

Plan

Remerciement

Introduction

1^{ère} partie : L'approche théorique

Chapitre I : qu'est ce que la GRH

- 1)- Définition
- 2)- Evolution historique de la GRH au sein des entreprises

Chapitre II : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

- 1)- Principe général de la GPEC
- 2)- Les étapes de la démarche GPEC
- 3)- Les principaux outils de la GPEC

2^{ème} partie : Cas pratique de l'ONCF

Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil

- 1)- Aperçu historique
- 2)- L'organisation actuelle de l'ONCF
- 3)- Les activités de l'ONCF

Chapitre II : Présentation du service RH/ formation / SI

- 1)- Les tâches du service RH / formation / SI selon chaque poste
- 2)- Le rôle du SI dans la gestion des ressources humaines au sein du service

Chapitre III : le schéma directeur comme outil d'analyse et de prévision

- 1)- L'élaboration du schéma directeur des RH au sein de l'ONCF.
- 2)- Les procédures d'établissement du SD au niveau du service RH.
- 3)- Exemple d'application

Conclusion

Annexes

Bibliographie

Remerciement

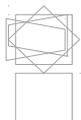
Je tiens à remercier dans un premier temps et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ce mois au sein de l'office national de chemins de fer.

Monsieur fffffff, chef du service RH /formation / SI du pôle maintenance matériel pour son accueil et la confiance qu'il m'a accordée dès mon arrivée dans l'entreprise surtout pour m'avoir encadré durant mon stage, ce qui m'a aidé à travailler dans de bonnes conditions.

Mme ffffff et fffff, pour m'avoir intégré rapidement au sein Du service et m'avoir accordés toute leur confiance ; pour le temps qu'ils m'ont consacré tout au long de cette période, sachant répondre à toutes mes interrogations.

Mme ffffffff, ainsi que l'ensemble des collaborateurs du service RH pour leur accueil sympathique et leur coopération professionnelle tout au long de ce mois.

Comme je tiens à exprimer ma gratitude à ma chère encadrante académique fffffff pour l'aide et les conseils concernant les prescriptions évoquées pour





Introduction

Dans le cadre de ma formation pédagogique poursuivie à l'école nationale de commerce et de gestion de Kenitra, j'ai eu l'opportunité d'effectuer mon stage durant un mois à l'Office National des Chemins de Fer au Maroc.

J'ai décidé d'effectuer mon stage au siège de l'ONCF vue le renommé et la place de leader que préoccupe cet établissement dans le domaine du transport (voyageurs et marchandises) et ce depuis sa création. Et c'est dans le but d'affiner mes acquis en gestion des ressources humaines que j'ai effectué le stage dans le service des ressources humaines de cet office.

Le secteur des transports relève du secteur tertiaire et constitue un maillon essentiel pour le développement de l'économie nationale. Le fonctionnement de ce secteur est indispensable au processus de développement des activités productrices et à la promotion des échanges tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.

Le système du transport est non seulement un support de développement économique, mais aussi l'un des éléments fondamentaux qui commandent la vie quotidienne. Ce qui fait de l'ONCF un vecteur essentiel pour le développement du royaume.





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

L'expansion de toute entreprise d'une telle ampleur repose sur plusieurs éléments stratégiques tels la gestion des opérations, l'accroissement des marchés et de la clientèle, la gestion financière, la recherche et le développement, etc. Cependant il ne faut pas négliger Les questions liées à la gestion des ressources humaines qui demeurent parmi les aspects les plus primordiales à traiter et à mettre en œuvre pour les gestionnaires.

A ce propos, Ce présent travail a pour but dans un premier temps de voir théoriquement les différents outils et pratiques de la GRH et de s'intéresser plus particulièrement à la GPEC qui constitue le cœur du sujet. Et dans un second temps de traiter d'une manière concrète le cas de l'ONCF et plus particulièrement le service RH du pôle maintenance et matériel.



