue de la satisfaction de ses propres besoins en cadres et d'accroître ses finalités d'adaptation à un environnement de plus en plus mouvant¹⁸.

a.2. le recrutement direct

Ce mode de recrutement pratiqué au lendemain de l'indépendance pour faire face à la pénurie en cadre est utilisé actuellement d'une manière exceptionnelle pour le recrutement de certains cadres supérieurs.

Cette pratique est privilégiée, dans la mesure où elle répondrait parfaitement à l'intérêt de l' élu local « désireux d'avoir sous ses ordres un personnel plutôt docile ayant les idées proches des siens et voulant récompenser une clientèle électorale »¹⁹. Pour parer à l'arbitraire et au clientélisme liés au recrutement direct, le Ministère de la tutelle a dû intervenir en édictant la circulaire n°1337 DU 29/04/1988. Désormais, selon cette circulaire la sélection des candidats est confiée à une commission composée de la commune de l'autorité locale et du receveur qui procède l'étude des dossiers et donne son approbation.

Le chef du personnel et le secrétaire général ne sont pas en général associés à cette opération. Les candidats sont présélectionnés par les présidents, la commission se contente d'examen des dossiers de candidature.

Le président joue un rôle prédominant dans la commission. Le recrutement sur titre de certains cadres supérieurs s'opère sans commission. Ils sont nommés après approbation de la tutelle, soit affectés directement par le Ministère de l'Intérieur.

Malheureusement ce mode de recrutement est considéré comme une atteinte flagrante au principe de l'égalité des chances de tous pour accéder à la fonction publique, reconnu par les textes.

¹⁸ O. MOUDDANI : ' L'évaluation du processus d'adaptation de la fonction publique aux fins de développement, édition Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Rabat, 1984.

¹⁹ Charles DEBBASCH : "l'administration publique en Europe", ed CNRS 1988, page 103

2. Analyse de la politique de recrutement communal

L'analyse de la politique de recrutement menée par les communes révèle un certain nombre de défaillances :

a. Absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs

La principale faiblesse du recrutement du personnel communal relevée est l'absence d'une gestion prévisionnelle des effectifs. Le recrutement ne s'inscrit pas dans le cadre d'une politique globale et prévisionnelle ; il est pratiqué au "coup par coup", en l'absence de plan prévisionnel d'ensemble, en fonction des besoins ressentis «l'improvisation et l'empirisme présidant encore largement à l'organisation des recrutements, ce qui empêche la mise sur pied d'une politique nationale et intégrée du recrutement »²⁰

b. L'ingérence des élus locaux fait obstacle à un recrutement adéquat

Cette ingérence a soulevé de vives critiques de la part des personnes interviewées. Par leurs interventions omniprésentes, ils entravent sérieusement le fonctionnement normal des services et empêche une gestion saine et équitable du personnel.

Les élus usent de leur pouvoir de pression sur le président pour faire embaucher leurs amis, les membres de leurs familles ou tout simplement « ceux qui les ont soutenus durant la campagne électorale ». Mais ce qui est plus grave c'est que les recrutés par ce canal manquent souvent de formation et de qualification. Cette attitude ne fait que renforcer l'image de la commune parent pauvre de l'administration.

c. Le recrutement ne répond pas à des impératifs d'efficience et d'utilisation rationnelle des ressources humaines

En effet, il résulte de choix et considérations d'ordre politique et social. Ainsi, dans le cadre de l'opération du CNJA, engagé en 1991, les communes ont été contraintes de contribuer à la résorption du chômage par le recrutement de jeunes diplômés.

Comme l'explique Omar MOUDDANI, « cela tient au fait que l'administration est aussi considérée comme un élément de régulation du marché du travail et un facteur de stabilité sociale C'est ainsi qu'elle se voit obligée parfois au détriment de son propre équilibre d'éponger le trop plein de main-d'œuvre souvent diplômée et bien qu'il n'y ait aucune adéquation entre les capacités du candidat et l'emploi, entre le salaire le titulaire et l'emploi ».

Par ailleurs, les communes se sont retrouvées avec un effectif en place dépassant largement les besoins et se traduit par un déséquilibre entre certaines fonctions. Cette pléthore concerne tout particulièrement les agents subalternes administratifs, et est due au fait qu'un certain nombre de candidats recrutés pour occuper des postes de main-d'œuvre sont affectés directement à des postes administratifs.

Tout ceci est à l'origine du mauvais climat qui règne dans les services et entraîne inévitablement un fort taux d'absentéisme et une démotivation de certains agents qui se sentent inutiles ; l'efficacité des services en pâtit.

²⁰ O.MOUDDANI, page 170

Par ailleurs, il est à souligner que ce surnombre constitue une lourde charge pour le budget de la commune. La part destinée à la rémunération du personnel représente une proportion fort importante du budget de fonctionnement (elle varie entre 60 à 70 %)²¹. Ceci est synonyme de gaspillage dans la mesure où certaines rémunérations versées ne sont pas rentabilisées (un certain nombre d'agents sont sous-utilisés ou totalement improductifs).

En outre, il y a lieu de constater que le recrutement subit la pression d'une très forte demande²² (émanant des élus, des autorités locales et même du personnel) à tel point qu'on a tendance à le concevoir comme un simple moyen d'aide social. Ce rôle social qui en quelque sorte « justifierait de fonctionner avec le personnel tel qu'il est sans le différencier ni par l'emploi, ni par les compétences, sans le reconnaître individuellement par la délégation et l'autonomie sans enfin le sanctionner »²³, favorise, à notre avis un certain laxisme dans le choix des candidats et constitue un frein à la modernisation du secteur public en général et des communes en particulier.

d. L'incapacité de communes à bien cerner leurs besoins : l'absence d'une description des postes et des métiers

Cette description est indispensable au déroulement du recrutement. Elle permet de dégager les caractéristiques du poste et ses exigences, à partir desquelles il sera procédé à la description du profil requis du titulaire du poste. Ces informations constituent une aide précieuse pour le responsable du recrutement soucieux d'identifier les candidats les plus qualifiés.

Cette opération est incontournable parce qu'elle commande le succès ou l'échec du recrutement. Son but est d'atteindre une parfaite adéquation possible entre le poste et le profil.

Aucune des communes n'a encore introduit cette méthode dans l'organisation de leurs services, dont l'analyse fait apparaître une mauvaise répartition des tâches dont les défauts sont nombreux : les tâches ne sont pas clairement et précisément décrites et les missions des services et bureaux ne sont pas définies. La répartition des tâches s'effectue d'une manière générale et aléatoire. De ce fait on assiste à un enchevêtrement des compétences à l'échelon des individus comme à l'échelon des services.

Pour ces raisons le travail connaît un très grand retard. La coordination et l'échange d'informations font défaut et les responsabilités ne sont pas bien délimitées (en cas de problème, chacun rejette la faute sur l'autre ou essaye de se dérober). Dans ce contexte caractérisé par le flou et la confusion, il est difficile de traiter les dossiers et résoudre les problèmes quotidiens qu'affrontent les services, avec l'efficacité et la célérité voulues, et c'est enfin de compte l'usager qui subit les conséquences.

²¹ Elle peut atteindre 90% dans certaines communes

²² Face à la persistance du chômage et l'incapacité du secteur productif à occuper une force de travail en perpétuelle croissance.

²³ M BOYE et GROPERT : Gérer les compétences dans le secteur public, ed. d'organisation 1994, page 54.

D'un autre côté, cette lacune crée un autre problème, non moindre, qui est l'inadéquation entre les postes et leurs titulaires. Selon H Savail, cette inadéquation constitue une source principale de l'inefficacité et de la sous qualité de l'entreprise. Et malgré que nombreux sont les responsables qui ont fait ce constat. Ils étaient conscients des incidences fâcheuses qui en résultent. Aucun intérêt n'est porté à l'évaluation des agents pour l'attribution des postes ce qui conduit à deux sortes de déséquilibres :

- Soit que l'agent est plus qualifié que le poste occupé ce qui nourrit, forcément un sentiment d'insatisfaction et génère la démotivation.
- Soit que l'agent est moins qualifié que le poste. On assiste aussi à des cas où la responsabilité est confiée à un agent ne disposant pas de la qualification nécessaire. Tandis que ces cadres supérieurs sont totalement marginalisés.

Enfin on peut dire que la cause du recrutement inadéquat incombe aussi, au principe de la séparation de l'emploi du grade, qui est l'essence du système de carrière, il suppose que le fonctionnaire peut accéder à différents emplois que son grade lui confère ; le recrutement ne s'opère pas dans le but d'occuper un poste déterminé, mais pour toute une carrière, durant laquelle le fonctionnaire peut être appelé à occuper plusieurs emplois en fonction des besoins ressentis des services. Ce système a le mérite d'être souple. Cependant, on lui reproche le fait que « le personnel est affecté en fonction des postes disponibles indépendamment de la formation et des titres alors que ces derniers doivent être un critère pour l'attribution de tel ou tel emploi, ils ne le sont que pour l'allocation d'un grade dans la hiérarchie »²⁴. En conséquence, le recruté ne possède pas toujours ou pas du tout le professionnalisme requis qui suppose «une réelle compréhension de sa mission »²⁵.

B. La politique de formation et du perfectionnement du personnel communal

Actuellement, la formation est une exigence dans tous les domaines compte tenu des changements technologiques et scientifiques.

L'administration, entraînée dans cette sphère de changements est contrainte plus que jamais à suivre l'évolution de son environnement. Elle est désormais obligée d'économiser ses moyens parce que ses ressources sont limitées, de rationaliser son travail et d'offrir un service de qualité.

La formation devient un véritable levier de changement, élément incontournable de la modernisation. La formation est aussi une exigence de la décentralisation « qui a donné aux collectivités locales plus d'autonomie et plus de responsabilité. Or, les nouvelles missions assignées aux communes en particulier ne pourront pas s'appuyer sur une croissance indéfinie de leur effectif [...] L'adéquation des moyens aux missions ne se fera qu'au prix de l'adaptation qualitative et non plus seulement quantitative des hommes et des structures »²⁶.

Pour ces raisons, la formation est l'une des principales politiques de modernisation conduite par le secteur public afin de changer son organisation, ses structures et faire évoluer ses métiers et style de gestion.

²⁴ O.MOUDANI op cit, page171

²⁵ C.BATAL, , page 59

²⁶ H.CHAVAS : « Cahiers du CFP » n°15, janvier 1985, page 30

Conscient des problèmes de sous qualification des agents communaux, le Ministère de l'Intérieur a entrepris un important effort de formation pour améliorer l'encadrement des communes.

1. La politique de formation du personnel des collectivités locales

On distingue deux grandes périodes au cours desquelles la formation a évolué d'une gestion centralisée de 1981 à 1989 à une gestion décentralisée depuis 1990.

a. Première phase : priorité à la formation initiale

Cette période a été marquée par la prédominance de la formation initiale du personnel mis à la disposition des communes. L'objectif était de pallier la sous administration des communes et de les aider à affronter les mutations auxquelles elles devraient s'attendre sur le plan économique et social en formant des agents auxquels sera confiée l'exécution des tâches nécessaires au fonctionnement des services communaux.

Les actions menées en matière de formation initiale du personnel communal concernaient la formation des cadres moyens administratifs et techniques et les secrétaires généraux.

1. La formation des cadres administratifs moyens

Il s'agit de la formation des rédacteurs et des secrétaires administratifs et d'état civil. Elle est assurée par sept centres (créés en 1976) et placés sous l'autorité du Ministère de l'Intérieur²⁷

La sélection des candidats s'effectue en fonction des besoins à combler, des possibilités budgétaires et de la capacité d'accueil des centres. Sa durée est de 10 mois suivie d'un stage pratique dans les services d'affectation. A l'issue de cette formation les agents sont titularisés au grade de secrétaires administratifs.

2. La formation des cadres moyens techniques

En vue de former des cadres techniques moyens pour assurer des tâches spécialisées nécessaires à la marche des services communaux, quatre instituts de formation technique ont été créés par le Ministère de l'Intérieur. Ces instituts forment les dessinateurs et les conducteurs de travaux.

3. La formation des secrétaires généraux des communes

Ce cycle de formation créé en 1979, vise la préparation des cadres supérieurs dont la mission est la coordination et l'animation des services communaux. Ces cadres sont recrutés par voie de sélection parmi les candidats fonctionnaires des collectivités locales âgés de moins de 40 ans titulaires d'une licence en droit ou diplôme équivalent et classée à l'échelle de rémunération 10.

²⁷ Les centres sont implantés à El Houceima, Fès, Kénitra, Meknès, Oujda, Settat et Casablanca

b. Deuxième phase : une stratégie pour la décentralisation de la formation continue

Depuis 1989 la direction de la formation des cadres a poursuivi une stratégie de la décentralisation de la formation dans le but d'améliorer le niveau des connaissances et des compétences des fonctionnaires communaux. Elle a été axée sur les éléments suivants :

- La création de cellules de formation au niveau de chaque préfecture ou province ;
- La désignation d'un responsable provincial de formation ;
- L'identification des besoins de formation, l'organisation et l'évaluation des séminaires au niveau provincial.

Cette politique prise en charge par le Ministère de l'Intérieur est assurée par trois principaux acteurs :

1- Les responsables des filières : Ils sont chargés des missions suivantes :

- Assurer une programmation annuelle en fonction des besoins définis par les collectivités locales ;
- Organiser la formation et le perfectionnement des formateurs pour répondre aux demandes des collectivités locales ;
- Développer les actions de formation et les modules de formation ;
- Conseiller les responsables de formation et les aider à résoudre les problèmes rencontrés dans l'exécution des actions de formation.

2. Les chefs de division provinciale ou préfectorale de formation : Pour renforcer le dispositif nécessaire au fonctionnement et au développement de la formation continue au niveau local, les cellules provinciales de formation ont été érigées en division. Leur gestion a été confiée à un cadre supérieur ayant bénéficié d'une formation en pédagogie d'adultes. Ils sont chargés d'assurer la définition des besoins de formation, l'analyse, la planification, la programmation, l'organisation et l'évaluation des actions de formation.

3. les formateurs : Leur rôle consiste à concevoir et à animer les séminaires organisés dans les différentes provinces et préfectures. Dans le cadre de la coopération, ces cadres bénéficient de stage de formation à l'étranger pour enrichir et perfectionner leurs connaissances dans ce domaine.

2. L'analyse de la politique de formation

Le diagnostic que nous avons effectué nous a permis d'identifier un certain nombre de problèmes.

a. Absence de plan de formation

Un plan de formation est une condition fondamentale pour la réussite d'une politique de formation. Il permet d'avoir des connaissances précises des besoins nécessaires à l'élaboration des objectifs. Ces objectifs définissent les changements souhaités des comportements et des connaissances après la formation. Ils constituent, en quelque sorte des standards pour l'évaluation des programmes de formation dont l'ultime but est la réalisation des objectifs globaux de l'organisation ;

Aucune commune ne dispose à ce jour d'un plan de formation propre. Les actions de formation continue ne correspondant pas à des objectifs clairement définis par les communes. La formation des agents communaux est à l'instigation de la DFC qui assure le pilotage, l'animation et la coordination des actions de formation. Ainsi, les besoins de formation sont arrêtés d'une façon globale et non spécifique et les actions revêtent un caractère ponctuel. De cette situation découle une série de conséquences décrites comme suit :

b. L'identification des besoins de formation manque de rigueur

L'identification des besoins de formation est une étape extrêmement importante parce qu'elle conditionne la pertinence et l'efficacité des actions de formation. C'est une des opérations les plus difficiles dans la gestion de la formation dans la mesure où elle implique le choix des actions les plus urgentes et les plus utiles au fonctionnement d'une organisation soit à court, moyen ou long terme.

Elle suppose l'identification des besoins au moyen d'un diagnostic des problèmes rencontrés et compte tenu des évolutions d'ordre social, économique et technologique constatées ou prévues.

Ce désintéressement de la formation trouve sa source dans un certain nombre de facteurs :

- Les élus n'accordent aucune importance à la formation. Elle n'est pas encore ressentie comme une priorité.
- Un mode de gestion, considérant le facteur humain comme un instrument de production générant un coût ;
- Une culture à dominance juridique, privilégiant les procédures et la réglementation et délaissant la créativité, les objectifs et l'évaluation ;
- Au niveau des communes, les chefs hiérarchiques ne sont pas suffisamment actifs dans les actions de formation dans la mesure où ils ne sont pas consultés sur les actions à mener ; ce qui explique la faible concordance entre les filières proposées et les besoins réels des communes et même s'ils le sont, ils ne sont pas formés pour assurer ce rôle qui suppose la maîtrise des outils et la connaissance des démarches nécessaires pour l'évaluation des besoins ;

- La faiblesse du niveau de coopération entre les responsables préfectoraux de formation et les partenaires communaux. L'encadrement a besoin d'assistance et de conseil pour l'aider à mener à bien cette tâche. Il semble que la responsabilité incombe aux responsables préfectoraux qui sont en général peu dynamiques peu compétents en la matière ;
- L'absence d'une gestion des ressources humaines est une des principales causes de la mauvaise définition des besoins. En effet, la gestion statutaire qui prévaut dans le secteur public ne permet pas une parfaite connaissance du potentiel humain et ses aspirations car « l'analyse des besoins exprimés doit s'accompagner, également, d'une information sur l'implication du salarié vis-à-vis de la formation. Il s'agit d'évaluer sa volonté de participer et son savoir-faire actuel »²⁸.

Cette négligence de la formation contribue à la détérioration du capital humain de la commune en raison, du fait, que la plus part des fonctionnaires ne bénéficient d'aucune formation continue en vue de relever leur qualification et améliorer leur savoir-faire.

Il en résulte un certain nombre de dysfonctionnement dont les incidences sont désastreuses :

- ✓ Une baisse de la satisfaction se traduisant par l'absentéisme, le turnover, les griefs, les accidents de travail qui conduisent à la détérioration du climat social et à la perturbation du fonctionnement normal des services, ce qui aboutit, inéluctablement, à la diminution de la qualité du service et contribue à l'insatisfaction des usagers
- ✓ Un accroissement des coûts cachés générés par ces divers dysfonctionnements qui entraînent un gaspillage des ressources et alourdissent la charge financière de la commune.

En conséquence, la définition des besoins en formation ne repose pas sur une démarche rigoureuse et rationnelle. Elle est due à un simple travail routinier que les responsables doivent effectuer pour répondre à la demande de l'administration de tutelle

c. Les actions de formation ne sont pas efficaces

la formation continue ne répond pas aux besoins réels des communes. Le contenu des programmes de formation n'est pas établi en fonction des besoins et des objectifs des services. Il s'agit souvent d'actions isolées et ponctuelles non précédées d'enquêtes de détection des besoins en formation.

L'absence de définition d'objectifs précis, le manque de compétence des diplômés universitaires qui ne sont pas préparés pour les postes à pourvoir, ainsi que l'insuffisance de la durée de la formation sont autant de facteurs expliquant le très faible apport de la formation. Il y a lieu de noter que les prescripteurs de ces actions (DFC) n'ont pas une connaissance exacte et réelle du fonctionnement et des dysfonctionnements des services communaux à l'instar de l'encadrement qui n'est pas impliqué dans ce système.

²⁸ Ibid, page 193

d. La formation continue n'est pas généralisée à l'ensemble du personnel

e. Faible motivation des agents pour la formation

Ainsi quelles que soient la qualité et la pertinence des dispositifs mis en place, aucune formation ne peut être réalisée si les bénéficiaires n'ont pas eux aussi décidé d'apprendre, «on ne forme pas dit-on, ce sont les individus qui se forment »²⁹.

En outre, le formateur n'est pas toujours compétent ou ne possède pas les aptitudes pédagogiques pour stimuler et attirer l'intérêt des participants. De même, les personnes concernées par la formation ne possèdent pas toujours les prés requis pour pouvoir poursuivre l'apprentissage.

Enfin, les méthodes et les moyens utilisés ne facilitent pas l'apprentissage, s'agissant souvent des cours magistraux.

f. Absence d'évaluation des actions de formation

Le but de l'évaluation de la formation est de «vérifier si grâce à elle, les agents ont acquis de nouvelles compétences et s'ils ont pu utilement les mettre en œuvre »³⁰

Cette phase est également absente dans le processus de formation au niveau communal. Aucune action d'évaluation n'est entreprise pour vérifier ce que les agents ont appris ni les effets de la formation reçue. On se contente d'une évaluation à chaud. Le formateur, en fin de la dernière séance, recueille oralement l'opinion et l'impression générale des participants sur le contenu de la formation dispensée ; mais elle n'est pas systématique.