1ère partie : L'approche théorique





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

1ère partie : L'approche théorique

Chapitre I : qu'est ce que la GRH

1)- Définition

P. Roussel¹ en donne la définition suivante :

¹ Patrice Roussel est coordinateur de l'équipe de recherche au LIRHE, Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi, créé en 1995. Le LIRHE est composé de chercheurs en droit Social et économie du travail de l'Université des sciences sociales de Toulouse, et de chercheurs en gestion des Ressources humaines de l'Institut d'Administration des Entreprises de cette même université. Sa vocation est de Développer des recherches sur l'emploi, le travail et la gestion des ressources humaines par des études théoriques et empiriques soit interdisciplinaires, soit au sein d'un des trois départements du laboratoire (Gestion, Economie, Droit).



« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »

2)- Evolution historique de la GRH au sein des entreprises

La G.R.H, autrefois appelée gestion du personnel a connu divers courants dans son évolution. Elle a tout d'abord été fortement emprunte du taylorisme cherchant à éviter les gâchis en temps et en main d'œuvre puis du fordisme favorisant une production de masse. La gestion du personnel était alors caractérisée par « un caractère administratif, une rationalisation de la fonction un traitement bureaucratique» le personnel était considéré « comme une contrainte indocile dont le coût est à minimiser, et dont les principales motivations étaient liées à l'argent ».

Cependant, un contexte concurrentiel croissant montre la limite de ces perspectives. C'est alors que durant les années 60-70, la notion de productivité laisse place à une notion de compétitivité ; les ressources humaines deviennent ainsi une stratégie de l'entreprise.

Depuis les années 80, les grandes entreprises tentent de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de



gestion où le personnel est considéré comme « un investissement » et non plus comme « un coût ». L'intelligence humaine est donc sollicitée. En effet, dans un environnement en évolution constante, le personnel devient un facteur clé de l'entreprise c'est ainsi que la fonction GRH devient plus stratégique. Elle aide à l'élaboration des politiques de l'entreprise au sein du Comité De Direction ; elle gère moins la reproduction ou le développement de la « force de travail » que le changement.

En outre ; avec la loi sur la formation professionnelle continue, apparaît le concept de compétence, qui va modifier radicalement l'approche des problèmes en matière de gestion des Ressources humaines. Depuis lors, l'enjeu prioritaire de la fonction réside dans l'adaptation des compétences des salariés aux exigences d'un environnement en continuelle évolution. Par conséquent l'application de la GPEC s'avère nécessaire au sein des importantes organisations comme le cas de l'ONCF.

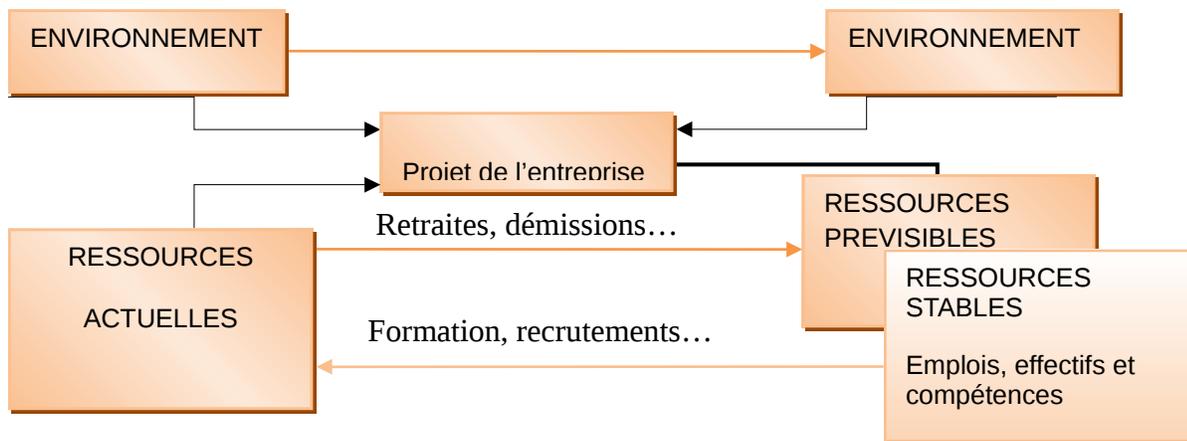
Chapitre II : la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

1)- Principe général de la GPEC



La GPEC est une méthode conçue pour anticiper les besoins en ressources humaines à court et moyen termes. Elle vise à adapter les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues des modifications de l'environnement économique, social, juridique, etc.