D'ailleurs, il serait difficile sinon impossible, de procéder à une évaluation, sachant que les actions programmées ne sont précédées d'aucune discussion et négociation sur les objectifs et les résultats attendus pas plus qu'aucun diagnostic préalable n'a eu lieu afin de détecter les forces et les faiblesses du personnel à former.

C. La politique de gestion des carrières

La fonction publique marocaine se caractérise par le système dit de la carrière. Le fonctionnaire après son recrutement, intègre un corps ou cadre organisé et hiérarchisé à l'intérieur duquel il gravit les échelons par avancement à l'ancienneté appuyé par les notes obtenues. Comme il peut accéder à un grade supérieur par le biais de la promotion au choix ou d'un concours interne. En définitive, la notion de carrière est déterminante parce qu'elle signifie l'existence de perspective de progression pour le fonctionnaire et par conséquent des opportunités d'amélioration de sa situation sociale.

²⁹ G.JOUVENEL et B.MASSINGUE page 52.

³⁰ G.JOUVENEL et B.MASSINGUE , page42

La carrière du fonctionnaire se déroule donc selon deux procédés : l'avancement d'échelon et l'avancement du grade. Le premier procédé tend à améliorer la situation du fonctionnaire au sein du même grade en bénéficiant des avancements d'échelon à échelon. Dans ce cas, l'avancement est automatique ; l'ancienneté et la notation sont les seules conditions requises. Quant au deuxième procédé, il consiste en une véritable progression de la situation du fonctionnaire puisqu'il lui offre la possibilité d'accéder à un grade supérieur.

a. L'avancement à l'échelon

Il repose essentiellement sur l'ancienneté dans le grade. Il existe onze (11) échelles de classement indiciaire. Chaque échelle est déviée en 10 échelons (les échelons 10 et 11 comprennent un échelon exceptionnel en plus). Le rythme d'avancement est fonction de la note obtenue qui détermine le degré de rapidité de cet avancement. Ainsi, si la note est égale à 3 l'avancement est rapide ; il est moyen si elle est égale à 2 ; lorsqu'elle est inférieure à 2, l'avancement s'effectue à l'ancienneté maximum.

L'avancement d'échelon entraîne une augmentation du traitement ; mais elle est d'une faible importance et n'engendre pas d'incidence sur la fonction de l'agent. L'article 29 du statut de la fonction publique précise que l'avancement d'échelon a lieu de façon continue d'échelon à échelon après avis de la commission administrative paritaire. En somme, il correspond à une progression normale de la carrière du fonctionnaire qui s'effectue en fonction de l'ancienneté dans l'échelon et la note attribuée et se matérialise par une augmentation progressive du traitement. C'est un droit, sauf s'il est retardé par une mesure disciplinaire.

b. L'avancement de grade

L'avancement de grade constitue une véritable promotion dans la fonction publique qui implique une progression verticale dans la hiérarchie et suppose un changement de fonction et de responsabilité. En vertu de l'article 30 du SGFP, cet avancement s'effectue exclusivement au choix d'après le mérite, l'inscription de l'agent au tableau d'avancement et après avis de la commission administrative paritaire. Autrement dit, il est laissé à la discrétion de l'autorité hiérarchique qui propose l'avancement de grade.

Cette proposition devra être motivée à travers l'appréciation du mérite professionnel de l'agent. Mais cette autorité est libre d'accorder ou de refuser le bénéfice de cette promotion et de ce fait l'avancement ne constitue pas un droit auquel le fonctionnaire peut prétendre. Néanmoins, il peut s'opérer par d'autres voies tels que le concours interne ou l'examen professionnel³¹. En outre, il exige une ancienneté de 10 ans pour les cadres supérieurs et le 8^{ème} échelon du grade pour les autres agents.

Par ailleurs, la problématique de l'avancement se trouve au cœur même de l'inadéquation entre le poste et le profil, du fait que l'avancement s'opère sur des critères autres que l'étude du poste et du profil qu'il requière pour l'occuper, ainsi, on se retrouve avec des profils tout à fait inadéquats et inaptes pour exercer les différentes missions liées à un poste donné, mais qui le font quand même parce qu'ils sont arrivés à ce poste par ancienneté ou par choix de la hiérarchie.

³¹ Les fonctionnaires classés au 4^{ème} échelon de leur grade, ayant subi avec succès le concours ou examen professionnel requis, peuvent accéder aux grades supérieurs.

c. Analyse du système de promotion et ses limites

La promotion interne vise l'amélioration de la situation administrative du fonctionnaire afin de l'inciter à l'effort et à l'amélioration de sa performance. L'analyse du système permet de dégager les points faibles suivants :

✓ L'inconvénient majeur est l'absence d'une gestion réelle des carrières. Si la gestion des carrières cherche à assurer « le meilleur équilibre possible entre les besoins des structures en hommes et les aspirations du personnel »³², dans la fonction publique cet objectif est loin d'être atteint du fait que la promotion interne n'est pas encore conçue comme un moyen de développement et de valorisation des ressources humaines.

Tout d'abord, le fonctionnaire, pour progresser dans sa carrière a la possibilité de se présenter à un concours interne ou préparer le diplôme requis. Cette décision relève du fonctionnaire lui-même qui doit se débrouiller seul « l'administration se contente d'organiser les avancements à l'ancienneté et les avancements au choix sans réfléchir véritablement à une gestion individualisée des carrières³³ » de ce fait c'est le personnel « qui a l'initiative de sa propre évolution, l'institution ne fait souvent que constater, favoriser, influencer ou empêcher le choix des collaborateurs³⁴ ».

Ensuite, la promotion n'est pas toujours à l'avantage de l'Administration. En effet, le système de carrière est plutôt bénéfique pour le fonctionnaire. C'est une façon de le récompenser de sa fidélité au service de l'Administration, étant donné que l'avancement repose essentiellement sur l'ancienneté. Comme le décrit F.GAZIER³⁵ il reste dans son emploi, il reste dans son grade, il est toujours au même niveau, mais parce qu'il a une certaine ancienneté, il a droit à une rémunération un peu plus élevée qu'il n'avait à son début ».

Notons que la promotion implique rarement un changement d'emploi ou un accroissement de responsabilités des agents communaux. Par ailleurs il y a lieu de signaler que ce système repose sur les méthodes d'évaluation déficientes ne permettant pas d'identifier les compétences et les potentiels des agents que l'Administration pourrait mettre à profit pour améliorer l'efficacité de ses services. En conséquences, les décisions dans ce domaine ne sont pas à l'abri des influences politiques et des intérêts personnels.

Dans la fonction publique, la gestion des carrières dépend encore largement des dispositions statutaires³⁶ en raison de l'absence d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la faible marge de manœuvre dont dispose l'encadrement dans le déroulement de la carrière des agents.

En outre, le caractère uniforme et collectif du statut de la fonction publique empêche toute gestion discriminante récompensant le mérite et mettant en valeur le potentiel et les aptitudes exceptionnelles nécessaires à l'épanouissement professionnel.

³² B.MARTORY et D.CROZET : 'GRH', ed, Nathan 1988, page 65

³³ F.MAS : Gestion privée pour le service public » inter éditions 1990, page 206

³⁴ Ibid, page 88

³⁵ F.GAZIER op cit. page88

³⁶ La commune ne fait qu'appliquer les procédures édictées en la matière

De même, le recrutement des agents surqualifiés génère des difficultés pour la commune, aussi bien sur le plan de la motivation que sur le plan de la gestion de la carrière de ces agents. Il en résulte une perte de motivation dans l'exercice de la fonction, la mise en œuvre quasi-immédiate d'une stratégie de fuite en avant vers le concours interne³⁷ ; ou font prévaloir leurs diplômes pour réclamer la régularisation de leur situation par leur reclassement dans le cadre correspondant. Il en découle des promotions qui grèvent le budget des communes, sans qu'elles en tirent profit. Souvent les agents promus sont maintenus dans leur poste et effectuent les mêmes tâches, sinon aucune.

La lenteur du système touche tout particulièrement, les cadres supérieurs dont la carrière est gérée par l'Etat. Leurs dossiers souffrent d'un très grand retard au niveau de l'administration centrale. Il n'en est pas de même pour les cadres dépendant de l'autorité locale qui connaissent une régularisation rapide de leur situation, en raison de la décentralisation de la gestion de cette catégorie (la proximité des commissions administratives paritaires et les disponibilités budgétaires permettent un traitement plus rapide des dossiers).

D'autres part, l'avancement du grade au choix³⁸ qui suscite le plus de démotivation auprès des agents non promus, reste le seul espoir pour les cadres n'ayant pas préparé un concours ou obtenu un diplôme pour prétendre à une promotion. Toutefois, « il est entouré d'un ensemble de conditions contraignantes qui rendent presque impossible. Cette situation provoque chez les agents qui attendent une promotion de grade un certain attentisme, un état psychologique rendant les personnes concernées moins rentables³⁹ ».

Pour échapper à ces inconvénients, les communes recourent à d'autres procédés prévus par les textes tels que : les concours internes ou examen d'aptitude professionnelle. Cependant, il paraît, comme le précise O.MOUDANI « que l'organisation des concours et examens d'aptitude professionnelle ne se fonde plus sur une sélection impartiale des candidats les plus méritants, mais devient un moyen pour débarrasser les contraintes du système d'avancement. Ceci est d'autant grave et alléchant qu'il n'y a aucun contrôle assurant le bon déroulement des épreuves⁴⁰ ».

En outre, l'absence de perspective d'évolution professionnelle que ce soit en termes de développement des compétences ou d'accession à des postes de responsabilité valorisant, constitue, entre autres, un frein à la fidélisation (en particulier) de certaines catégories de fonctionnaires tels que : médecins, architectes, topographes, informaticiens qui enregistrent un grand nombre de départ. Ceci s'explique par le fait que ces derniers ont davantage de possibilités de trouver des offres de travail plus attractives à l'extérieur ou s'installer à leur propre compte.

³⁷ P.SARDAN : « le système administratif français », éd.Montchretien 1992, page 116

³⁸ Il se traduit par une augmentation substantielle du traitement. Il est laissé à la discrétion de l'Administration et exige : une ancienneté, une bonne note, l'inscription au tableau d'avancement, l'aval de la commission administrative paritaire et l'existence de postes vacants qui sont soumis au système de quota.

³⁹ O.MOUDANI, ibid, page 217.

⁴⁰ Ibid, page 180

d. La notation

Le système de notation a été institué par le décret n°988 du 17 mai 1968, dans le but de simplifier la note chiffrée selon un barème allant de 0 à 3 et accélérer l'avancement en début de carrière. La notation est intimement liée à la fonction publique, fondée sur la notion de carrière. C'est au moyen d'attribution d'une note assortie d'une appréciation générale qu'on juge le mérite du fonctionnaire.

Constituant une condition sine qua non pour l'avancement, elle détermine le rythme et les chances de progression dans la carrière. Le système de notation est ordonné autour de deux éléments : la note chiffrée et l'appréciation générale. Il constitue le seul moyen qui renseigne sur la valeur professionnelle de l'agent. Celle-ci est appréciée en fonction des critères tels que : les connaissances professionnelles, l'efficacité, le sens de l'organisation et les méthodes du travail ainsi que les qualités dont fait preuve le fonctionnement dans l'exercice de son travail.

En ce qui concerne la promotion de grade, cette appréciation indique, en outre, les aptitudes de l'intéressé à exercer certaines fonctions spéciales et plus particulièrement, les fonctions correspondant au grade supérieur (article 3 du décret précité). La note chiffrée résulte de la moyenne des notes affectées aux critères suivants : les connaissances professionnelles, l'efficacité et le comportement selon un barème variant entre 0 à 3.

Ce système a fait l'objet de critiques virulentes de la part de nombreux auteurs. Il est considéré comme une pratique inefficace et incompatible avec une bonne gestion des ressources humaines.

d.1 Les faiblesses du système de notation

On reproche à ce système de comporter une multitude d'inconvénients résultant soit du système lui-même soit de l'utilisation qui en est faite.

d.1.1 Défaillances inhérentes au système de notation

Les critères d'appréciation ne portent pas sur des objectifs clairement définis ni sur une évaluation des résultats effectivement réalisés, reposant sur des faits précis et contrôlables qui justifient l'efficacité et le rendement⁴¹. Ceci s'explique par le fait que la notation est conçue comme « un instrument de gestion des carrières individuelles aménagé pour protéger les agents contre l'arbitraire et non comme un moyen d'évaluation des performances de l'agent, de son adaptation à son poste de travail et de son aptitude à exercer des fonctions supérieures ou difficiles⁴² ». On juge davantage les personnes que les résultats de leur travail. Aussi, la notation est utilisée dans le seul but de favoriser ou d'entraver la promotion. Ceci est le corollaire d'une « procédure administrative qui s'inscrit dans la logique de relation de type autoritaire et non dans une logique fondée sur le résultat d'objectifs préalablement négociés⁴³ ».

⁴¹ A. RAHMANI constate à ce propos que « les critères d'appréciation prévus par les statuts présentant le double inconvénient d'être vagues et rigides et d'autre part applicables à toutes les activités de l'administration sans distinction », page 38

⁴² Cité par P. SARDAN, page 108

⁴³ A. RAHMANI, page 39

De plus, ce système est marqué par l'absence totale de communication. En effet, les textes ne prévoient pas d'entretien entre le notateur et le noté. Ce dernier se trouve en situation de dépendance et d'infériorité vis-à-vis de son chef. Celui-ci dispose des pouvoirs les plus étendus et discrétionnaires pour porter un jugement sur son subordonné.

Seule la note chiffrée est communiquée à l'agent, l'appréciation est gardée secrète, en conséquence l'agent n'a aucune idée sur ce que pense son supérieur de la qualité de son travail et de ses qualités personnelles (attitude, comportement) qui lui permettent de prendre connaissance de ses points forts et ses points faibles. A notre avis la notation, dans ce contexte, demeure purement et simplement, une occasion pour les chefs hiérarchique d'affirmer la supériorité et l'autorité que le pouvoir hiérarchique leur confère.

d.1.2 Défaillances liées à la pratique de la notation

La pratique de la notation n'a fait qu'aggraver les lacunes intrinsèques au système parce qu'elle a contribué à le rendre totalement inefficace et sans aucune signification. On assiste ainsi à des cas où les responsables attribuent de bonnes notes à l'ensemble de leurs agents en raison de l'aspect social et/ou relationnel qui est tenu en compte, et plus spécifiquement la situation financière des agents en raison du niveau médiocre des rémunérations perçues, sachant que les avancements d'échelon ne génèrent que de très faibles augmentations qui demeurent largement, en deçà de l'évolution du coût de la vie.

En outre les responsables, en agissant de la sorte, (accorder systématiquement une note maximale), rechercheraient la paix et ils éviteraient les contestations, les mésententes et les réactions négatives des agents qui risqueraient de rendre leurs relations conflictuelles. A ce titre, S. CHEIKH⁴⁴ souligne que « les notateurs pensent que l'harmonie de ces rapports (notateurs/notés) dépend de l'illusion qu'ils sauront entretenir dans l'esprit de leurs subordonnés sur l'opinion qu'ils ont de la manière de servir.

En somme, le système de notation manque de fiabilité en l'absence d'outils de mesure et de critères d'appréciation claires. Il dépend en grande partie de la nature de la relation entre le notateur et le noté, l'aspect subjectif y est prépondérant, plutôt que d'une étude préalable du poste et du profil à travers une grille basée sur le système de scoring pour évaluer chaque degré de maîtrise d'une activité donnée nécessaire à l'exercice des fonctions liées au poste.

D. La politique de communication interne

La communication est un moyen important de motivation et de cohésion du groupe. Elle constitue avec l'information des éléments fondamentaux pour le fonctionnement de toute organisation.

La communication à l'instar des autres administrations où prédomine une structure pyramidale, traditionnelle, très hiérarchique souffre de grands problèmes et connaît un grand déficit en matière d'information organisée. La communication interne est totalement négligée. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette situation :

⁴⁴ SCHEIKH : « la carrière du fonctionnaire public en droit tunisien », ENA, Centre de Recherche et Etude Administratives, Tunis 1994, page 154.

a. Un style de gestion bureaucratique

Les communes ont des structures traditionnelles rigides fonctionnant suivant les procédures pesantes et complexes. L'organisation du travail repose sur une division du travail répétitif, une séparation des tâches de conception de celle d'exécution et une unité de commandement centralisant toutes les décisions. La grande majorité est confinée dans des tâches d'exécution.

La communication se limite à la transmission d'information descendante d'ordre général utile à l'exécution des tâches nécessaires au fonctionnement des services. L'information est très centralisée et circule d'une manière formelle, avec prédominance de l'écrit : notes de service, circulaire, instruction). La coordination au sein des divisions et entre le service y est faible voire inexistante.

La communication interpersonnelle est très peu développée. L'encadrement ne se préoccupe pas de la motivation, ni de l'implication de leurs agents, d'ailleurs aucune formation ne leur est dispensée en la matière. L'accent est mis sur une supervision trop étroite et le contrôle afin de s'assurer du respect des règles et des procédures plutôt que sur les résultats et la qualité du travail parfois voire à leur détriment.

A ce sujet, Colin Fudge⁴⁵ souligne que « dans le secteur public, tel qu'il est organisé, et même si c'est le but affiché, les gestionnaires ne sont guère incités à se comporter en entrepreneur ou à rechercher la promotion de valeurs ou la réalisation d'objectifs. Il en résulte fréquemment une aversion à l'égard de la prise de risque, un étouffement de l'innovation et un style de gestion utilisé par des fonctionnaires auxquels on reproche de fuir les responsabilités ou de couvrir en se conformant aux procédures prévues plutôt qu'en agissant en gestionnaires ».

L'ensemble de ces facteurs génère un certain nombre de dysfonctionnements soulevés par M. Grosier, en particulier un décalage entre la gestion des communes et les besoins des usagers ou de la collectivité du fait de l'isolement et de l'absence de communication entre les différents niveaux hiérarchiques.

En effet, les supérieurs hiérarchiques qui détiennent le pouvoir de décision, ne disposent pas de l'information suffisante ou parfois sont préoccupés par des problèmes de fonctionnement des services, se trouvent coupés de la réalité quotidienne et par conséquent, ils sont incapables de prendre les décisions adéquates pour faire face aux attentes et besoins des usagers ou à l'évolution de leur environnement. Tandis que, les agents privés de pouvoir de décision et peu motivés, se contentent d'appliquer les règles et les procédures, expressément formulées par la hiérarchie sans implication ni engagement, en se limitant au minimum requis⁴⁶, ainsi on se trouve tiraillé « entre deux réalités juxtaposées, celle d'un sommet qui vit pratiquement en vase clos perdant tout contact avec le quotidien et la grande masse d'agents au travail, coincée dans un système qui tourne sur lui-même⁴⁷ ».

⁴⁵ C.Fudge : « Flexibilité dans la gestion du personnel dans l'administration publique » édition de l'OCDE, Paris 1990, page 107.

⁴⁶ Selon Grosier au lieu de souffrir de ces dysfonctionnement, les individus s'en servent, généralement, pour améliorer leur position vis-à-vis du public et de l'organisation.

⁴⁷ H.Mezouar et J. Semervia : « Management et changement au Maroc », édition ERD LMS Conseil 1998, page 72

Cette situation a pour corollaire une faible circulation de l'information et une faible participation des échelons inférieurs à la prise de décision.

b. Faible circulation de l'information

En raison de la multiplicité des niveaux hiérarchiques, l'information circule très lentement et subit des déformations. Cette situation a des répercussions négatives sur la marche des services (on se soucie très peu de la qualité et du délai dans l'exécution des tâches).

A cela s'ajoute un manque frappant en matière de documentation. Cette carence rend difficile l'exécution des tâches. La plupart des fonctionnaires méconnaissent les textes réglementaires et juridiques se rapportant à leur activité.

c. Faible participation des agents à la prise de décision

Etant donné la prédominance de l'information descendante, l'information ascendante est très peu sollicitée, la communication se limite souvent à la transmission des ordres et directives.

Cette situation résulte d'une part de la pesanteur des structures hiérarchiques qui laisse peu de champ libre à l'initiative et à l'expression des agents et d'autre part de l'imprécision des tâches. Les agents n'ont aucune idée sur leur mission ni des objectifs poursuivis. En effet, le formalisme prégnant, au sein des communes génère une standardisation de l'activité qui a des répercussions sur le comportement des fonctionnaires, le respect des règles et l'obligation d'accomplir leur seul devoir de fonction restreint la motivation, l'innovation et l'implication. Les fonctionnaires ont tendance à s'attacher aux routines rassurantes et s'investissent le moins possible dans leur travail. Ceci génère, forcément, un impact négatif sur la qualité du service fourni.

d. Le climat interne

La commune est un espace où la politique et l'administration sont fortement liées. En effet, « nul ne peut nier les dissensions que connaissent de nombreuses communes qui s'expliquent par des divergences partisans, les conflits personnels, les intérêts plus ou moins inavouables, les disparités des niveaux d'instructions, d'influences des autorités publiques et administratives, les ingérences de groupes d'intérêts⁴⁸ ».

Cette situation contribue à la détérioration du climat interne, en ce sens qu'elle provoque des conflits et lutte pour le pouvoir, générateurs de dysfonctionnements coûteux, aussi bien sur les plans individuels qu'organisationnel.

D'une part les conflits impliquent des coûts psychologiques (stress, frustration) dont découle une baisse de la satisfaction des individus et l'émergence de comportements négatifs, déjà soulignés, comme l'absentéisme, le retrait, le turn over (taux de rotation) qui à leur tour engendrent une baisse de la performance individuelle.

⁴⁸ M.CHOULARI : « la problématique de la démocratie locale au Maroc ». Revue marocaine d'administration locale et de développement (REMALD), n°2-3/janvier/juin 1993, page 12.

D'autre part, ces conflits induisent une perturbation du fonctionnement des services, le manque de collaboration et de cohésion entrave la réalisation des objectifs fixés et l'efficacité des services.

En effet, « la faible capacité des acteurs de l'entreprise à communiquer, à négocier et à travailler ensemble pour trouver des terrains d'entente peut être aussi responsable du climat difficile à vivre au quotidien et dommageable pour l'image de l'entreprise [...], se sont les relations de travail qui peuvent donner un sens et de l'intérêt au travail ou au contraire conduire à la démotivation⁴⁹ ». Ceci, à notre avis peut s'appliquer au cas de la commune.

e. Ingérence des élus dans la gestion administrative

L'ingérence des élus dans la gestion des services est un problème que vivent les différentes communes. En effet, certains élus empiètent sur les attributions des chefs de service en donnant directement les ordres et consignes aux agents. Ils usent souvent de leur influence sur le président pour faire muter un agent qui refuse toute complaisance et mettre à sa place un autre plus loyal et plus obéissant sans considération aucune ni de sa compétence ni de sa capacité à tenir le poste ni de sa motivation. De ce fait plusieurs cadres supérieurs se trouvent marginalisés, ce qui handicaperait sérieusement la marche et l'efficacité des services, contribuerait au laisser aller et nourrirait un sentiment d'inquiétude et d'insatisfaction chez les agents .

E. La politique de rémunération

La rémunération est au centre des préoccupations du fonctionnaire non seulement parce qu'elle constitue pour lui un moyen de subsistance, sinon le seul, mais elle reflète son rang social (plus de rémunération augmente plus le rang social s'élève) sans négliger sa dimension psychologique. En effet, il existe un lien très étroit entre la rémunération et la motivation.

Dans la fonction publique, la rémunération est assise sur le principe de service fait, elle est rattachée à la fonction et non aux fonctionnaires. Autrement dit, elle est décidée unilatéralement par l'Etat. Elle ne fait pas l'objet d'aucune discussion entre l'Etat (employeur) et le fonctionnaire (employé) à l'instar du secteur privé. La rémunération du personnel des Administrations publiques est régie par la loi qui en définit les composantes et les modalités de leur application.

a. Les composantes de la rémunération

Selon l'article 26 du SGFP « la rémunération comprend le traitement, les prestations familiales et toutes autres indemnités ou primes instituées par les textes législatifs ou réglementaires ».

a.1. Le traitement

Il est défini en fonction du classement dans la grille indiciaire pour les échelons I à II et dans la hiérarchie indiciaire pour les emplois supérieurs. Le traitement est composé du traitement de base soumis à la retenue pour les pensions et indemnités de résidence.

⁴⁹ Agir sur ... ; les difficultés du recrutement et l'attractivité des entreprises publicitaires sous la direction de René Sage, édition liaisons, 2001, page 28.

a.1.1. l'indemnité de résidence

Elle est déterminée à partir du traitement de base auquel on applique un pourcentage correspondant à la zone d'affectation de l'agent. On distingue trois zones auxquelles sont associés respectivement 25 %, 11 % et 10 %.

a.1.2. Les prestations familiales

C'est une participation aux charges supportées par les fonctionnaires pour élever ses enfants⁵⁰.

a.1.3. Les primes et indemnités

Elles sont attribuées à l'ensemble des cadres de l'administration publique. Toutefois, il existe d'autres indemnités qui revêtent un caractère spécifique ou occasionnel telle que : l'indemnité liée à la fonction. Elle est accordée à certains fonctionnaires assumant la responsabilité de secrétaire général, de chef de division ou de chef de service. Cette indemnité est destinée uniquement aux fonctionnaires relevant des départements ministériels (décret n°-2-75-832 du 30-12-1975)⁵¹.

b. Les problèmes soulevés par la rémunération

b.1. Faiblesse du niveau de la rémunération

La faiblesse de la rémunération est l'une des caractéristiques de la fonction publique. Et cette faiblesse de rémunération expliquerait en partie le manque d'ardeur et le désintérêt pour le travail et l'absentéisme. Sans omettre également que la médiocrité des salaires versés aux catégories en bas d'échelle, pousseraient certains agents à s'adonner à d'autres activités parallèles pour bénéficier d'un gain supplémentaire, étant donnée le grand décalage qui existe entre le coût de la vie et le pouvoir d'achat de cette catégorie.

b.2. Absence de rémunération incitative

Le système de rémunération actuel repose sur un système de classification, une grille indiciaire figée et des principes de notation et d'avancement standardisés. En effet, les augmentations du traitement s'effectuent, essentiellement en fonction de l'avancement et de l'ancienneté à l'intérieur d'un même grade (niveau hiérarchique dans un corps) et de l'avancement au choix basé sur l'appréciation du supérieur hiérarchique pour le passage d'un grade à un autre.

On reproche à ce système, son caractère rigide et égalitaire, dans la mesure où il ne repose pas sur le mérite individuel et d'être soutenu par un système de notation vidé de sa substance et de finalité par la pratique. De ce fait la carrière des fonctionnaires se déroule d'une manière uniforme et homogène.

⁵⁰ Elle est de l'ordre de 150 dh/mois

⁵¹ Ces primes sont davantage liées à un corps qu'à la performance réalisée

En outre, le SGFP ne prévoit pas d'incitations financières pour stimuler l'effort en récompensant la performance individuelle, sous forme de primes. Cela est dû au fait que « la rémunération dans la fonction publique reste plus que dans les autres secteurs, conditionnée par les contraintes budgétaires et les modalités de détermination assez éloignées de toute idée de performance, de rendement et de rentabilité⁵² ».

Ce système génère un sentiment d'injustice et de non-reconnaissance induisant des réactions défensives tels que : le repli et la passivité nuisible à la performance individuelle et à la qualité du service fourni par les communes.

Par ailleurs la répartition inéquitable des heures supplémentaires est au cœur du débat sur la rémunération . En effet, conformément à la réglementation en vigueur, les cadres supérieurs ne bénéficient pas des heures supplémentaires, tandis qu'ils sont plus souvent appelés à effectuer du travail en dehors des horaires normaux voire sacrifier une partie de leur congé.

D'après la théorie d'Adams, qui a tenté d'expliquer les réactions à l'injustice distributive, ce sentiment d'injustice ou d'iniquité surgit lorsque l'individu perçoit une inégalité entre les avantages qu'il retire (salaire) et sa contribution (effort) et les avantages et contributions des autres personnes avec lesquelles il se compare. Pour réduire ce sentiment, il adopte de nouveaux comportements pour rétablir l'équilibre : changer ses contributions dans le travail (fournir moins d'effort, quitter son entreprise, modifier la perception de ses rétributions et contributions (demander une promotion, une augmentation) ou celles des personnes auxquelles il se compare en les relativisant, en prenant de nouvelles personnes comme point de repère.

Quant à M. Crozier et E. Friedberg, ils estiment que les dysfonctionnements de l'organisation sont générés par la non-concordance entre les besoins des individus et les structures de l'organisation. « la relation entre l'individu et l'organisation se noue selon un modèle d'équivalence de type contribution rétribution. L'individu ou acteur attend des rétributions de l'organisation et ne s'impliquera dans sa contribution que si ces rétributions le satisfont⁵³

⁵² O.MOUDANI, op cit, page 56

⁵³ « traité de sociologie du travail » de Boeck Université, 19p4, page 343.

SYNTHESE DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic, que nous avons effectué en s'appuyant sur les textes législatifs et à partir de l'analyse de l'existant, nous a permis de mettre en relief un certain nombre de dysfonctionnements résultant des lacunes et faiblesses des politiques de gestion du personnel communal : ces défaillances ont conduit à une sous-utilisation et à un gaspillage du potentiel humain et à une qualité de service médiocre et par conséquent à l'incapacité des communes à exercer leurs nouveaux pouvoirs et compétences.

Il importe de souligner que partant de l'hypothèse que l'efficacité et la réussite d'une organisation dépendent de la qualité de la gestion de ses ressources humaines, et à travers le diagnostic que nous avons réalisé, nous avons relevé de multiples obstacles d'ordre statutaire, organisationnel et culturel qui entravent une gestion dynamique et efficace de l'élément humain.

Toutefois, le principal obstacle demeure la définition et la description des postes et des profils requis qui se trouve à l'origine même de tous les problèmes GRH, étant donné qu'elle affecte l'ensemble des aspects : recrutement, rémunération, formation, gestion de carrières, évaluation...

Ainsi on peut résumer les principaux constats effectués comme suit :

- ✓ l'absence de prévision et de planification en matière de recrutement. Ce dernier reste largement prédominé par des considérations politiques personnelles et par le clientélisme. Ceci implique l'embauche d'éléments médiocre et des situations de sureffectif. Ce qui nuit au bon fonctionnement des services et de surcroît alourdit les charges communales ;
- ✓ Une structure verticale très hiérarchisée, centralisant la décision et une culture conservatrice privilégiant la conformité aux règles et le respect strict des procédures complexes et routinières au détriment de la responsabilisation et l'encouragement de l'initiative ;
- ✓ Un système de rémunération peu équitable et sans trait, lié essentiellement à l'ancienneté et négligeant la performance et le rendement. Ce qui constitue un frein au dynamisme ;
- ✓ Un système de carrière, contraignant, géré par des règles statutaires et reposant principalement sur l'application des procédures. En conséquence, les aspirations et les souhaits des fonctionnaires ne sont pas pris en compte et l'encadrement a peu de prise sur la gestion de la carrière de leurs agents ;
- ✓ une communication interne peu développée due à :
 - L'insuffisance de l'information et à sa mauvaise circulation ;
 - La prédominance de l'autorité et le commandement laissant peu de place à la concertation et au dialogue ;
 - L'éparpillement des responsabilités en raison de l'absence d'une bonne répartition des attributions et une clarification des missions.

- ✓ Une formation de base insuffisante et mal adaptée et une formation continue peu efficace, non généralisés, irrégulière et n'offrant pas de perspective d'évolution de carrière ce qui la rend peu motivante.

Cette situation est à l'origine des dysfonctionnements constatés au niveau des communes : faible rendement au travail, mauvaise qualité du travail, un fort absentéisme, absence de motivation et sentiment d'appartenance à la commune.

Tous ces facteurs militent en faveur de l'application de la GRH au niveau des communes pour créer les conditions favorables à la motivation et à la responsabilisation des agents afin d'améliorer la qualité des prestations rendues par les communes.

III EME PARTIE :

ANALYSE DE LA PROBLEMATIQUE DE L'ADEQUATION POSTE PROFIL AU SEIN DE L'ARRONDISSEMENT DE SIDI BELYOUT

I. PRESENTATION DU CADRE DE TRAVAIL

Le cadre de travail de ce mémoire ayant pour thème: **la problématique de l'adéquation poste profil au sein des communes urbaines cas de l'arrondissement de SIDI BELYOUT**, tentera à travers l'analyse de cette problématique de la Gestion des Ressources Humaines au sein de cet arrondissement qui est devenu une entité dépendante de la commune urbaine du Grand CASABLANCA, de mener une réflexion au niveau micro (arrondissement) sur le problème de la définition de poste, car à mon sens il demeure parmi les principaux obstacles qui entravent la mise en place d'une véritable politique de gestion des ressources humaines, ainsi que les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à avoir un descriptif de poste ficelé afin de pouvoir le généraliser et l'étendre à l'ensemble des entités formant la ville ou commune urbaine du Grand CASABLANCA.

II . STRATEGIE DE RECHERCHE

Il existe plusieurs démarches pour établir les référentiels de compétences. Mais la plus répandue consiste à caractériser un emploi type par un ensemble de:

- Savoir (connaissances de base ou complémentaires) ;
- Savoir-faire (habilités techniques) ;
- Savoir être (compétences relationnelles).

Cette démarche s'appuie sur trois items de compétences :

- **Connaissances générales et techniques** : cet item regroupe l'ensemble des connaissances spécifiques à l'exercice d'une fonction bien déterminée.
- **Activités principales** : cet item décrit de manière précise le métier ainsi que tous les aspects liés à la fonction et à l'activité d'un point de vue purement technique.
- **Organisation / Comportement** : cet item décrit la manière de s'organiser au sein même de l'environnement de travail, ainsi que le comportement avec les collègues et la hiérarchie

Pour ce faire, nous avons opté pour des entretiens avec les personnes ressources afin d'identifier les fiches de poste ciblées par l'étude.

Par ailleurs, la population cible est composée de chefs de division et chefs de services ainsi qu'une dizaine de fonctionnaires; le choix de la cible des chefs de divisions et chefs de services a été un choix raisonné justifié par le fait que ces personnes détiennent l'information, quant au choix des fonctionnaires il est justifié par un souci de recoupement de l'information du fait de leur ancienneté

Ainsi, nous avons procédé par échantillonnage. En effet, nous avons pris, pour l'ensemble des divisions de l'arrondissement (sept en tout), le chef de division et les chefs de services ainsi qu'une dizaine de fonctionnaires travaillant au sein des divisions et services pré-cités, d'où un échantillon de 30 personnes à qui nous avons distribué les fiches de postes.

Ensuite, nous avons procédé dans un premier temps à un descriptif de ce qui est requis, à travers l'étude d'un ensemble de postes au sein de l'arrondissement, en se basant sur la fiche de poste utilisée au niveau de 'LAFARGE MAROC'. En effet, ces fiches de postes sont le pré-requis pour dégager le référentiel des compétences, afin d'apprécier les individus, ce sont des listes de compétences requises pour l'exercice des emplois à tenir.

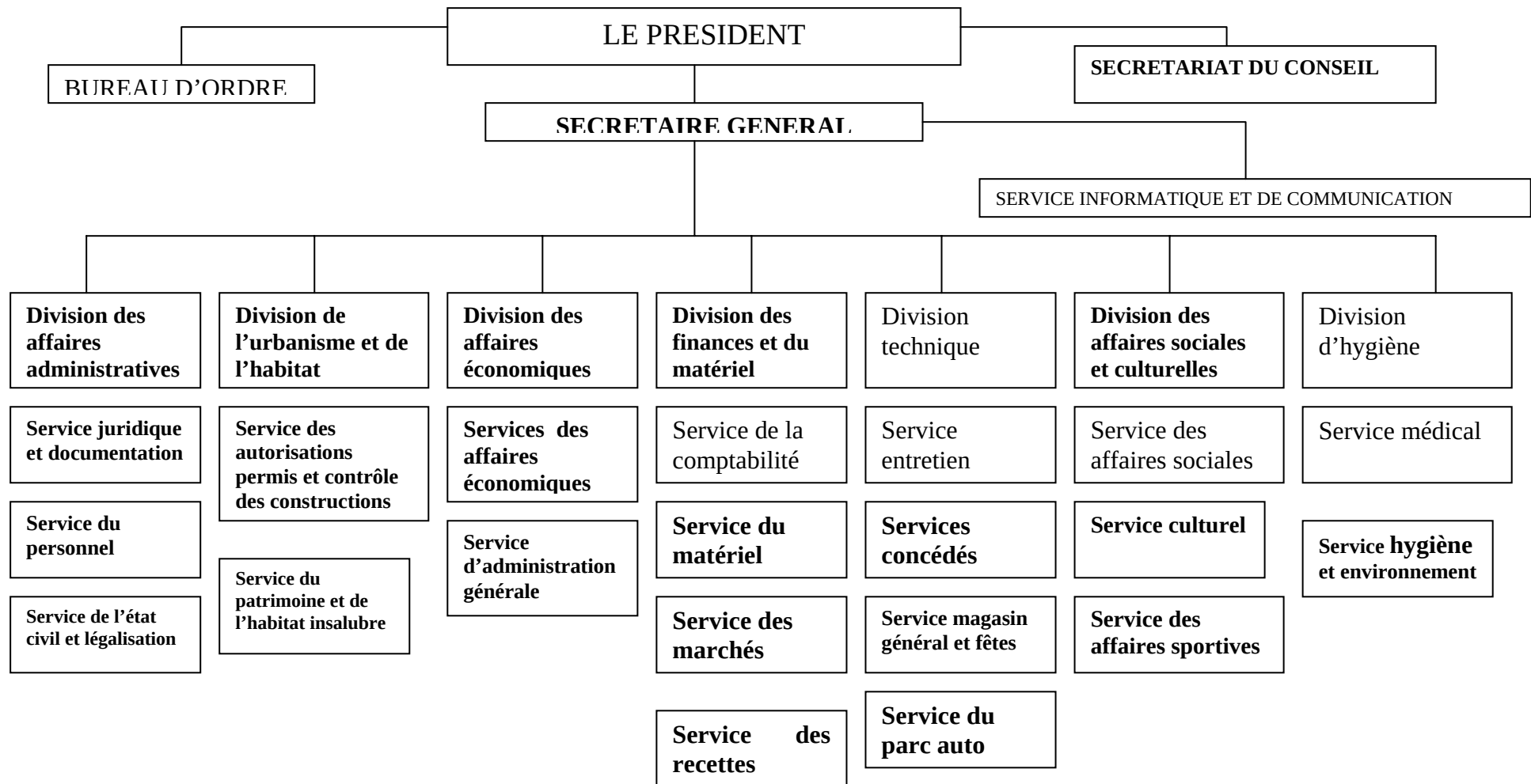
Dans un deuxième temps nous avons analysé l'existant, puis en se basant sur ce qui est requis pour chacun des postes, nous avons étudié les écarts entre le requis et l'existant afin de proposer des mesures correctives.

Concernant la partie 'requis', il faut dire qu'il n'y a jamais eu jusque là une cartographie des emplois et des profils requis pour l'ensemble des postes de l'arrondissement, ni un descriptif de poste et encore moins un manuel de procédure décrivant la manière de travailler, donc il a fallu faire du benchmarking à partir de ce qui se fait dans d'autres administrations dont l'organisation est proche de celle des arrondissements.

Une problématique majeure était liée à la collecte d'information, étant donné que les personnes recensées n'avaient encore jamais fait l'objet d'une étude qui concernait l'exercice de leurs fonctions au sein de l'arrondissement. Par ailleurs, il a fallu les réconforter et leur expliquer qu'ils ne risquaient rien en remplissant la fiche de poste (cf annexes).

II. DESCRIPTION DE L'ORGANIGRAMME DE L'ARRONDISSEMENT DE SIDI BELYOUT

1- L'organigramme simplifié des différentes divisions et services



2- Cartographie des emplois et des profils

⇒ LE PRESIDENT :

Le président de l'arrondissement est l'autorité exécutive de l'arrondissement ; il exécute les délibérations du conseil de l'arrondissement, prend les mesures nécessaires à cet effet et en assure le contrôle⁵⁴.

Il prend, conformément à la législation, les mesures individuelles de police administrative dans les domaines d'hygiène, de salubrité, ...⁵⁵

En matière d'urbanisme et de construction, il délivre les autorisations individuelles de construction, d'extension et de rénovation, les certificats de conformité et les permis d'habiter⁵⁶

Il assure la gestion de l'ensemble des divisions et services rattachés de l'arrondissement dans la mesure où il est le supérieur hiérarchique direct.