La GPEC doit donc s'articuler à un projet d'entreprise. Une politique de gestion des ressources humaines se « déduit » toujours de la stratégie d'entreprise, laquelle constitue une réponse aux exigences de l'environnement. (Schéma ci-après).



2)- Les étapes de la démarche GPEC



La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences relève d'une démarche Normative. Elle se décline en trois étapes principales :

Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation

Cette première étape consiste à Réaliser un état des lieux exemple : Quelle est la situation actuelle des emplois, des effectifs et des compétences ? Quel est l'impact du projet d'entreprise sur la situation des emplois, des effectifs et des compétences ?

Et aussi à faire une description détaillée de la situation en matière de ressources humaines, au regard de la problématique préalablement repérée. Selon les situations, cette étape peut nécessiter un travail d'investigation plus ou moins lourd, qu'un pré diagnostic permet généralement d'évaluer.

Deuxième étape : Définition d'un plan d'action

Exemple : Quels sont les moyens à mettre en œuvre pour prévenir, ou à défaut réduire les écarts identifiés ?

Cette deuxième étape du processus GPEC conduit à la rédaction d'un plan d'action dans le domaine de l'emploi et de la gestion des compétences. Ce plan d'action organise le niveau collectif de la gestion des ressources humaines (évaluation, formation, recrutement, communication, etc.) et le niveau individuel (bilan de compétences, congés individuel de formation etc.)



Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action

L'accompagnement d'une démarche de GPEC suppose la mise en place d'une structure « ad hoc », conçue spécifiquement pour répondre aux besoins d'interdisciplinarité et de transparence exigés par les circonstances. Un tel dispositif comprend ordinairement un comité de pilotage et un ou plusieurs groupes de projet.

Avec l'assistance du responsable RH, les groupes de projet collectent les données et procèdent à leur analyse. Le responsable RH est le garant méthodologique de la démarche ; il met à la disposition des groupes sa connaissance de la gestion des emplois et des compétences et aide ainsi à l'élaboration des outils et des procédures propres à l'établissement. Les résultats des travaux sont régulièrement transmis au comité de pilotage.



3)- Les principaux outils de la GPEC

ETAPES DE LA DEMARCHE	PRINCIPAUX OUTILS RH
Première étape : Identification de la problématique et analyse de la situation.	<ul style="list-style-type: none"> - Le référentiel de compétences - La pyramide des âges - Le tableau des flux de personnels - Les études de poste - Le bilan social - les outils d'analyse organisationnelle
Deuxième étape : Définition d'un plan d'action.	<ul style="list-style-type: none"> -Les outils de planification
Troisième étape : mise en œuvre et évaluation du plan d'action	<ul style="list-style-type: none"> - Les indicateurs sociaux - L'entretien annuel d'appréciation - Le plan de formation - Le plan de recrutement - Le plan de communication

Problématique

Sachant que La nature de ces outils, qui varie d'une organisation à l'autre, traduit bien la nécessité d'adapter approche et instruments au contexte de chaque établissement et à la problématique identifiée. Quels sont les principaux outils qu'utilise l'ONCF suivant sa démarche adoptée afin de mener un GPEC réussi et qui permet tant pour l'établissement que pour ses ressources humaines d'en tirer profit à long et moyen terme ?

Avant de répondre à cette problématique, il est judicieux de commencer par une présentation générale de l'organisation de l'ONCF dans son ensemble et de ses diverses





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

activités, ainsi qu'une description du pôle maintenance matériel et du service RH dans lequel j'ai effectué mon stage.

2ème partie : Cas pratique de l'ONCF



2ème partie : Cas pratique de l'ONCF

Chapitre I : Présentation de l'organisme d'accueil

1)- Aperçu historique

La construction du réseau des chemins de fer au Maroc remonte au début du 20ème siècle. En effet, les premières lignes construites à voie de 0,60m ont été établies à partir de 1916, et ce n'est qu'en 1923 que la construction des voies à écartement normal a été confiée à trois compagnies concessionnaires privées :

La compagnie des chemins de fer Marocains de « Tanger à Fès ».