⁵⁴ Article 104 de la charte communale 2002

⁵⁵ Article 104 de la charte communale 2002

⁵⁶ Article 104 de la charte communale 2002

⇒ **SERVICE : SECRETARIAT GENERAL**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** secrétaire général
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement
- **Collaborateurs :**
 - 01 Administrateurs Adjoints
 - 01 Rédactrice principale
 - 01 Rédacteur
 - 02 Techniciens 2ème grade
 - 01 Secrétaire
 - 01 Agent de service Temporaire Assimilé

- **Attributions principales**

- Coordonner entre les services.
- Contrôler et suivre la gestion des services
- Exécuter les instructions du Président
- Animer des services
- Assurer la continuité de l'administration

- **Attributions Secondaires**

- Déléguer en matière d'Etat Civil étrangère
- Déléguer en matière de légalisation.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un bac+5
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, économique et politique dans lesquels évolue l'arrondissement
- Avoir d'excellentes capacités de négociation
- Avoir un réseau relationnel étoffé

⇒ **DIVISION DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de division des affaires administratives
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement
- **Collaborateurs :**
 - 04 Chefs de services
 - 01 Rédactrice principale
 - 01 Secrétaire

- **Attributions principales**

- Coordonner entre les services.
- Contrôler et suivre la gestion des services
- Animer les services
- Assurer la continuité de l'administration
- Etudier des dossiers du point de vue administratif et juridique, ex propriétaire, morcellement et lotissements.

- **Attributions Secondaires**

- Gérer le Patrimoine et le Domaine Public Communal
- Etablir les arrêtés d'alignements

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un bac+5
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, économique et politique dans lesquels évolue l'arrondissement
- Avoir d'excellentes qualités managériales en tant qu'animateur d'équipe

⇒ **SEVICE JURIDIQUE ET DOCUMENTATION**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service juridique et documentation
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, et le chef de division des affaires administratives
- **Collaborateurs :**
 - 01 Chef de service
 - 01 Rédacteur
 - 01 Secrétaire
 - 01 Technicien 2^{ème} grade

- **Attributions principales**

- Fournir un conseil Juridique.
- Faire le suivi du Contentieux Communal
- Etablir les contrats administratifs

- **Attributions Secondaires**

- Assurer l'intérim du Secrétaire Général

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un bac+4 en droit
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et politique dans lesquels évolue l'arrondissement
- Savoir animer une équipe

⇒ SEVICE DU PERSONNEL

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service du personnel
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, et le chef de division des affaires administratives
- **Collaborateurs :**
 - 01 Rédacteur
 - 01 Secrétaire
 - 03 chefs de bureau :
 - **Chef de bureau de la paie :**
 - Gestion du personnel administratif et technique
 - Gestion du Personnel Temporaire
 - Pensions et Retraites
 - Assurances et accidents de travail
 - **Chef de bureau des affaires administratives :**
 - Traitement du courrier départ
 - Courrier arrivé
 - Congés
 - **Chef de bureau de la formation :**
 - Suivi de la formation continue du personnel de l'arrondissement
 - Documentation et statistiques

- **Attributions principales**

- Organiser le travail entre les différents Bureaux du service.
- Recevoir le courrier et répondre selon l'importance.
- Assister aux réunions du conseil communal
- Assister aux réunions des commissions Administratives paritaires
- Exécuter les instructions des chefs hiérarchiques.
- Gérer les dossiers du Personnel (Recrutement, détachement, Sanctions, promotion, retraite, régime de prévoyance...)

- **Attributions Secondaires**

- Contrôler la présence et l'absentéisme des fonctionnaires.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un bac+4 en gestion
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, économique et politique dans lesquels évolue l'arrondissement
- Savoir gérer l'interface avec les syndicats et délégués du personnel
- Avoir d'excellentes qualités relationnelles, managériales et de négociation

⇒ **SERVICE DE L'ETAT CIVIL ET DE LEGALISATION**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de l'état civil et légalisation
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, et le chef de division des affaires administratives
- **Collaborateurs :**
 - 01 Secrétaire principale
 - 01 Secrétaire
 - 05 Rédacteurs principaux
 - 03 Rédacteurs
 - 01 Technicien.
 - 01 Agent public de 3^{ème} catégorie
 - 01 Agent de Service Titulaire

- **Attributions principales**

- Coordonner avec les annexes administratifs (ex arrondissements).
- Délivrer les actes de naissance.
- Délivrer les actes de décès.
- Délivrer les actes de mariage des étrangers
- Délivrer la Nationalité.
- Délivrance de livrets de Famille
- Délivrer diverses Attestations
- Effectuer la légalisation des Signatures.
- Certifier les copies conforme
- Gérer les avis de mentions
- Gérer les correspondances
- Tenir le registre d'Etat Civil
- Délivrer les certificats divers.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un bac+4 ou licence en économie ou en droit
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, économique
- Savoir animer des équipes.

⇒ **DIVISION DE L'URBANISME ET DE L'HABITAT**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de division de l'urbanisme et de l'habitat
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement,
- **Collaborateurs :**
 - 02 chefs de service
 - 01 Adjoint Technique
 - 03 Techniciens 2^{ème} grade
 - 01 Conducteur des Travaux Principal
 - 01 Rédacteur

- **Attributions principales**

- Gérer le Service du Plan et Coordonner entre les Services
- Chapeauter les Commissions C.P.C et C.T.P.

- **Attributions Secondaires**

- Animer les réunions et Coordonner avec les services extérieurs.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un diplôme d'architecte
- Avoir une expérience probante en tant que chef de service des autorisations permis et contrôle des constructions et en tant que chef de service du patrimoine et de l'habitat insalubre
- Maîtriser le contexte et environnement juridique,
- Savoir animer des équipes.

⇒ SERVICE DES AUTORISATIONS PERMIS ET CONTROLE DES CONSTRUCTIONS

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service des autorisations permis et contrôle des constructions
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le chef de division de l'urbanisme et de l'habitat
- **Collaborateurs :**
 - 04 Dessinateurs
 - 05 Techniciens 2^{ème} grade
 - 01 Conducteur de travaux Principal
 - 01 Secrétaire Temporaire
 - 01 Agent de Service Temporaire Assimilé
 - 01 Secrétaire

- **Attributions principales**

- Contrôler les chantiers et constructions nouvelles, ainsi que les constructions et travaux non autorisés.
- Initier les dossiers des grands travaux et petit travaux, permis d'habiter, Taxes, Commission C.P.C et C.T.P

- **Attributions Secondaires**

- Effectuer les enquêtes, et planifier les sorties des commissions
- Etablir les procès-verbaux et poursuites judiciaires et Arrêts de chantiers.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un diplôme d'architecte
- Maîtriser le contexte et environnement juridique,
- Savoir animer des équipes.

⇒ **SERVICE DU PATRIMOINE ET DE L'HABITAT INSALUBRE**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service du patrimoine et de l'habitat insalubre
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le chef de division de l'urbanisme et de l'habitat
- **Collaborateurs :**
 - 01 Architecte
 - 01 Adjoint Technique
 - 03 Techniciens 2^{ème} grade
 - 01 Conducteur des Travaux Principal
 - 01 Rédacteur

- **Attributions principales**

- Initier les dossiers concernant l'Ancienne Médina, commission du patrimoine, commission des constructions Vétustes.
- Planifier les missions de constat des immeubles non entretenus et des terrains Vagues ou abandonnés.

- **Attributions Secondaires**

- effectuer les enquête pour décisions taxées
- Etablir les mises en demeures

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un diplôme d'architecte
- Maîtriser le contexte et environnement juridique,
- Savoir animer des équipes.

⇒ **DIVISION DES AFFAIRES ECONOMIQUES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de division des affaires économiques
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement
- **Collaborateurs :**
 - 02 Chefs de service
 - 04 Rédacteurs dont (1) un par formation et (03) par ancienneté.
 - 02 Rédactrices par ancienneté
 - 02 Techniciens / (1) par formation (une) actuellement en mise à disponibilité
 - 01 Secrétaire

- **Attributions principales**

- Etablir les autorisations et contrats de bail concernant l'exploitation temporaire des locaux commerciaux appartenant à l'arrondissement de sidi belyout.
- Contrôler les Marchés, locaux et magasins communaux
- Traiter et gérer les dossiers des bénéficiaires des autorisations d'exploitation.
- Coordonner entre les services.
- Contrôler et suivre la gestion des services
- Animer les services

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un Bac+5 en gestion
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique
- Savoir animer des équipes.

⇒ **SERVICE DES AFFAIRES ECONOMIQUES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service des affaires économiques
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef de division des affaires économiques
- **Collaborateurs :**
 - 02 Rédactrices par ancienneté
 - 02 Techniciens
 - 01 Secrétaire
 - 09 Agents publics
 - 01 Agent d'exécution principal.
 - 02 Agents de service principal
 - 04 Agents de service titulaire
 - 04 Agents de service Temporaire Assimilés

- **Attributions principales**

- Travailler en coordination avec d'autres services à savoir :

- ☛ Le service de l'assiette des recettes pour ce qui est des loyers des locaux commerciaux communaux
- ☛ Le service juridique pour ce qui est des contentieux.
- ☛ Le service du plan pour ce qui est des demandes émanant des exploitants pour procéder à des petits travaux de réparation dans les locaux communaux ou les infractions commises à ce niveau.
- ☛ Le service des bâtiments pour tout ce qui a trait à l'entretien de ces locaux.
- ☛ L'autorité locale pour ce qui est des enquêtes à effectuer concernant les demandeurs d'autorisation d'exploitation des stalles communales contentieux nécessitant son intervention.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un Bac+4 ou licence en économie ou en gestion
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique
- Savoir animer des équipes.

⇒ **SERVICE ADMINISTRATION GENERALE**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service administration générale
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef de division des affaires économiques
- **Collaborateurs :**
 - 01 Rédactrice principale
 - 04 Rédacteurs
 - 01 Technicien de 2^{ème} grade
 - 02 Agents publics de 3^{ème} catégorie
 - 01 Secrétaire
 - 01 Secrétaire temporaire.

- **Attributions principales**

- Etablir et livrer les autorisations de Terrasse, Etalage et Gardiennage du 1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} annexe administratif (ex Arrondissement).
- Etablir et livrer les autorisations d'étalage.
- Etablir et livrer les autorisations de gardiennage.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un Bac+4 ou licence en économie ou en droit
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique
- Savoir animer des équipes.

⇒ **DIVISION DES FINANCES ET DU MATERIEL**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de division des finances et du matériel
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement,
- **Collaborateurs :**
 - 01 Administrateur adjoint
 - 01 Secrétaire
 - 03 Chefs de service.

- **Attributions principales**

- Superviser les différentes tâches assignées aux services relevant de cette division.

- **Attributions secondaires**

- Superviser et contrôler les opérations ayant trait à la gestion des recettes de la Commune (Recettes internes notamment).

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un Bac+5 en gestion financière
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, économique, et financier
- Savoir animer des équipes.

⇒ SERVICE DE LA COMPTABILITE

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service comptabilité
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, Chef de division des finances et du matériel
- **Collaborateurs :**
 - 02 Secrétaire Temporaire
 - 01 Techniciens 1er grade
 - 02 Agents public 2^{ème} catégorie
 - 02 Techniciens 2^{ème} grade
 - 03 Rédacteurs
 - 04 Agents de Service Temporaire Assimilé
 - 03 Secrétaires Titulaires

- **Attributions principales**

- Etablir le budget.
- Etablir le Compte Administratif
- Assurer la gestion comptable
- Délivrer les diverses autorisations (paiement de crédit, des affectations...)
- Préparer, et exécuter le budget.

- **Attributions Secondaires**

- Collaborer avec les autres services.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un Bac+4 en gestion
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique,
- Maîtriser les logiciels de traitement comptable.

⇒ **SERVICE DU MATERIEL**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service du matériel
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, Chef de division des finances et du matériel
- **Collaborateurs :**
 - 01 Administrateur 1^{ère} Classe (Adjoint du Chef)
 - 01 Secrétaire Principale
 - 02 Techniciens 2^{ème} grade
 - 01 Agent public temporaire
 - 01 Secrétaire temporaire
 - 01 Agent public de 3^{ème} catégorie

- **Attributions principales**

- Effectuer les achats de fourniture de bureau, imprimés, papeteries, produit d'impression.
- Gérer l'entretien courant de mobilier et matériel de bureau
- Effectuer les achats d'habillement des agents ayant droit.
- Effectuer l'équipement de la commune en mobilier et matériel de bureau.
- Contrôler les engagements.
- Effectuer l'ordonnancement des marchés
- Effectuer l'ordonnancement des factures

- **Profil :**

- Etre titulaire d'une licence en économie ou en droit

⇒ SERVICE DES MARCHES

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service des marchés
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, Chef de division des finances et du matériel
- **Collaborateurs :**
 - 01 Ingénieur d'application grade principal
 - 01 Administrateur adjoint 1^{er} classe
 - 01 Administrateur adjoint 2^{ème} classe
 - 01 Technicien de 1^{er} grade
 - 03 Techniciens de 2^{ème} grade
 - 01 Secrétaire Principale
 - 04 Secrétaires
 - 01 Rédactrice principale
 - 02 Agents de service temporaire
 - 02 Rédacteurs

- **Attributions principales**

- Lancer les appels d'offres.
- Assister à l'ouverture des plis.
- Présenter les dossiers a l'approbation par la tutelle.
- Notifier les marchés approuvés.
- Etablir les bons des commandes

- **Attributions Secondaires**

- Coordonner avec les services gestionnaires
- Coordonner avec le receveur.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un Bac+5 en gestion
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique,

⇒ **SERVICE DES RECETTES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de service des recettes
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, Chef de division des finances et du matériel
- **Collaborateurs :**
 - 09 Techniciens 2^{ème} grade
 - 04 Agents publics temporaires
 - 03 Secrétaires
 - 01 Agent de service Temporaire
 - 04 Administrateurs Adjoints
 - 01 Rédacteur
 - 01 Rédacteur principal
 - 01 Agent d'exécution Temporaire
 - 01 Agent d'exécution
 - 01 Agent public
 - 01 Administrateur
 - 01 Conducteur des travaux.

- **Attributions principales**

- Recenser, et gérer les liquidations des droits et taxes,
- Etablir les avis d'imposition et des ordres de recette
- Percevoir les droits et taxes,
- procéder à la comptabilisation des recettes.

- **Attributions Secondaires**

- gérer les dossier de contentieux, et les attestations fiscales.
- Vérifier les attestations fiscales.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'une licence en économie ou en gestion
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique,
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **DIVISION TECHNIQUE**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de la division technique
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement,
- **Collaborateurs :**
 - 04 Chefs de services
 - 02 Techniciens
 - 01 Agent Public.

- **Attributions principales**

- Organiser les services et évaluer les moyens nécessaires à leur bon fonctionnement.
- Réaliser les objectifs fixés par le conseil.
- Participer au programme d'investissement au triple niveau
- Définir les choix budgétaires, programmation et réalisation des projets.
- Coordonner entre les services relevant de ladite division.

- **Attributions Secondaires**

- Gérer l'assistance technique auprès du Président du conseil et l'autorité locale
- Organiser les différentes manifestations culturelles, Sportifs, et artistique.
- Participer aux diverses activités.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un diplôme d'ingénieur d'état
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique,
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICE ENTRETIEN**

• **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef service entretien
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef de la division technique
- **Collaborateurs :**
 - 04 Ingénieurs d'application
 - 05 Techniciens de 2^{ème} grade
 - 01 Technicien principal
 - 02 Agents de service Temporaire Assimilé
 - 01 Technicien 1^{er} grade

• **Attributions principales**

- Gérer les dossiers de panneaux publicitaires et affichages.
- Assister à la commission de circulation.
- Assister à la commission des enseignes.
- Gérer le mobilier Urbain (Kiosques, bons, bornes)
- Gérer les occupations du domaine public.
- Effectuer et étudier les réalisations des chaussées et trottoirs, Parking.
- Autoriser les ouvertures de tranchée
- Gérer l'entretien de la voirie.
- Gérer l'entretien des bâtiments et ouvrage Communaux.
- Gérer l'entretien des Installations Techniques.
- Gérer les projets.
- Définir des besoins.
- Entretenir les espaces verts.
- Entretenir les fontaines et points d'eau.
- Elaguer les arbres et palmiers d'alignements.

• **Attributions Secondaires**

- Intervenir et émettre les avis techniques pour les bâtiments et équipements socioculturels communaux, à la demande des services techniques de l'arrondissement.
- Embellir la ville à l'occasion des festivités.
- Entretenir les établissements publics (Ecole, Dispensaires ;).
- Démolir des maisons vétustes.
- Gérer les signalisations horizontales et verticales.
- Gérer les dénominations des voies : Numérotage des immeubles et Panneaux d'indication
- Assister aux différentes commissions techniques.
- Coordonner entre les services techniques Eclairage décoratif.
- Assister le chef de la division dans le traitement des dossiers spécialisés.

• **Profil :**

- Etre titulaire d'un diplôme d'ingénieur d'état
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique,
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICES CONCEDES**

• **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef service des services concédés
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef de la division technique
- **Collaborateurs :**
 - 01 Ingénieurs d'état.
 - 01 Ingénieur d'application
 - 02 Techniciens 1^{er} grade
 - 07 Techniciens 2^{ème} grade
 - 07 Agents public (1^{er} grade)
 - 08 Agents public (2^{ème} grade).
 - 10 Agents public (3^{ème} grade).
 - 01 Agent public hors catégorie.
 - 02 Secrétaires
 - 01 Agents d'exécution
 - 06 Agents public Temporaire
 - 24 Agent de service temporaire assimilé

• **Attributions principales**

- Etudier et réaliser les projets de l'éclairage public.
- Entretenir le réseau de l'éclairage public.
- Gérer la Collecte des ordures ménagères.
- Gérer le balayage de la voie publique.
- Gérer la résorption des points noirs.
- Gérer le lavage des places et grandes artères.
- Définir les besoins.

• **Attributions Secondaires**

- Gérer l'entretien d'électricité des bâtiments communaux.
- Gérer l'éclairage décoratif.
- Gérer les festivités.
- Gérer le curage des égouts des bâtiments communaux.
- Gérer les campagnes de propreté (CORVEES).
- Gérer les démolitions
- Intervenir en cas de catastrophe (naturelle ou accidentelle).

• **Profil :**

- Etre titulaire d'un diplôme d'ingénieur d'état
- Maîtriser le contexte et environnement juridique, et économique,
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICES DU PARC AUTO**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef service du parc auto
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef de la division technique
- **Collaborateurs :**
 - 02 Techniciens 1^{er} grade
 - 03 Techniciens 2^{ème} grade
 - 02 Rédactrices
 - 98 Agents publics Titulaire
 - 30 Agents publics Temporaires
 - 10 Agents de Service Titulaire
 - 17 Agents de service Temporaire
 - 01 Chef de traction hors Catégorie Principal

- **Attributions principales**

- Définir les besoins.
- Gérer le carburant, lubrifiants, pièces de rechange et de pneumatique pour les véhicules et engins.
- Gérer les affectations des engins et véhicules.
- Gérer les entretiens et réparations des véhicules et engins de la Commune.
- Gérer le transport du Personnel.
- Gérer le transport des cadavres

- **Attributions Secondaires**

- Intervenir en cas de catastrophe.
- Gérer les dépannages
- Assister et coordonner avec le bureau de nettoyage.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'une licence en économie
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICES MAGASIN GENERAL ET FETES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef service magasin général et fêtes
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef de la division technique
- **Collaborateurs :**
 - 01 Secrétaire principale
 - 01 Agent de service Temporaire Assimilé
 - 02 Agents publics Temporaire Assimilé
 - 01 Agent de Service Titulaire
 - 01 Secrétaire principale
 - 01 Agent de service Temporaire Assimilé
 - 02 Agents publics Temporaire Assimilé
 - 01 Agent de service titulaire
 - 03 Techniciens de 2^{ème} grade
 - 01 Agent public hors catégorie
 - 01 Agent public de 2^{ème} catégorie
 - 01 Agent public de 3^{ème} catégorie
 - 01 Agent de service Temporaire Assimilé
 - 02 Agents publics de 1^{er} catégories
 - 01 Agent de service Titulaire
 - 01 Agent de service principal
 - 02 Agents de service temporaire
 - 01 Agent de service temporaire
 - 01 Agent public de 3^{ème} catégorie
 - 01 Secrétaire principale
 - 02 Agents publics Temporaires
 - 01 Agent de service temporaire

- **Attributions principales**

- Gérer le stock des différents services de la Commune (gérer les entrées – gérer les sorties.
- Etablir l'inventaire annuel du stock de chaque service.
- Gérer le stock de fourniture de bureaux et habillement.
- Recevoir les échantillons des différents marchés communaux
- Gérer le stock des pièces de rechange.
- Gérer les achats de petit matériel fongible de décoration et de pavoisement.
- Gérer l'hébergement et restauration de réception
- Gérer le pavoisement à l'occasion des diverses fêtes et cérémonies

- **Attributions Secondaires**

- Réception des échantillons des différents marchés communaux
- Distribution des produits alimentaires occasionnels
- Distribution des médicaments et produits d'hygiène.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'une licence en économie
- Savoir gérer et animer des équipes

.