La compagnie des chemins de fer Marocains sur le réseau de « Marrakech à Oujda ».

La compagnie du Maroc Oriental pour la ligne « Oujda –Bouarfa ».

Ces dernières se partagèrent à l'époque le trafic ferroviaire, en exploitant chacune la partie du réseau qui lui était concédée.

Le 05 Août 1963, l'Etat a décidé le rachat de ces trois concessions et a institué par le Dahir n° 1- 63- 225 l'Office National des Chemins de Fer (ONCF).

On constate que tout au long de son histoire, l'ONCF a connu des périodes phares qui ont marqué sa vie, à savoir :

1988- 1994 : désengagement progressif de l'Etat des entreprises publiques.

1995- 2001 : assainissement et restructuration.

2002- 2005 : consolidation des performances.



2005- 2009 : développement durable et profitable.

2010- 2015 : programme d'investissement de 50 milliards de DH.

Sur la scène internationale, le Maroc est membre de l'organisation internationale du trafic ferroviaire (OTIF) qu'il s'agisse de marchandises ou de voyageurs. De même, l'ONCF est un membre actif de l'union international des chemins de fer (UIC), de l'union arabe des chemins de fer (UACF) et du comité du transport ferroviaire maghrébin (CTFM).

2) - L'organisation actuelle de l'ONCF ²

L'ONCF est un établissement public à caractère industriel et commercial, doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière, et placé sous tutelle du Ministère de l'Equipeement et des Transports. Il a pour mission d'assurer, de façon durable, le transport ferroviaire de voyageurs et de marchandises au Maroc dans les meilleures conditions requises.

A compter du 1er Juillet 2009, une nouvelle organisation de l'office a été mise en place dans l'objectif est de :

- répondre de manière plus efficace aux attentes du client
- accompagner le développement des activités voyageurs et fret
- relever le défi de concrétisation des grands projets inscrits au plan d'investissement notamment celui des lignes à grande vitesse (LGV).



Les principes fondamentaux de la nouvelle organisation reposent sur la mise en place de six pôles soutenus dans leurs missions par quatre directions supports :

Pôle voyageurs : ce pôle a pour mission d'accompagner le développement du transport classique voyageur et d'introduire le transport nouveau à grande vitesse.

Pôle fret et logistique : il est en charge du développement commercial sur les marchés traditionnels ONCF : fret et phosphates, plus le positionnement du groupe ONCF dans le domaine de la logistique.

Ces deux pôles développent des synergies avec les filiales de l'ONCF : Supra Tours pour le pôle voyageurs, Carré pour le pôle fret et logistique.

Pôle Maintenance Matériel³ : ce pôle assure la maintenance du matériel roulant et intervient vis-à-vis des pôles voyageurs, fret et logistique comme un prestataire interne. Il définit la politique de maintenance et élabore ses règles, sa consistance, sa périodicité pour la totalité du matériel roulant et décide de l'aptitude du matériel à circuler.

Pôle infrastructure et circulation : ce pôle est chargé des activités d'infrastructures et de circulation dans la continuité par rapport à l'existant tout en veillant à garantir la disponibilité, la sécurité et la qualité de l'infrastructure ferroviaire.

Pôle développement : ce pôle a pour charge la concrétisation du méga projet « ligne à grande vitesse » et a en charge également la valorisation du patrimoine de l'ONCF de manière à en faire un axe de développement et de profit pour l'office.

3 Voir (annexe 2) page : 40



Pôle sécurité et contrôle : ce pôle veille sur l'animation du management de la sécurité et de la sûreté ainsi que les aspects de contrôle. Il pilote également les démarches transversales : qualité, environnement et les fonctions d'audit et d'inspection.

Pour le fonctionnement de ces pôles, les directions support se chargent de mettre à leur disposition les moyens nécessaires à l'exercice de leurs missions : il s'agit des ressources humaines, système d'information, finance et contrôle de gestion, conseil juridique, stratégie et communication.