⇒ **DIVISION DES AFFAIRES SOCIALES ET CULTURELLES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef la division des affaires sociales et culturelles
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement,
- **Collaborateurs :**
 - 01 Administrateur
 - 03 Secrétaires principales
 - 03 Chefs de service
 - 03 Rédactrices principales

- **Attributions principales**

- S'occuper de l'équipement et de la gestion des garderies d'enfants et des salles de lecture.
- Gérer la distribution des dons en nature à l'occasion des fêtes nationales et religieuses (sucre, huile, farine et thé) et à l'occasion de la rentrée scolaire (fourniture scolaire.
- Gérer la distribution des produits de lavage et d'enterrement des corps.
- Coordonner entre les services relevant de ladite division.

- **Attributions Secondaires**

- Gérer l'opération de rupture de jeûn (pendant le Ramadan.
- Gérer les versements des subventions aux institutions publiques et aux associations sociales, sportives, culturelles et à l'association des œuvres sociales du personnel de la C.U.S.B.
- Contribuer au fonctionnement de la colonie de vacances Lalla MERYEM
- Gérer la distribution des Tricycles, chaises roulantes, béquille et cannes pour aveugles.
- Gérer la distribution des livres remis en prix pour la délégation du Ministère de l'Education National pour la fin de l'année Scolaire.
- Gérer la distribution des coupes et des médailles en faveur des équipes sportives de la C.U.S.B

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un bac+5 en gestion
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICE DES AFFAIRES CULTURELLES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef du service des affaires culturelles
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef la division des affaires sociales et culturelles
- **Collaborateurs :**
 - 22 Agents de service Temporaire Assimilé
 - 03 Techniciens de 2^{ème} grade
 - 01 Administrateur Adjoint
 - 06 Agents de service Temporaire
 - 01 Technicien de 1^{er} grade
 - 01 Administrateur
 - 11 Agents publics 3^{ème} Catégorie
 - 02 Agents publics Temporaire Assimilé
 - 01 Conducteur des Travaux
 - 07 Agents publics de 2^e Catégorie
 - 17 Agents de Service Principal
 - 13 Secrétaires principales
 - 07 Rédactrices
 - 14 Agents de Service Titulaire
 - 07 Secrétaires Temporaire
 - 07 Rédactrices principales
 - 02 Dessinateurs projeteur
 - 06 Secrétaires

- **Attributions principales**

- S'occuper de l'équipement et de la gestion des salles de lecture.
- Gérer les activités d'animation culturelle et artistique.
- Assurer la liaison entre le Public et la Présidence pour l'obtention d'exploitation du Complexe Culturel.
- Organiser les manifestations Culturelles et artistiques
- Programmer les festivités.
- S'occuper de la gestion comptable et correspondance.
- Gérer le recouvrement des Recettes du Complexe Culturel
- Gérer la régie technique.
- Gérer l'entretien et le nettoyage du Complexe
- Préserver et contrôler l'ordre
- Gérer l'enseignement de la musique, la danse et le théâtre

- **Attributions Secondaires**

- S'occuper des versements des subventions aux institutions publiques et aux associations sociales, sportives, culturelles et à l'association des œuvres sociales du personnel de la C.U.S.B.
- Distribuer les livres remis en prix par la délégation du Ministère de l'Education National pour la fin de l'année Scolaire.
- Distribuer des coupes et des médailles en faveur des équipes sportives de la C.U.S.B

- **Profil :**

- Etre titulaire d'une licence en économie
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICE DES AFFAIRES SOCIALES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef du service des affaires sociales
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef la division des affaires sociales et culturelles
- **Collaborateurs :**
 - 22 Agents de service Temporaire Assimilé
 - 03 Techniciens de 2^{ème} grade
 - 01 Administrateur Adjoint
 - 06 Agents de service Temporaire
 - 01 Technicien de 1^{er} grade
 - 01 Administrateur
 - 11 Agents publics 3^{ème} Catégorie
 - 02 Agents publics Temporaire Assimilé
 - 01 Conducteur des Travaux
 - 07 Agents publics de 2^e Catégorie
 - 17 Agents de Service Principal
 - 13 Secrétaires principales
 - 07 Rédactrices
 - 14 Agents de Service Titulaire
 - 07 Secrétaires Temporaire
 - 07 Rédactrices principales
 - 02 Dessinateurs projeteur
 - 06 Secrétaires

- **Attributions principales**

- Gérer l'équipement et gestion des garderies d'enfants
- Distribuer les dons en nature à l'occasion des fêtes nationales et religieuses (sucre, huile, farine et thé) et à l'occasion de la rentrée scolaire (fourniture scolaire.
- Distribuer les produits de lavage et d'enterrement des corps.

- **Attributions Secondaires**

- Gérer les opérations de rupture de jeûn (pendant le Ramadan).
- Contribuer au fonctionnement de la colonie de vacances Lalla MERYEM
- Distribuer les Tricycles, chaises roulantes, béquille et cannes pour aveugles.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'une licence en économie
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICE DES AFFAIRES SPORTIVES**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef du service des affaires sportives
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef la division des affaires sociales et culturelles
- **Collaborateurs :**
 - 01 Administrateur Adjoint
 - 03 Secrétaires Temporaire
 - 03 Agents publics 2^{ème} Catégorie
 - 01 Administrateur
 - 01 Agents de Service Titulaire
 - 05 Agents publics Temporaire Assimilé

- **Attributions principales**

- Gérer les activités et animations sportives.
- assurer la liaison entre le public et la présidence pour l'obtention d'autorisation d'exploitation du complexe sportif.
- Organiser les compétitions sportives.
- Gérer l'exploitation et location de la salle des fêtes faisant partie du stade.
- Gérer le recouvrement des recettes du complexe sportif
- Organiser des tournois et programmation des activités sportives
- Gérer l'entretien, le nettoyage et la réparation des installations
- Gérer le gardiennage et les veilles de nuit du complexe sportif.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'une licence en économie ou en droit
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **DIVISION D'HYGIENE**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef de la division d'hygiène
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement,
- **Collaborateurs :**
 - 01 Médecin
 - 01 Secrétaire principale
 - 01 Vétérinaire
 - 03 Secrétaires
 - 01 Secrétaire Temporaire
 - 01 Adjoint de santé diplômé d'Etat
 - 02 Chefs de services

- **Attributions principales :**

- Etablir les constats de décès à domicile.
- Contrôler l'hygiène alimentaire.
- Contrôler l'hygiène de l'habitat.
- Assurer la lutte audiotutorielle (Désinfection – Désinsectisation, Dératisation.
- Assurer la lutte antirabique
- Prendre en charge les malades diabétiques

- **Attributions Secondaires**

- Effectuer les visites médicales au profit du personnel de la commune.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un doctorat en médecine générale
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICE MEDICAL**

- **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef du service médical
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef de la division d'hygiène
- **Collaborateurs :**
 - 01 Secrétaire principale
 - 03 Secrétaires
 - 01 Secrétaire Temporaire
 - 01 Adjoint de santé diplômé d'Etat
 - 02 Agents publics T.Assimilé.
 - 01 Ingénieur d'application 1^{er} grade
 - 05 Agents de Service Principal
 - 02 Adjoints de santé Brevetée
 - 03 Agents de Service Titulaire
 - 01 Administrateur Adjoint 2^{ème} classe
 - 01 Agent de Service Temporaire
 - 02 Rédacteurs principaux
 - 08 Agents de Service Temporaire assimilé
 - 02 Rédacteurs
 - 02 Agents publics de 1^{er} Catégorie
 - 01 Technicien de 1^{er} grade
 - 02 Agents publics de 3^{ème} catégorie
 - 03 Technicien de 2^{ème} grade

- **Attributions principales :**

- Etablir les constats de décès à domicile.
- Prendre en charge les malades diabétiques

- **Attributions Secondaires**

- Effectuer les visites médicales au profit du personnel de la commune.

- **Profil :**

- Etre titulaire d'un doctorat en médecine générale
- Savoir gérer et animer des équipes

⇒ **SERVICE HYGIENE ET ENVIRONNEMENT**

• **Identitaire :**

- **Intitulé du poste :** Chef du service hygiène et environnement
- **Code :**
- **Chef hiérarchique :** le président de l'arrondissement, le Chef de la division d'hygiène
- **Collaborateurs :**
 - 01 Médecin
 - 01 Secrétaire principale
 - 01 Vétérinaire
 - 03 Secrétaires
 - 01 Secrétaire Temporaire
 - 01 Adjoint de santé diplôme d'Etat
 - 02 Agents publics T.Assimilé.
 - 01 Ingénieur d'application 1^{er} grade
 - 05 Agents de Service Principal
 - 02 Adjoint de santé Brevetée
 - 03 Agents de Service Titulaire
 - 01 Administrateur Adjoint 2^{ème} classe
 - 01 Agent de Service Temporaire
 - 02 Rédacteurs principaux
 - 08 Agents de Service Temporaire assimilé
 - 02 Rédacteurs
 - 02 Agents publics de 1^{er} Catégorie
 - 01 Technicien de 1^{er} grade
 - 02 Agents publics de 3^{ème} catégorie
 - 03 Technicien de 2^{ème} grade

• **Attributions principales :**

- Contrôler l'hygiène alimentaire.
- Contrôler l'hygiène de l'habitat.
- Assurer la Lutte audiotutorielle (Désinfection – Désinsectisation, Dératisation.
- Assurer la lutte antirabique

• **Profil :**

- Etre titulaire d'un doctorat en médecine générale
- Savoir gérer et animer des équipes

VI. ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS OBTENUS A PARTIR DES ENTRETIENS

1. Synthèse des résultats des entretiens

Fonction / Niveau		Connaissances générales	Activités principales	Organisation et comportement	Niveau de responsabilité	Ecart global
Secrétaire général	Niveau requis	9	9	9	Administrateur adjoint	27
	Niveau réel	5	7	5	Administrateur adjoint	17
	Ecart	-4	-2	-4		-10
	Niveau réel / Niveau requis	56%	78%	56%		37%
Chef de division des affaires administratives	Niveau requis	9	7	9	Administrateur adjoint	25
	Niveau réel	7	5	5	Administrateur adjoint	17
	Ecart	-2	-2	-4		-8
	Niveau réel / Niveau requis	78%	71%	56%		22%
Chef de service juridique et documentation	Niveau requis	7	9	9	Administrateur adjoint	25
	Niveau réel	5	7	5	Technicien 1er grade	17
	Ecart	-2	-2	-4		-8
	Niveau réel / Niveau requis	71%	78%	56%		22%
Chef de service du personnel	Niveau requis	9	9	9	Administrateur adjoint	27
	Niveau réel	7	5	5	Technicien 2ème grade	17
	Ecart	-2	-4	-4		-10
	Niveau réel / Niveau requis	78%	56%	56%		27%
Chef de	Niveau requis	9	9	9	Administrateur adjoint	27

service de l'état civil et de légalisation	Niveau réel	7	5	7	Technicien 2ème grade	19
	Ecart	-2	-4	-2		-8
	Niveau réel / Niveau requis	78%	56%	78%		30%
Chef de division de l'urbanisme et de l'habitat	Niveau requis	9	9	9	Architecte	27
	Niveau réel	7	5	3	Architecte	15
	Ecart	-2	-4	-6		-12
	Niveau réel / Niveau requis	78%	56%	78%		44%
Chef service des autorisations, permis et contrôle des constructions	Niveau requis	9	9	9	Architecte	27
	Niveau réel	5	5	3	Dessinateur	13
	Ecart	-4	-4	-6		-14
	Niveau réel / Niveau requis	78%	56%	33%		52%
Chef service du patrimoine et de l'habitat insalubre	Niveau requis	9	9	9	Architecte	27
	Niveau réel	5	5	3	Dessinateur	13
	Ecart	-4	-4	-6		-14
	Niveau réel / Niveau requis	56%	56%	33%		52%
Chef de division des affaires économiques	Niveau requis	9	9	9	Administrateur adjoint	27
	Niveau réel	7	5	5	Administrateur adjoint	17
	Ecart	-2	-4	-4		-10
	Niveau réel / Niveau requis	78%	56%	56%		27%
Chef de service des	Niveau requis	9	9	9	Administrateur adjoint	27
	Niveau réel	5	7	3	Technicien 1er grade	15

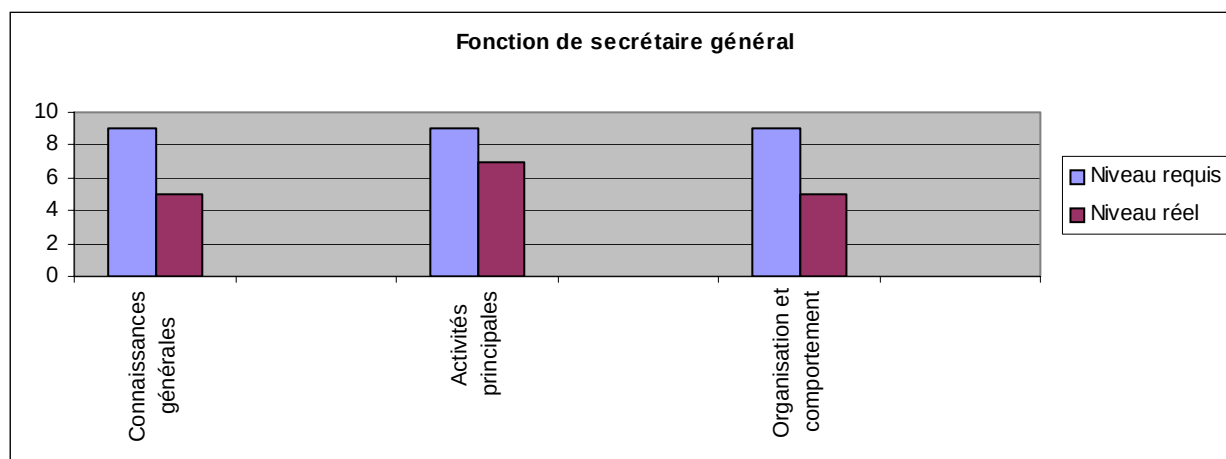
affaires économiques	Ecart	-4	-2	-6		-12
	Niveau réel / Niveau requis	56%	78%	33%		44%
Chef de service administratif générale	Niveau requis	9	9	9	Administrateur adjoint	27
	Niveau réel	3	5	5	Technicien 1er grade	13
	Ecart	-6	-4	-4		-14
	Niveau réel / Niveau requis	33%	56%	56%		52%
Chef de division des finances et du matériel	Niveau requis	9	9	9	Administrateur adjoint	27
	Niveau réel	5	5	3	Administrateur adjoint	13
	Ecart	-4	-4	-6		-14
	Niveau réel / Niveau requis	56%	56%	33%		52%
Chef de service de la comptabilité	Niveau requis	9	9	9	Administrateur 1ère classe	27
	Niveau réel	3	5	3	Technicien 2ème grade	11
	Ecart	-6	-4	-6		-16
	Niveau réel / Niveau requis	33%	56%	33%		59%
Chef de service du matériel	Niveau requis	9	9	9	Administrateur 1ère classe	27
	Niveau réel	5	5	3	Technicien 1er grade	13
	Ecart	-4	-4	-6		-14
	Niveau réel / Niveau requis	56%	56%	33%		52%
Chef de service des marchés	Niveau requis	9	9	9	Administrateur grade exceptionnel	27
	Niveau réel	7	5	3	Ingénieur d'application grade administrateur adjoint	15
	Ecart	-2	-4	-6		-12

	Niveau réel / Niveau requis	78%	56%	33%		44%
Chef de service des recettes	Niveau requis	9	9	9	Administrateur	27
	Niveau réel	5	7	3	Ingénieur d'application grade administrateur adjoint	15
	Ecart	-4	-2	-6		-12
	Niveau réel / Niveau requis	56%	78%	33%		44%
Chef de division technique	Niveau requis	9	9	9	Ingénieur d'Etat grade principal	27
	Niveau réel	7	7	7	Ingénieur d'application	21
	Ecart	-2	-2	-2		-6
	Niveau réel / Niveau requis	78%	78%	78%		22%
Chef de service entretien	Niveau requis	9	9	9	Ingénieur d'Etat	27
	Niveau réel	5	7	7	Ingénieur d'application	19
	Ecart	-4	-2	-2		-8
	Niveau réel / Niveau requis	56%	78%	78%		30%
Chef des services concédés	Niveau requis	9	9	9	Ingénieur d'Etat	27
	Niveau réel	5	5	3	Ingénieur d'application	13
	Ecart	-4	-4	-6		-14
	Niveau réel / Niveau requis	56%	56%	33%		52%
Chef de service du parc auto	Niveau requis	9	9	9	Ingénieur d'Etat	27
	Niveau réel	7	5	7	Ingénieur d'application	19

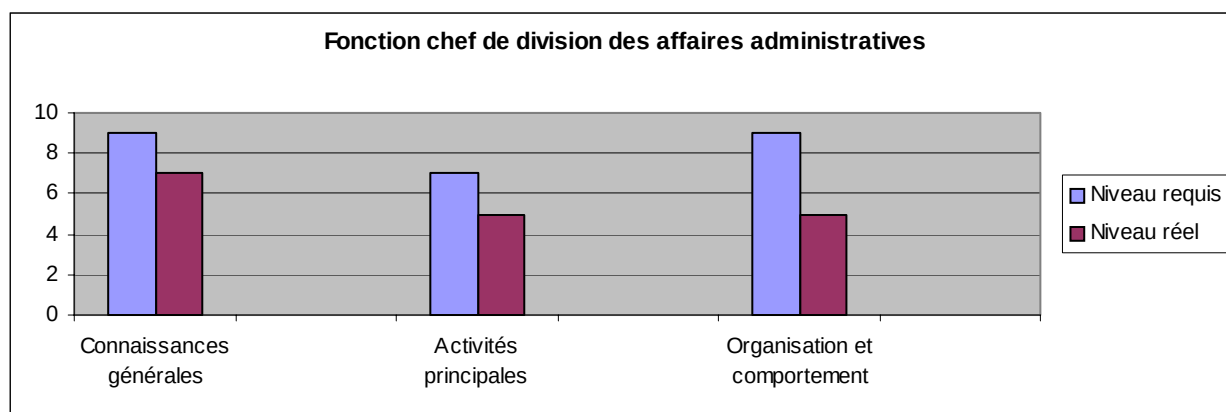
	Ecart	-2	-4	-2		-8
	Niveau réel / Niveau requis	78%	56%	78%		30%
Chef de service magasin général et fêtes	Niveau requis	9	9	9	Administrateur	27
	Niveau réel	3	5	3	Technicien 2ème grade	11
	Ecart	-6	-4	-6		-16
	Niveau réel / Niveau requis	33%	56%	33%		59%
Chef de division des affaires sociales et culturelles	Niveau requis	9	9	9	Administrateur adjoint	27
	Niveau réel	5	5	5	Administrateur	15
	Ecart	-4	-4	-4		-12
	Niveau réel / Niveau requis	56%	56%	56%		44%
Chef de service des affaires sociales	Niveau requis	7	7	9	Administrateur adjoint	23
	Niveau réel	5	5	3	Technicien 1er grade	13
	Ecart	-2	-2	-6		-10
	Niveau réel / Niveau requis	71%	71%	33%		43%
Chef de service des affaires culturelles	Niveau requis	7	7	9	Administrateur adjoint	23
	Niveau réel	3	3	5	Technicien 1er grade	11
	Ecart	-4	-4	-4		-12

	Niveau réel / Niveau requis	43%	43%	56%		52%
Chef de service des affaires sportives	Niveau requis	7	7	7	Administrateur adjoint	21
	Niveau réel	3	5	3	Technicien 2ème grade	11
	Ecart	-4	-2	-4		-10
	Niveau réel / Niveau requis	43%	71%	43%		48%
Chef de division d'hygiène	Niveau requis	9	9	9	Médecin	27
	Niveau réel	9	9	7	Médecin	25
	Ecart	0	0	-2		-2
	Niveau réel / Niveau requis	100%	100%	78%		7%
Chef de service médical	Niveau requis	9	9	9	Médecin	27
	Niveau réel	9	9	7	Médecin	25
	Ecart	0	0	-2		-2
	Niveau réel / Niveau requis	100%	100%	78%		7%
Chef de service hygiène et environnement	Niveau requis	9	9	9	Médecin	27
	Niveau réel	9	9	7	Médecin	25
	Ecart	0	0	-2		-2
	Niveau réel / Niveau requis	100%	100%	78%		7%

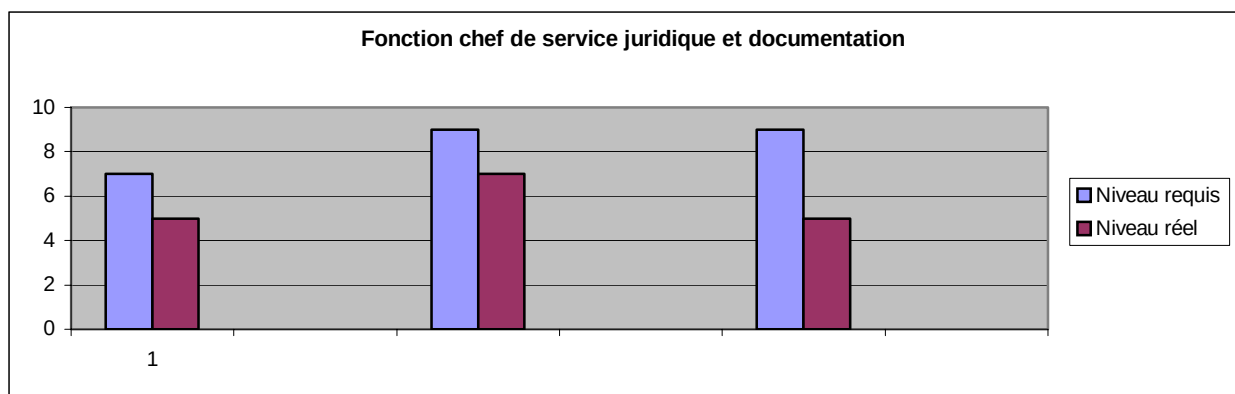
2. Analyse par poste des écarts entre le requis et l'existant



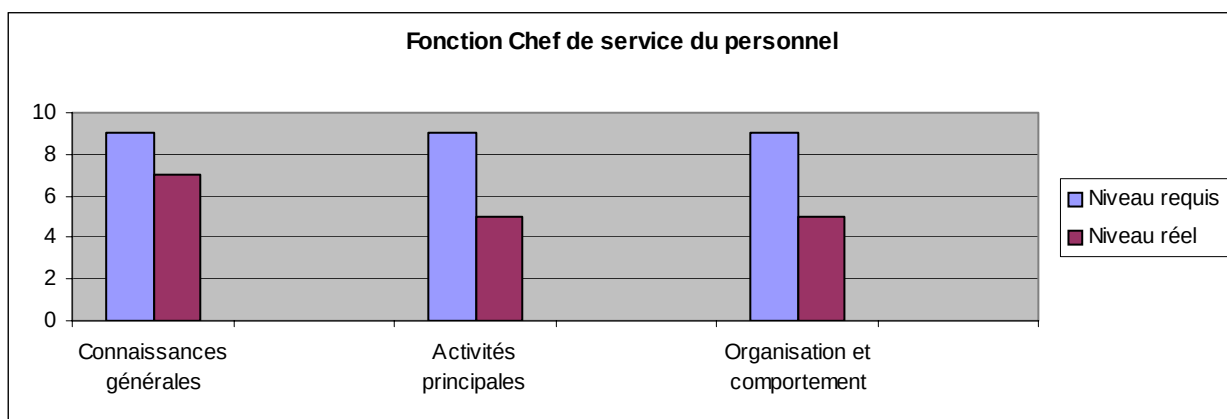
Pour le poste de secrétaire général, on constate qu'il existe un écart global de 37% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (44%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (22%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (44%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil ayant pour grade « administrateur adjoint », et le secrétaire général a un grade qui correspond à la cible.



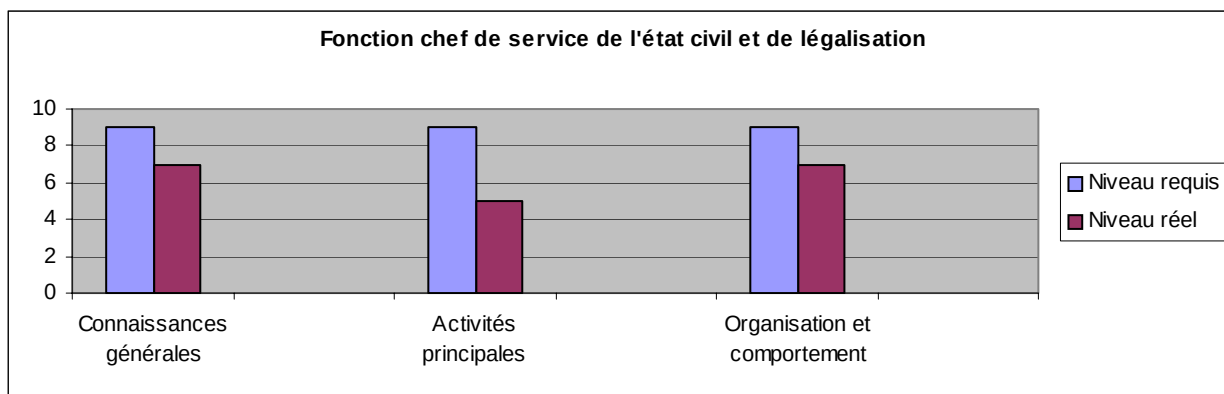
Pour le poste de chef de division des affaires administratives, on constate qu'il existe un écart global de 22% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (29%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (44%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil ayant pour grade « administrateur adjoint », et le chef de division des affaires administratives a un grade qui correspond à la cible.



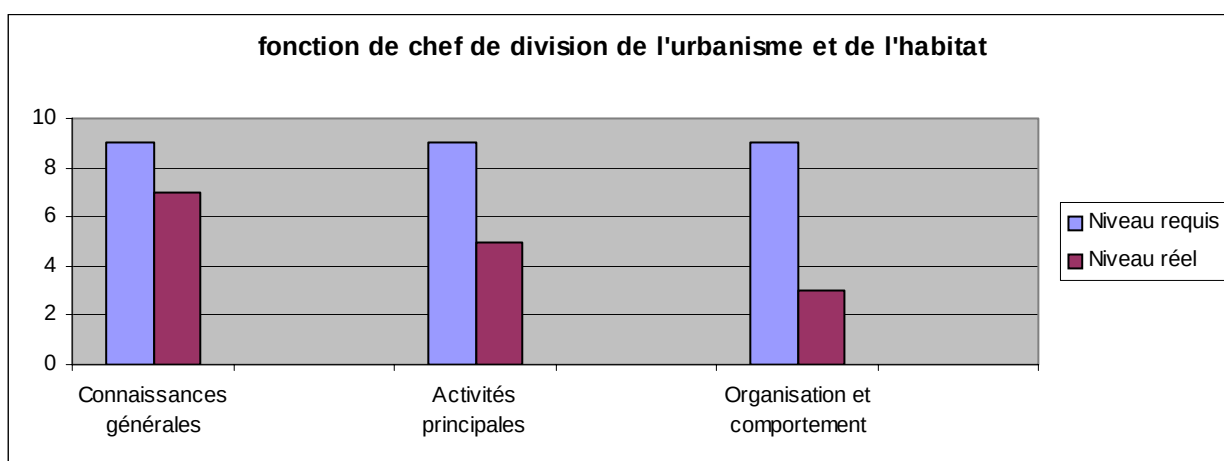
Pour le poste de chef de service juridique et documentation, on constate qu'il existe un écart global de 22% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (29%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (22%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (44%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil ayant pour grade « administrateur adjoint », et le chef de service juridique et documentation a un grade de Technicien 1^{er} grade qui ne correspond pas du tout à la cible.



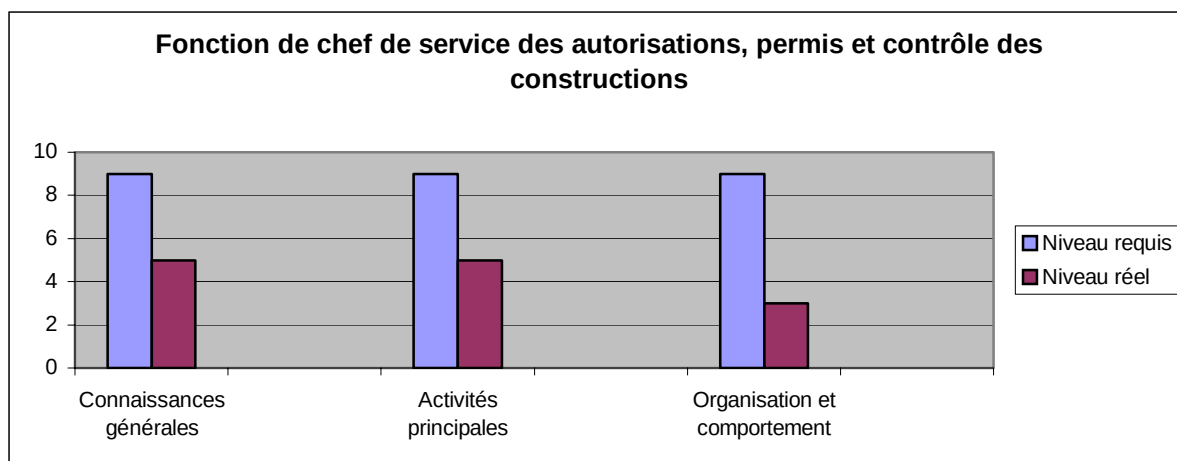
Pour le poste de chef de service du personnel, on constate qu'il existe un écart global de 27% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions 44%. Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil ayant pour grade « administrateur adjoint », et le chef de service du personnel a un grade de Technicien 2^{ème} grade qui ne correspond pas du tout à la cible.



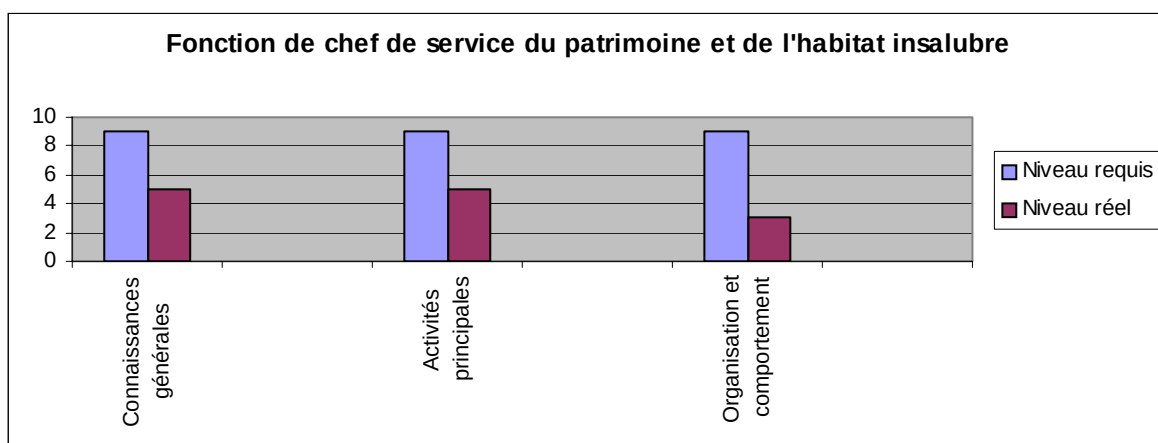
Pour le poste de chef de service de l'état civil et légalisation, on constate qu'il existe un écart global de 30% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (22%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil ayant pour grade « administrateur adjoint », et le chef de service de l'état civil et légalisation a un grade de Technicien 2^{ème} grade qui ne correspond pas du tout à la cible.



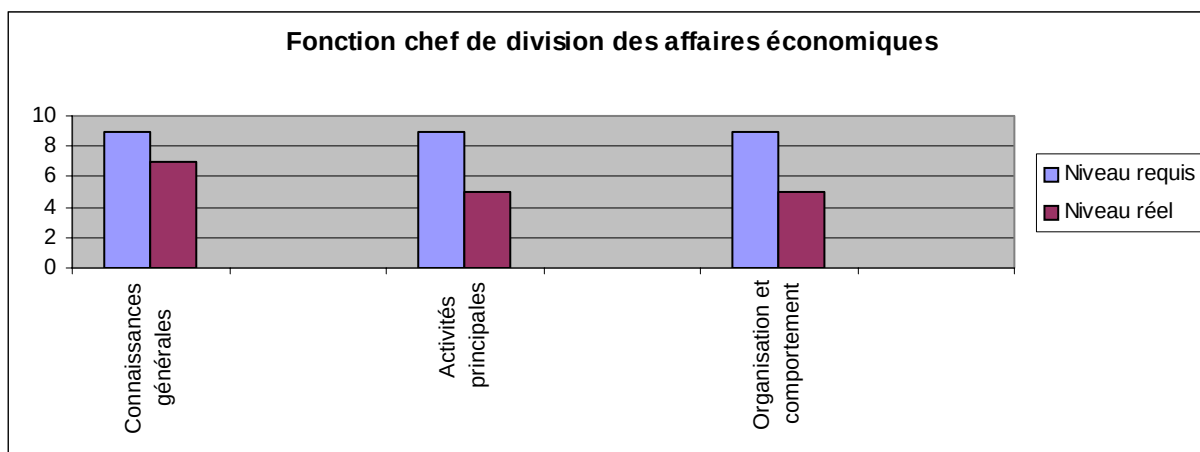
Pour le poste de chef de division de l'urbanisme et de l'habitat, on constate qu'il existe un écart global de 44% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (22%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau architecte, et de chef de division de l'urbanisme et de l'habitat est un architecte ce qui correspond à la cible.



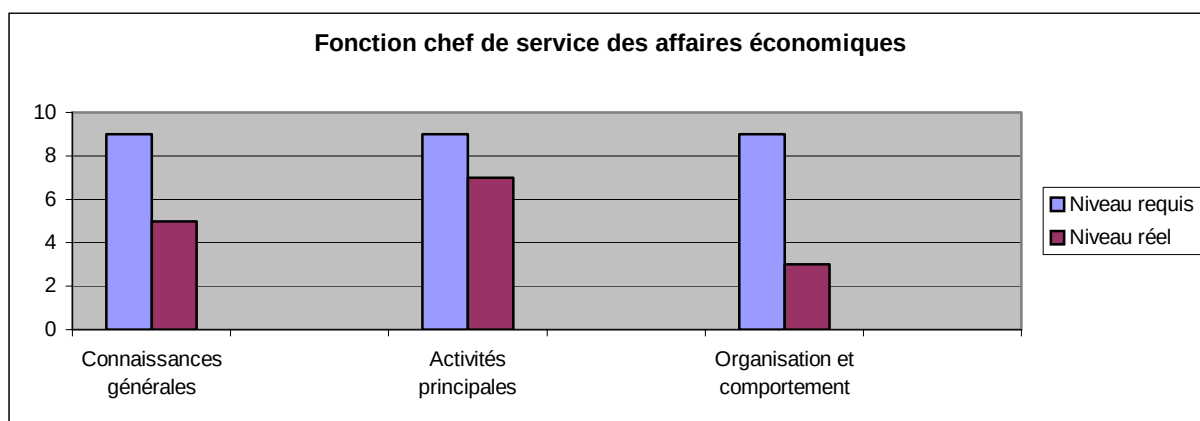
Pour le poste de chef de service des autorisations, permis et contrôle des constructions, on constate qu'il existe un écart global de 52% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau architecte, et de chef de service des autorisations, permis et contrôle des constructions est un dessinateur ce qui ne correspond pas à la cible.



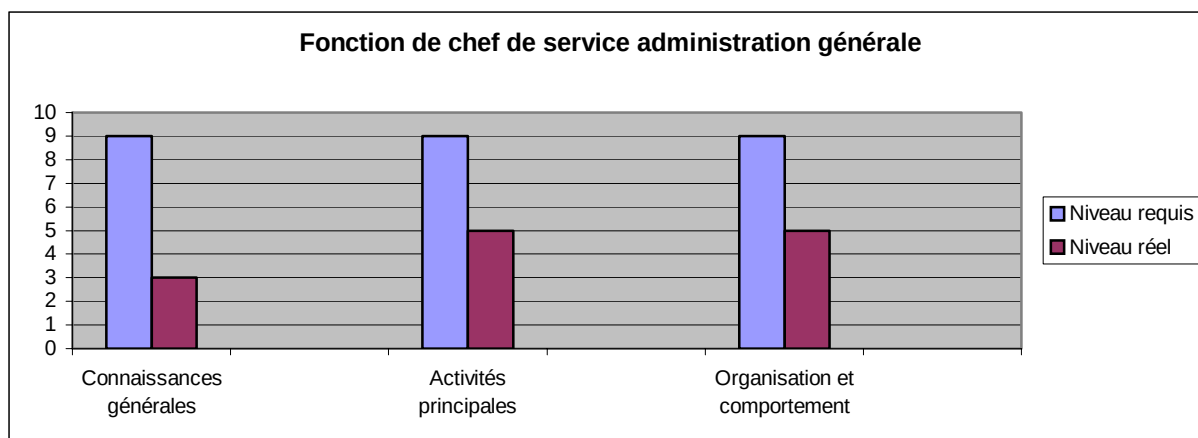
Pour le poste de chef de service du patrimoine et de l'habitat insalubre, on constate qu'il existe un écart global de 52% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (44%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau architecte, et de chef de service du patrimoine et de l'habitat insalubre est un dessinateur ce qui ne correspond pas à la cible.



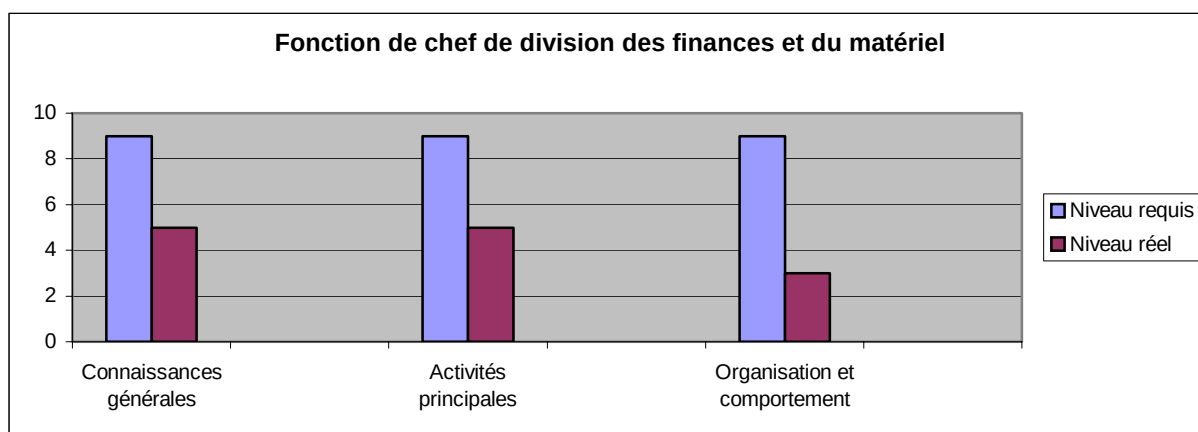
Pour le poste de chef de division des affaires économiques, on constate qu'il existe un écart global de 27% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (44%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau Administrateur adjoint, et de chef de division des affaires économiques est un administrateur adjoint ce qui correspond à la cible.