3)- Les activités de l'ONCF

L'ONCF qui emploie actuellement environ 8111 agents, gère et exploite un réseau de 2109Km de ligne, dont 1.509 Km à voie unique et 600 Km à double voie. Ce réseau comporte également 528 Km de voie de service et 201 Km de ligne d'embranchements particuliers reliant diverses entreprises au réseau ferré national.

Le réseau est électrifié sur 1245km à 3000 volts continus, alors que 904 Km sont exploités en traction Diesel.

Le parc matériel roulant se compose de 125 locomotives de ligne, 81 locomotives de manœuvre, 38 rames automotrices, 348 voitures à voyageurs et 4811 wagons à marchandises.

Le chiffre d'affaire réalisé en 2009 est estimé à 2672 Millions de dirhams.

En ce qui concerne l'activité de transport, l'ONCF opère sur trois domaines d'activités stratégiques, à savoir :



L'activité des voyageurs

L'ONCF a pour ambition d'accueillir ses clients dans des gares conviviales et fonctionnelles et les transporter dans des trains fréquents, rapides, ponctuels et confortables.

Pour cela, l'ONCF conçoit et commercialise les produits pour voyageurs et les services associés, dans une perspective de développement durable et en conciliant les impératifs de satisfaction des clients et de la rentabilité.

Aussi, il s'acharne à avoir un matériel confortable. Il procède souvent à sa réhabilitation et à son renouvellement. (En effet, les rames duplex, nouvelle génération ont augmenté la capacité du parc de matériel actuel de 40% en offrant confort et équipements pour tous les besoins).

En 2009, pour la 5^{ème} année consécutive, l'activité des voyageurs a enregistré une progression moyenne de 7% avec plus de 29,6 millions de voyageurs qui ont choisi le train pour se déplacer.

L'activité fret (ou marchandises)

L'ONCF se renforce dans la logistique. Il a pour ambition de développer ses parts de marché dans le transport des marchandises diverses et d'accroître les marges commerciales et le chiffre d'affaire de l'activité.

En 2009, l'activité fret a réalisé un tonnage de 6,8 millions tonnes et un chiffre d'affaire de 303,7 millions de DH.



Nationale de Commerce et de Gestion

-Kénitra-

Ce qui le motive aujourd'hui à diversifier encore la connexion du réseau aux sites stratégiques du pays (Tanger Med et de Nador), afin d'offrir à ses clients des solutions intégrées du transport logistique avec des contrats de confiance durable.

Pour cela l'activité dispose d'un parc diversifié de wagons pour effectuer convenablement l'acheminement des différents types de marchandises telles que : phosphate et dérivés, charbon, céréales, engrais, barytine, zinc, produits pétroliers, pâtes, ciments, sucre, conserves, fer...

Dans le cadre de sa vision à l'horizon 2015, l'ONCF met tout en œuvre pour atteindre les objectifs assignés en matière de chiffre d'affaires et le développement des principaux trafics qui constituent l'épine dorsale de l'activité Fret.

L'activité phosphate

L'office a pour mission d'accroître le chiffre d'affaires phosphates par le suivi de l'office chérifien des phosphates (OCP) dans son développement.

Ainsi, il conçoit et commercialise des services de transport rentables et sur mesure pour tous les produits OCP. L'établissement a assuré le renforcement du parc de wagons par l'acquisition de 340 unités supplémentaires.

Durant l'année 2009 le transport des phosphates a pratiquement réalisé les mêmes performances qu'en 2008. L'ONCF a transporté 18,2 de tonnes de phosphates.



Cependant, et suite à la crise financière internationale, l'activité a connu une réduction importante dans les programmes de transport de phosphates à partir du mois d'Octobre 2008.

Chapitre II : Présentation du service RH/ formation / SI

J'ai entamé mon stage dans le service RH du pôle Maintenance Matériel à Rabat. Ce dernier est structuré pour le compte de 2 directions spécialisées dans le matériel moteur d'une part et du matériel remorqué d'autre part. Ces deux directions pilotent les établissements de maintenance spécialisés qui leurs sont rattachés.

Le service RH quant à lui, est lié hiérarchiquement au directeur du pôle et assure l'interface entre la DRH et les relais RH au plus près du terrain et accomplit les missions suivantes :

- 1- RH et formation : Déploiement des politiques RH et animation des processus RH ;
- 2- Mission d'assistant Maître d'ouvrage auprès des métiers (AMOA) pour les projets relatifs aux systèmes d'information ;



Nationale de Commerce et de Gestion

-Kénitra-

- 3- Mission de maîtrise d'ouvrage des projets SI du Pôle (cadrage des besoins, suivi des projets, recette et accompagnement du déploiement) ;
- 4- Mission d'animation et de pilotage du Système de Management de la Qualité (SMQ) / Système de Management de l'environnement (SME).

Le service RH / formation / SI se dote d'un centre de formation qui lui est rattaché hiérarchiquement. Ce Centre assure des prestations pour : le Pôle Maintenance Matériel, le Pôle Voyageurs et le Pôle Fret & Logistique.

Les calendriers programme de formation sont définis en concertation entre les services RH – Formation des 3 pôles et le centre de Formation, sous le pilotage du Département Politique de Formation de la DRH.

1)- Les tâches du service RH / formation / SI selon chaque poste

Le service RH dans lequel j'ai effectué mon stage est composé de six postes, qui travaillent en coordination, cependant chaque poste est chargé de plusieurs missions précises :

Poste GPRH et effectifs

Missions : - Elaborer et suivre la réalisation du schéma directeur RH ;

- Etablir les besoins en ressources ;
- Etablir les matrices « pole, direction, établissements mères /établissements » ;
- Tenir à jour les fonctions et postes collaborateurs ;
- Elaborer les statistiques RH ;
- Assurer la fonction de charge d'hygiène, sécurité et conditions de travail au siège ;



Nationale de Commerce et de Gestion

-Kénitra-

- Préparer les réunions avec les délégués et veiller à la réalisation des décisions prises ;
- Gérer les logements affectés au PMM.

Poste gestion des carrières

Mission : - Traiter les demandes d'audience

- Assister les relais RH pour ces activités
- Gérer les congés
- Etablir l'astreinte hebdomadaire et trimestrielle
- Traiter les réclamations relatives au poste
- Proposer les collaborateurs pour l'octroi de la récompense ancienneté de service.
- Suivre l'octroi et la restitution des facilités de circulation
- Mettre à jour les situations de famille.

Poste RH / SI

Mission : - Suivre de l'élaboration des contrats MPO et le résultat des indicateurs

- Elaborer le tableau de bord RH
- Analyser les indicateurs RH « maladies, BHS, BES, sanctions, etc » et proposer des plans d'action

Superviser le système de gestion de temps « GESTOR ».

Poste gestion de la formation

Mission : - Actualiser le fichier examens professionnels ;

- Etablir le calendrier des examens et suivre sa réalisation ;
- Suivre la réadaptation du personnel ;
- Elaborer le plan de formation et suivre sa réalisation ;
- Etablir toute sorte d'attestation ;
- Mettre à jour le système d'information.

Poste gestion des interruptions et cessations de service



Nationale de Commerce et de Gestion

-Kénitra-

Mission : - Gérer les interruptions et cessation de service « absence irrégulière, licenciement, détachements, mise en disponibilité, congés sans solde » ;

- Suivre l'établissement des fiches de cessation de service ;
- Gérer les indisponibilités « blessures en service, maladies et BHS » ;
- Traiter les dossiers pension « réforme, retraites, décès » ;
- Traiter les réclamations relatives au poste.

Poste prestations sociales et familiales

Mission : - Assurer le lien entre les collaborateurs et l'AOS pour les prestations sociales ;

- Traiter les dossiers crédit logement ;
- Traiter les demandes de l'assurance vie ;
- Traiter les demandes de l'assurance véhicule personnel ;
- Traiter les autorisations d'absence des délégués ;
- Gérer les facilités de circulation « demande, vols, pertes... » ;
- Traiter les affaires denier de la veuve.