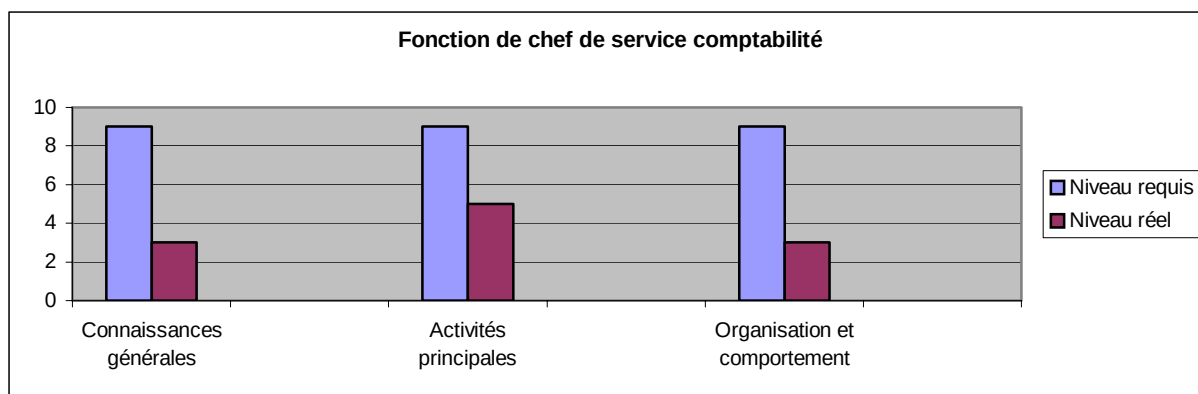
Pour le poste de chef de service des affaires économiques, on constate qu'il existe un écart global de 44% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (44%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (22%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau Administrateur adjoint, et de chef de service des affaires économiques est un Technicien 1^{er} grade ce qui ne correspond pas à la cible



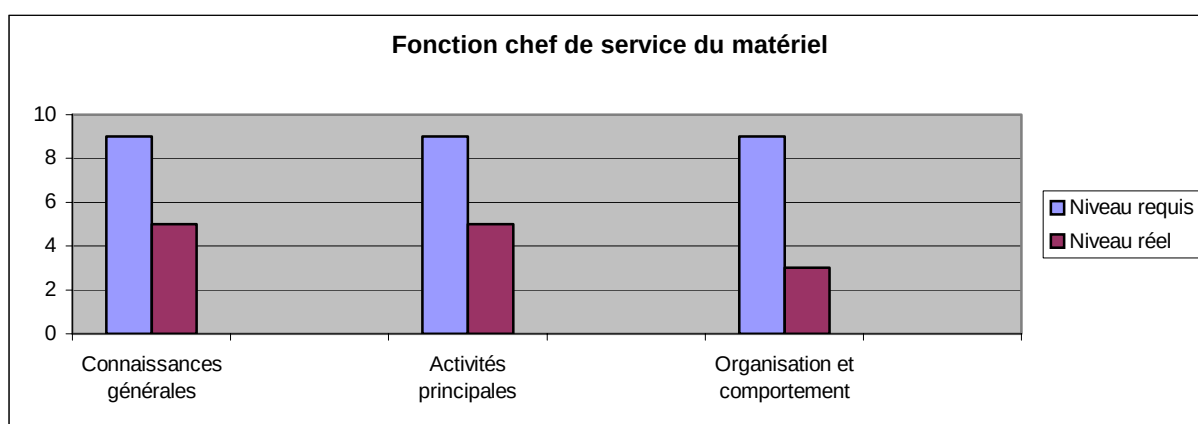
Pour le poste de chef de service administration générale, on constate qu'il existe un écart global de 52% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (66%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (44%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau Administrateur adjoint, et de chef de service administration générale est un Technicien 1^{er} grade ce qui ne correspond pas à la cible



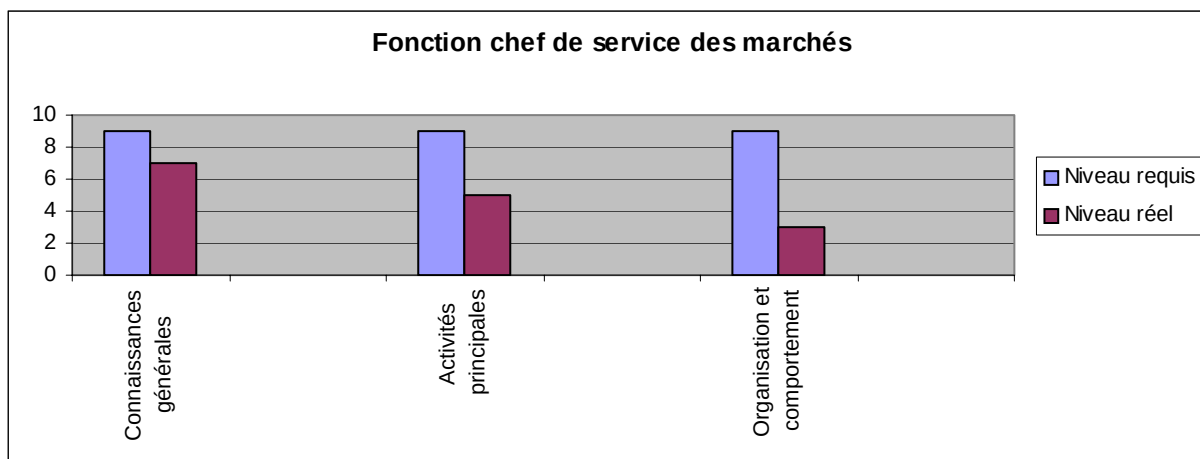
Pour le poste de chef de division des finances et du matériel, on constate qu'il existe un écart global de 52% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (44%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur adjoint, et de chef de division des finances et du matériel est un administrateur adjoint ce qui correspond à la cible



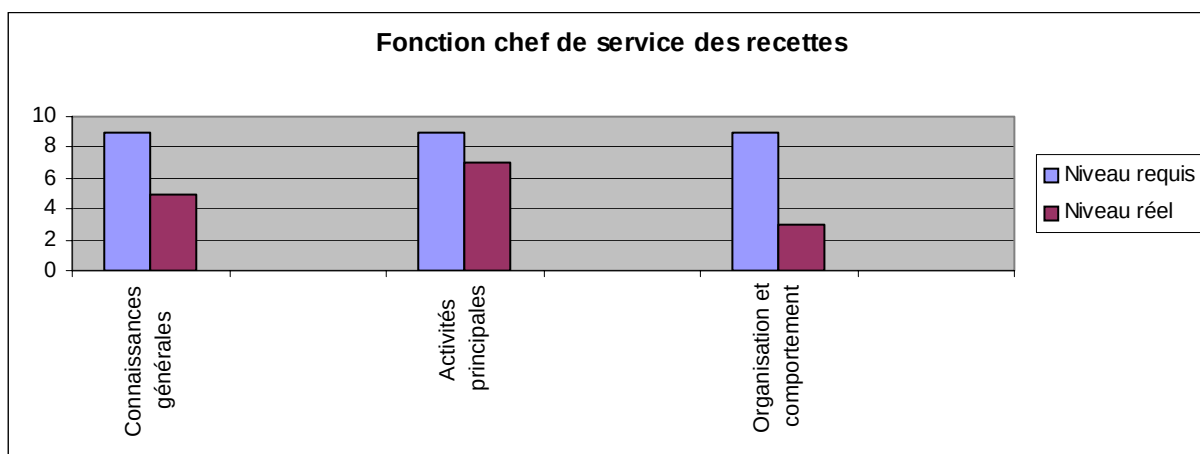
Pour le poste de chef de service comptabilité, on constate qu'il existe un écart global de 59% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (66%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur 1^{ère} classe, et de chef de service comptabilité est un technicien 2^{ème} grade ce qui ne correspond pas à la cible



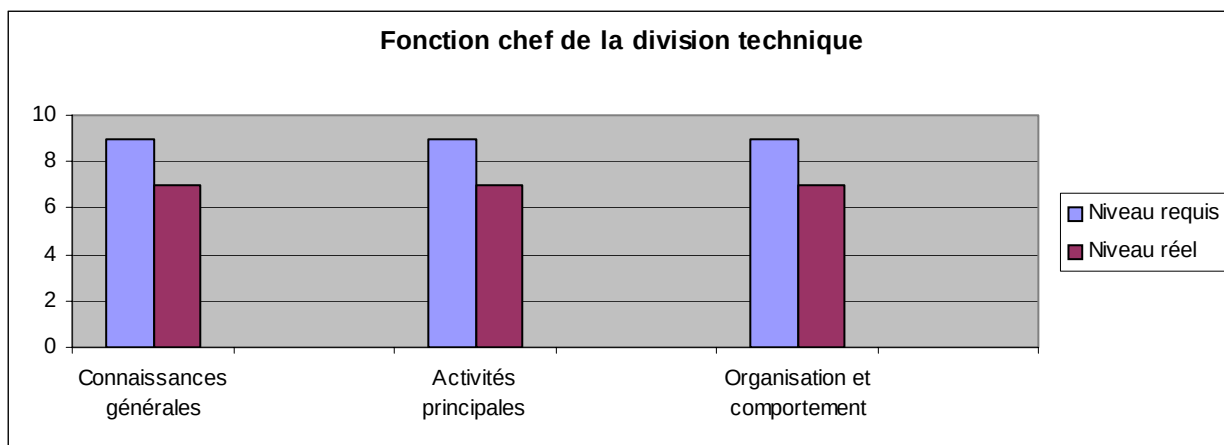
Pour le poste de chef de service du matériel, on constate qu'il existe un écart global de 52% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (44%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur 1^{ère} classe, et de chef de service du matériel est un technicien 1^{er} grade ce qui ne correspond pas à la cible



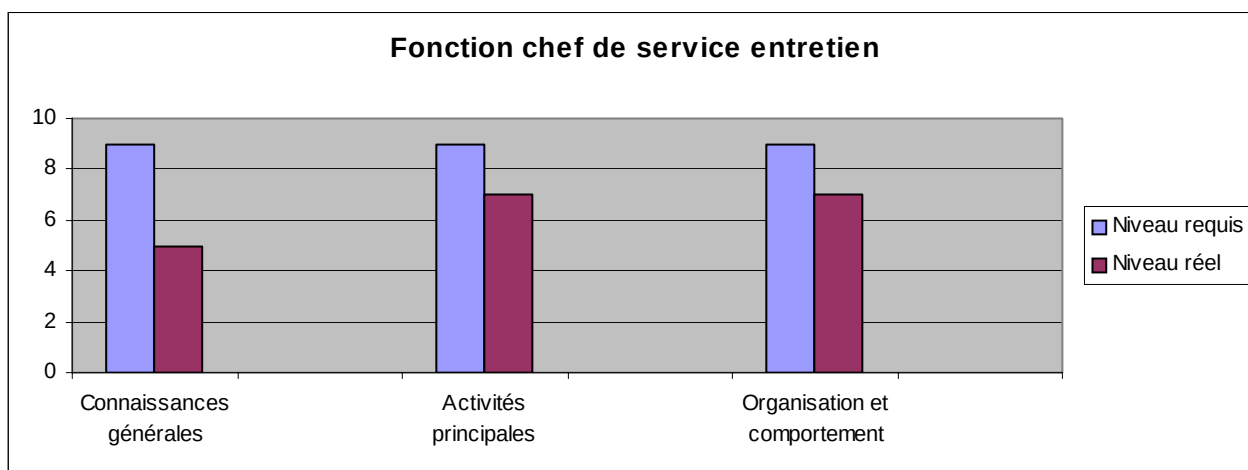
Pour le poste de chef de service des marchés, on constate qu'il existe un écart global de 44% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur grade exceptionnel, et de chef de service des marchés est Ingénieur d'application grade administrateur adjoint ce qui ne correspond pas à la cible



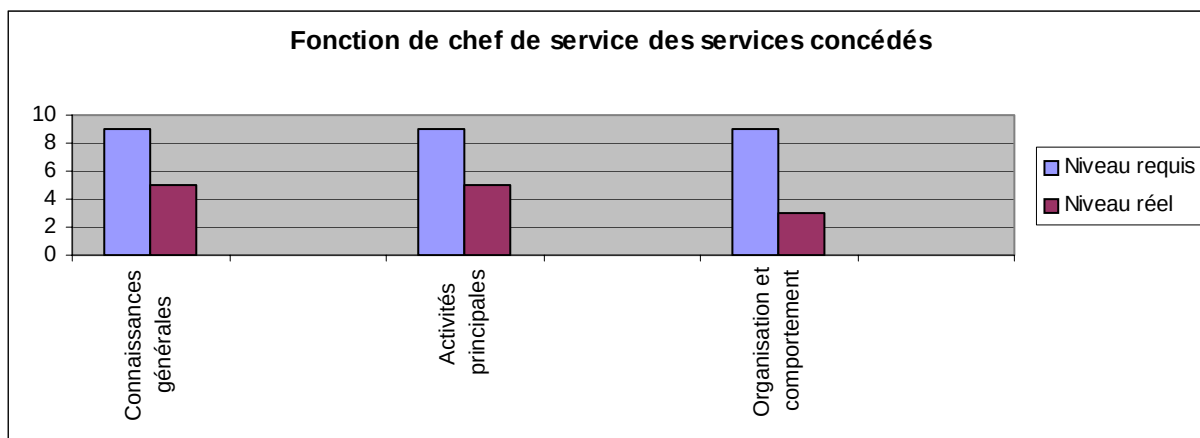
Pour le poste de chef de service des recettes, on constate qu'il existe un écart global de 44% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (44%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (22%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur, et de chef de service des recettes est un ingénieur d'application grade administrateur adjoint ce qui est en dessus à la cible



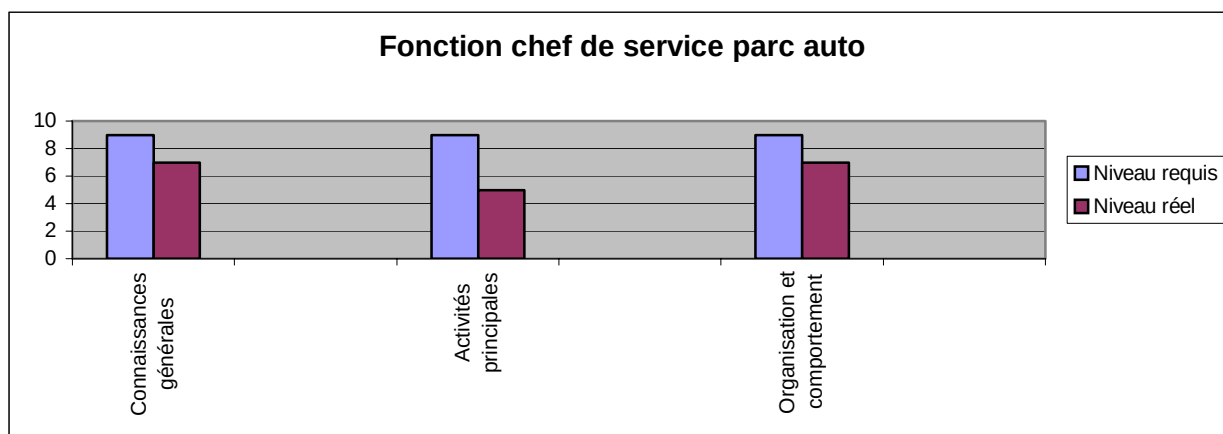
Pour le poste de chef de division technique, on constate qu'il existe un écart global de 22% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (22%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (22%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau ingénieur d'état grade principal, et de chef de division technique est un ingénieur d'application ce qui ne correspond pas à la cible



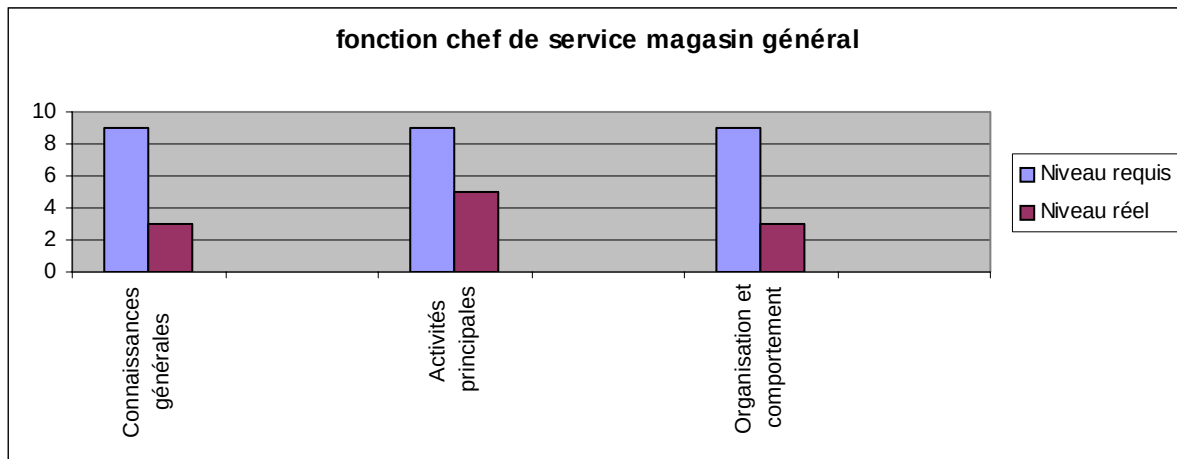
Pour le poste de chef de service entretien, on constate qu'il existe un écart global de 44% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (22%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau ingénieur d'état, et de chef de service entretien est un ingénieur d'application ce qui ne correspond pas à la cible



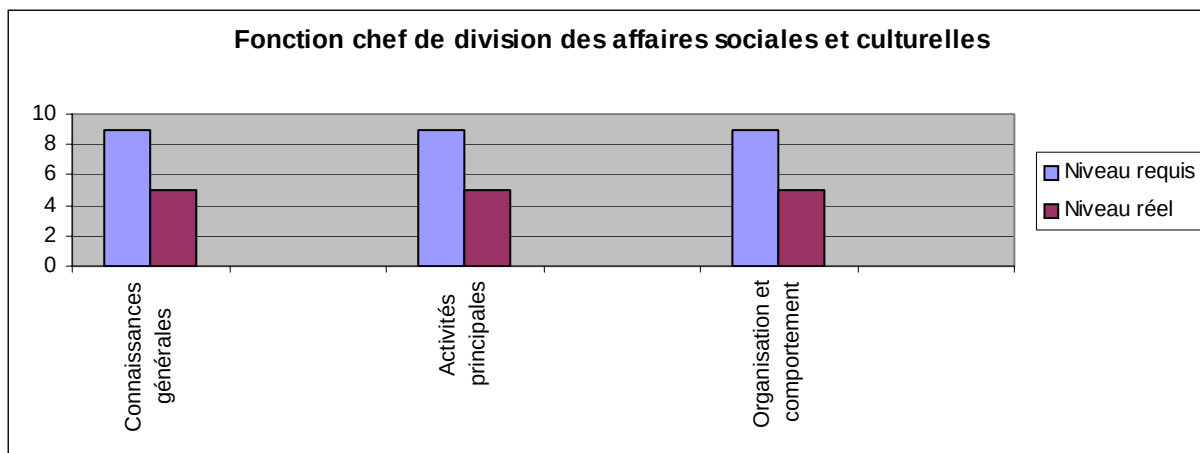
Pour le poste de chef de service des services concédés, on constate qu'il existe un écart global de 52% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (44%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau ingénieur d'état, et de chef de service des services concédés est un ingénieur d'application ce qui ne correspond pas à la cible



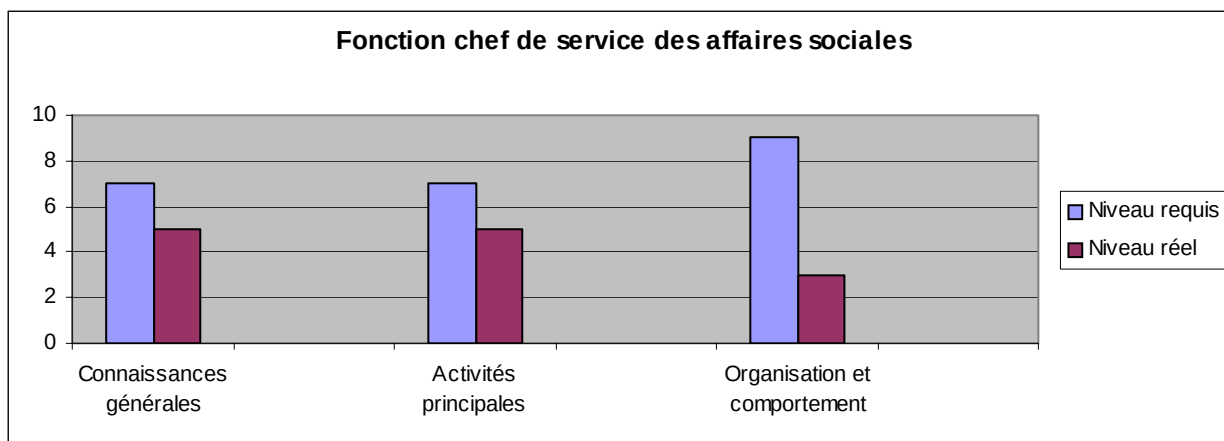
Pour le poste de chef de service parc auto, on constate qu'il existe un écart global de 30% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (22%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau ingénieur d'état, et de chef de service parc auto est un ingénieur d'application ce qui ne correspond pas à la cible



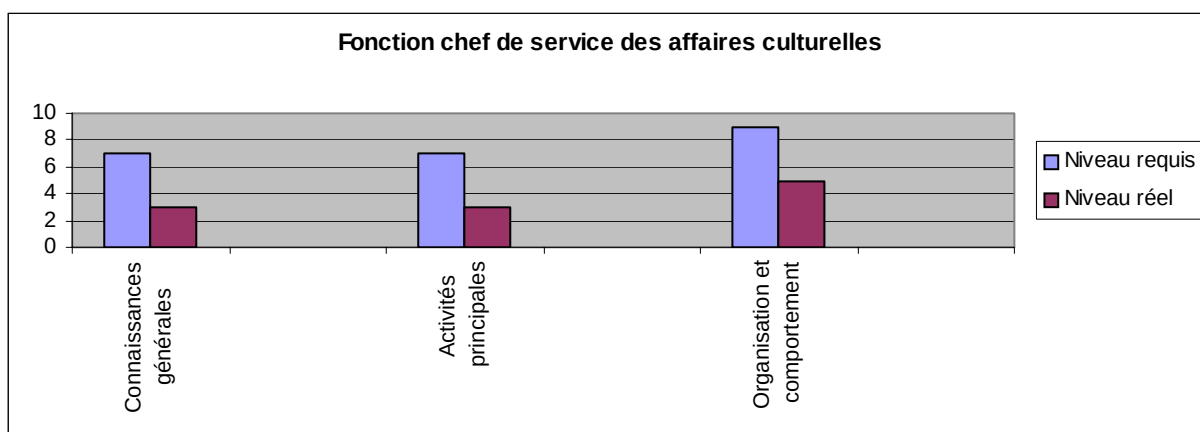
Pour le poste de chef de service magasin général et fête, on constate qu'il existe un écart global de 59% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (66%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur, et de chef de service magasin général est un Technicien 2^{ème} grade ce qui ne correspond pas à la cible



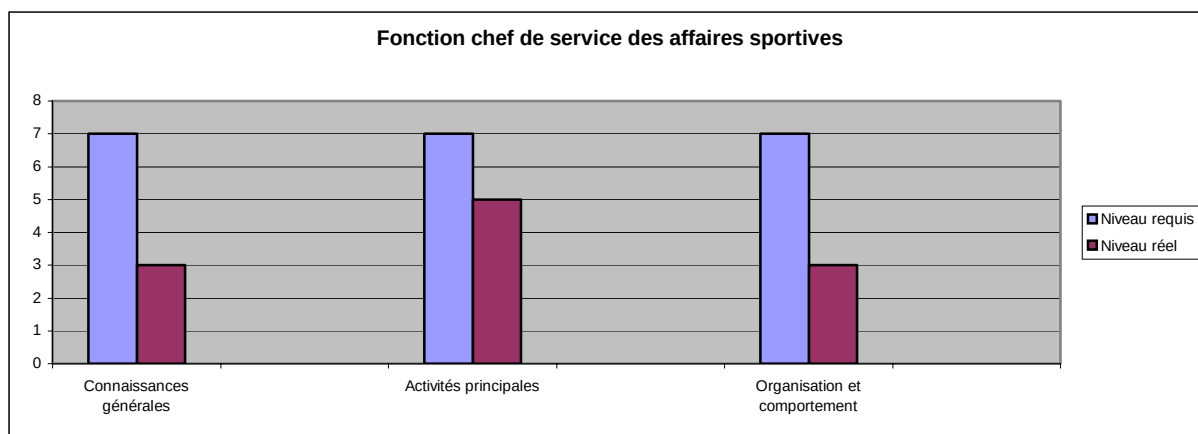
Pour le poste de chef de division des affaires sociales et culturelles, on constate qu'il existe un écart global de 44% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (44%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (44%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (44%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur adjoint, et de chef de division des affaires sociales et culturelles est un administrateur ce qui ne correspond pas à la cible



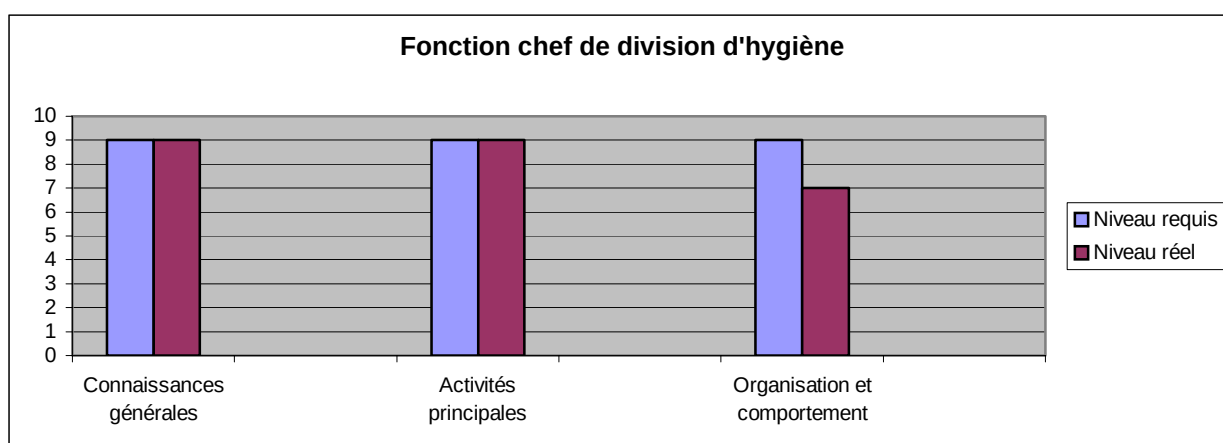
Pour le poste de chef de service des affaires sociales, on constate qu'il existe un écart global de 43% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (29%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (29%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (66%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur adjoint, et de chef de service des affaires sociales est un technicien 1^{er} grade ce qui ne correspond pas à la cible



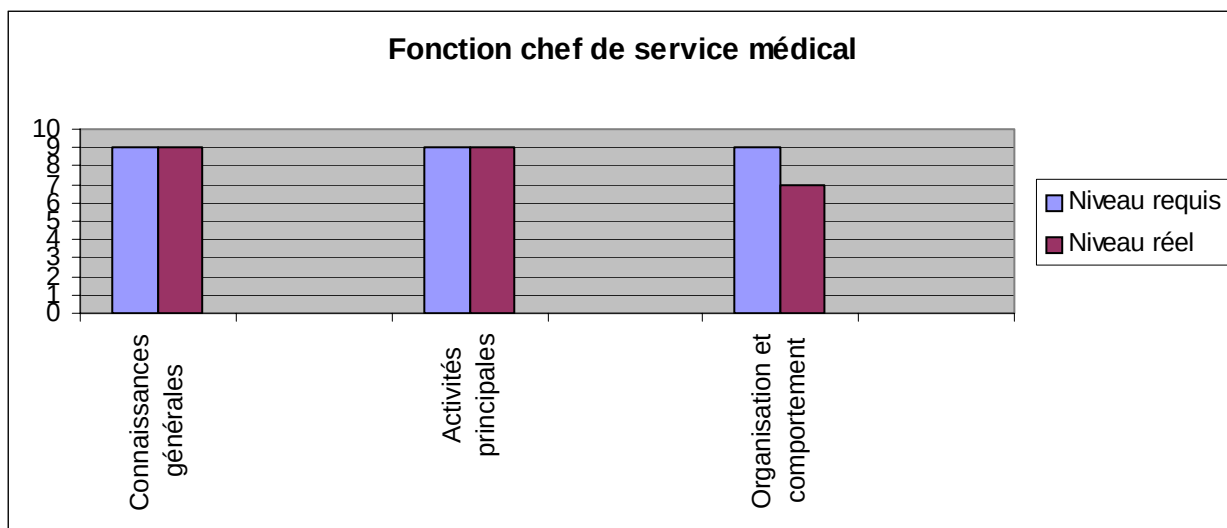
Pour le poste de chef de service des affaires culturelles, on constate qu'il existe un écart global de 52% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (57%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (57%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (44%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur adjoint, et de chef de service des affaires culturelles est un technicien 2^{ème} grade ce qui ne correspond pas à la cible



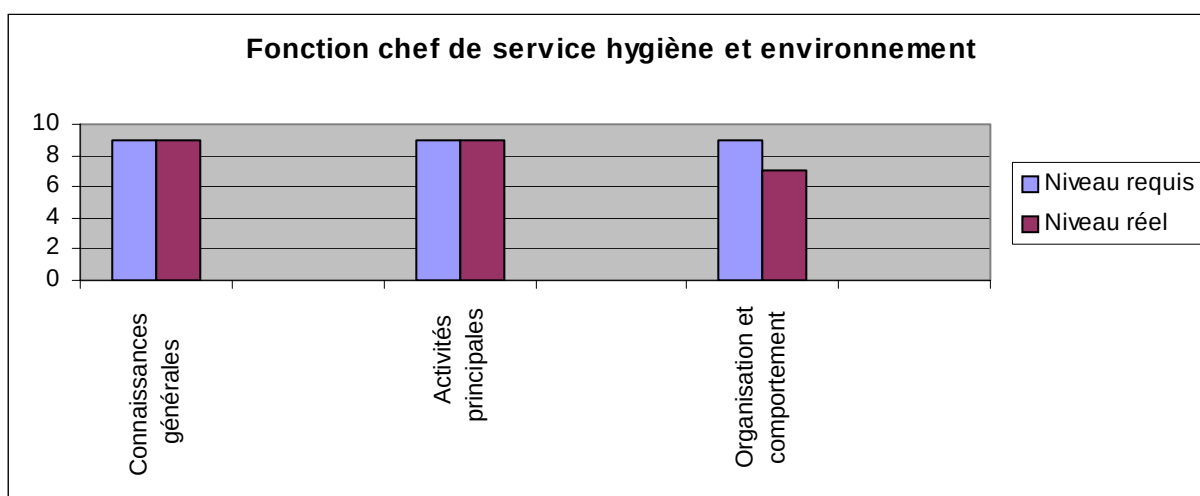
Pour le poste de chef de service des affaires sportives, on constate qu'il existe un écart global de 48% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à des écarts au niveau des connaissances générales (57%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (29%) ainsi que de la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions (57%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau administrateur adjoint, et de chef de service des affaires sportives est un technicien 2^{ème} grade ce qui ne correspond pas à la cible



Pour le poste de chef de division hygiène, on constate qu'il existe un écart global de seulement 7% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à l'inexistence d'écarts au niveau des connaissances générales (0%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (0%) alors qu'en ce qui concerne la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions l'écart est seulement de (22%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau médecin, et de chef de la division Hygiène est un médecin ce qui correspond à la cible



Pour le poste de chef de service médical, on constate qu'il existe un écart global de seulement 7% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à l'inexistence d'écarts au niveau des connaissances générales (0%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (0%) alors qu'en ce qui concerne la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions l'écart est seulement de (22%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau médecin, et de chef de service médical est un médecin ce qui correspond à la cible



Pour le poste de chef de service hygiène et environnement, on constate qu'il existe un écart global de seulement 7% entre le profil requis et réel, ce résultat est dû à l'inexistence d'écarts au niveau des connaissances générales (0%), et du niveau de maîtrise des activités principales que requiert le poste (0%) alors qu'en ce qui concerne la manière de se comporter et de s'organiser lors de l'exercice des fonctions l'écart est seulement de (22%). Pour ce qui est de la variable « niveau de responsabilité », le poste requiert un profil de niveau médecin, et de chef de service hygiène et environnement est un médecin ce qui correspond à la cible

V. RECOMMANDATIONS GENERALES

Partant de l'hypothèse que l'efficacité et la réussite d'une organisation dépendent de la qualité de la gestion de ses ressources humaines, et à travers l'étude que nous avons réalisée, nous avons relevé des écarts considérables entre les profils requis et réels pour la grande majorité des postes au sein de l'arrondissement, d'où l'importance d'une bonne définition et description des postes et des profils requis qui se trouve à l'origine même de tous les problèmes GRH, étant donné qu'elle affecte l'ensemble des aspects : recrutement, rémunération, formation, gestion de carrières, évaluation...

Ceci revient à la nécessité d'instaurer **une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** qui sera désormais une des conditions principales et incontournables de la gestion des ressources humaines au sein de l'arrondissement, dans la mesure où elle constitue un levier de changement culturel et managérial et un outil pour promouvoir une gestion rationnelle et valorisante des RH.

Ainsi cette GPEC devra s'inscrire dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique afin de répondre aux contraintes et défis auxquelles l'arrondissement est confronté.

Par ailleurs, on aboutira à l'élaboration d'un répertoire des métiers et des compétences sans lequel on ne peut mener une démarche de GRH. Ce répertoire permet d'identifier les métiers, les tâches qu'ils impliquent et les compétences qu'ils exigent. Ce répertoire permettra de :

- Procéder à une meilleure organisation des services ;
- Optimiser l'affectation des ressources disponibles ;
- Identifier avec précision les besoins en compétences, à travers l'évaluation des écarts entre les compétences disponibles et les compétences cibles ; cette évaluation est un préalable nécessaire à la définition des actions de formation ;
- Procéder à des recrutements plus adéquats (les tâches des différents postes étant bien définies) . A travers l'élaboration des fiches de postes sur la base desquelles les profils requis seront déterminés ;
- Activer et faciliter l'intégration des nouvelles recrues, grâce à une meilleure information sur les tâches des différents postes ;
- Enfin, élaborer un plan de formation pour combler les déficits en compétences nécessaires à la réalisation des objectifs fixés et procéder au redéploiement et à la promotion afin d'adapter le personnel aux exigences de l'emploi

Cette démarche suppose :

- ✓ La formulation de la stratégie d'évolution de l'arrondissement : il s'agit d'engager une réflexion sur l'avenir afin de dégager les orientations stratégiques, les missions et objectifs de développement retenus compte tenu de l'analyse interne et externe de l'environnement et l'impact de ses évolutions sur l'arrondissement en terme d'activités, d'effectifs et de compétences. Autrement dit il s'agit de s'assurer de l'articulation de la stratégie globale avec la GPEC et de la GRH

- ✓ La prévision des besoins en RH : elle consiste à déterminer le nombre, la nature des emplois ainsi que les compétences nécessaires à l'arrondissement afin d'assurer les missions et les objectifs stratégiques qu'il s'est fixés à court, moyen et long terme compte tenu de ses contraintes budgétaires.
- ✓ La prévision des RH disponibles : Il s'agit de connaître le nombre et la qualité des RH actuelles, disponibles à une période déterminée, qui disposent déjà de compétences requises ou nécessitent un perfectionnement approprié pour être en mesure de répondre aux nouveaux besoins. Ceci nécessite de disposer d'informations fiables et variées sur l'ensemble du personnel : expérience professionnelle, catégorie, âge, sexe, formation et qualification, stage réalisé, rendement, aspirations et projet de carrière des fonctionnaires exprimés lors des entretiens d'évaluation
- ✓ Une analyse des écarts entre les besoins et les RH disponibles susceptibles de constituer une entrave à l'évolution de l'arrondissement. Une fois ces écarts établis, ce dernier sera en mesure de prévoir les risques pouvant résulter les écarts entre ses besoins futurs et ses ressources et par conséquent d'agir pour y répondre de manière adéquate et en temps opportun par la mise en place des politiques d'ajustement appropriées : recrutement, promotion, avancement, réaffectations, mobilité en vue d'une utilisation efficace et rationnelle des effectifs et des potentiels existants.
- ✓ Mise en place d'un plan stratégique des RH dans le but de fixer les priorités, les objectifs, les moyens à mobiliser, les responsabilités et les rôles des divers intervenants et le calendrier de réalisation du plan.

Ceci permettre à l'arrondissement d'avoir une meilleure maîtrise de ses RH dans le sens où il sera capable de :

- Anticiper les évolutions de ses effectifs sur le plan aussi bien quantitatif que qualitatif en fonction de l'évolution prévisible de ses missions et de sa structure.
- Rationaliser les recrutements afin de mettre un terme aux pratiques anarchiques actuelles.
- Définir et mener les politiques de recrutement, de formation, de promotion et de mobilité qui s'intègrent et concordent avec la stratégie de la commune, dans la mesure où cette démarche permet une vision claire et globale des différentes actions menées et leur orientations dans le sens souhaité conformément aux objectifs poursuivis.
- Présenter des arguments pertinents pour justifier les moyens d'actions requis puisque les besoins seront mieux cernés et les objectifs bien définis.

CONCLUSION

A travers ce présent mémoire intitulé problématique de l'adéquation poste/ profil au sein des collectivités locales : cas de l'arrondissement de Sidi Belyout, nous avons essayé de chercher à expliquer l'origine de la grande problématique RH qui se pose à l'ensemble des collectivités locales qui est à notre sens la définition et le descriptif du poste. En effet, cette dernière se trouve au centre même de l'ensemble des activités et politiques RH, en ce sens que sa réussite conditionne le recrutement, la rémunération, la formation, la gestion de carrière, l'évaluation,...

Le diagnostic que nous avons réalisé nous a permis de déduire que la gestion actuelle du personnel communal est une gestion strictement quantitative et budgétaire. Ce système, en raison de ses faiblesses et limites ne permettra pas à l'arrondissement de mener à bien ses nouvelles missions et s'adapter aux exigences de son environnement. Le passage à une gestion plus dynamique, celle des compétences s'impose.

Cette déduction nous a été confirmée par les résultats de l'étude que nous avons menée auprès des cadres de l'arrondissement, démontrant l'existence d'écarts considérables entre les profils requis et les profils réels, qui nous a amené à préconiser l'instauration d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de :

- Optimiser l'affectation de RH ;
- Définir les besoins actuels et futurs en effectifs quantitativement et qualitativement ;
- Rationaliser le recrutement. Celui-ci devra reposer sur une sélection rigoureuse et répondre à des besoins précis et réels pour lutter contre la création de postes fictifs et sans rapport avec les besoins réels de l'arrondissement ;
- Améliorer la gestion des carrières des agents. Les propositions de promotion doivent être établies en fonction des besoins d'évolution des services, du potentiel et des aspirations des agents ;
- Adapter la formation aux besoins actuels et futurs des agents et des services pour relever la qualité du service rendu par la mise en place d'un plan de formation.

Par ailleurs, il aurait été plus intéressant d'approfondir l'étude de chacun des aspects de la gestion des ressources humaines et son lien avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais faute de temps nous n'avons pu qu'étudier la problématique de l'adéquation poste/ profil et formuler des recommandations qui permettraient, à notre sens, d'asseoir une politique de GRH efficace, car l'arrondissement ne peut progresser sans fonctionnaires qualifiés et motivés. Sa réussite demeure conditionnée par la façon dont il gère ses ressources humaines.

ANNEXE 1 : la fiche de poste

Intitulé du poste

CONNAISSANCES GENERALES ET TECHNIQUES

-
-
-
-
-
-

0 3 5 7 9

TF	F	M	B	TB
0	0	0	0	0

ACTIVITES PRINCIPALES

-
-
-
-

TF	F	M	B	TB
0	0	0	0	0

ORGANISATION - COMPORTEMENT

-
-
-
-

TF	F	M	B	TB
0	0	0	0	0

TOTAL GENERAL :

NIVEAU DE RESPONSABILITE

OUVRIER	Chef d'équipe	Maîtrise	Cadre
---------	---------------	----------	-------

A	B	C	D

NIVEAU DE BASE EXIGE

CQP/ CES	ISTA BAC TEC	EST BAC+2	BAC+4 et PLUS
----------	--------------	-----------	---------------

A	B	C	D

EXIGENCES SPECIFIQUES PREALABLES

OUI	NON

ANNEXE 2 : la charte communale de 2002