Poste gestion de la paie

Mission : S'assurer que tous les établissements régionaux ont achevé l'opération de saisie de tous les éléments variables de leurs collaborateurs ;

Envoyer les demandes de déduction de l'IGR au service rémunération de la direction centrale support ;

Recevoir la base de données comportant la paie test pole maintenance matériel ;

Effectuer une vérification minutieuse de toutes les rubriques de paie ;

Etablir le tableau de bord de la paie à présenter au chef de département ressources humaines pour validation et signature des bordereaux de la paie des collaborateurs statutaires et stagiaires militaires ;

Distribution des fiches de paie et envoyer aux établissements mère ;

Faire envoyer la paie à chaque établissement mère pour vérification postérieure et validation par messagerie.



2)- Le rôle du SI dans la gestion des ressources humaines au sein du service

Une gestion efficace du « capital humain » est devenue une opération nécessaire et complexe pour les professionnels des ressources humaines. En outre, la fonction « ressources humaines » comprend toujours une part importante de tâches administratives et répétitives dans la plupart des organisations. C'est pourquoi l'ONCF a veillé à la mise en place d'un système d'information appliqué à la gestion des ressources humaines lui permettant à la fois d'accomplir les opérations d'établissement et de paiement des rémunérations, de présence des travailleurs, des évaluations ou encore du recrutement et des évolutions de carrière.

Durant mon stage au sein du service j'ai eu l'occasion d'effectuer quelques applications informatiques dédiées aux ressources humaines et qui sont gérées par 2 types de Systèmes à savoir :

- La ligne **GESTOR** : une déclinaison de progiciels permettant la réalisation des gains de temps pour le service Ressources Humaines à travers plusieurs fonctionnalités (Gestion de pointage, des absences, des congés, assumer les tâches préparatoires de la paie ...)



- **ORACLE** : un système de gestion de base de données qui permet l'administration du Personnel, la gestion des Carrières, la gestion de la Paie, La gestion de la formation, La gestion du temps et la gestion du recrutement.

Chapitre III : le schéma directeur comme outil d'analyse et de prévision

1- L'élaboration du schéma directeur des RH au sein de l'ONCF.

Depuis le mois de juillet 2002, l'ONCF, a instauré une nouvelle culture de gestion basée d'une part sur une gestion collective des Ressources Humaines et d'autre part sur un développement durable, visant à :



Nationale de Commerce et de Gestion

-Kénitra-

- 1 Satisfaire l'offre et la demande du marché du transport ;
- 2 Résister à la concurrence accrue des autres moyens de transport ;
- 3 Développer les outils et les moyens de travail pour atteindre une rentabilité et une qualification du facteur de travail.

Le seul souci de l'ONCF est de chercher à orienter tous ses efforts dans le cadre d'exploiter avec optimum, ses ressources humaines, et de gagner le pari de se maintenir dans une dynamique d'amélioration continue.

Pour réussir ces enjeux, l'ONCF a ouvert plusieurs chantiers, en premier lieu, l'adoption de nouveaux concepts pour la gestion des ressources humaines en mettant fin avec l'ancien régime ayant atteint ses limites , et ce, en appliquant des nouveaux systèmes d'évaluation, de classification de personnel...,et en deuxième lieu l'ONCF est conscient que la réalisation de ces chantiers ne peuvent connaître le succès que si ces ressources humaines aient une formation adéquate et une évolution continue allant en parallèle avec la politique suivie, car la formation professionnelle ainsi que la gestion des carrières et compétences jouent un rôle primordiale pour le développement de l'entreprise.

Pour accompagner ces évolutions, l'ONCF dispose d'un outil pratique qui le guide sur les différents domaines de la gestion des ressources humaine.

Cet outil est le schéma directeur des ressources humaines considéré comme la feuille de route permettant de répondre de façon adaptée à ses propos évolutions.

Domaine d'application :



- 1 L'organisation de la communication et du dialogue social
 - 2 La maîtrise des conditions du travail par la formation professionnelle

2- Les procédures d'établissement du SD au niveau du service RH

Pour mettre en place un schéma directeur adapté aux évolutions, le service RH est sensé passer par les étapes suivantes :

1)- recensement et analyse des besoins en ressources par fonction

Avant toute procédure, le service RH doit identifier les besoins nécessaires pour chaque fonction et tenir compte de certains éléments, à savoir :

- Une analyse de l'environnement interne ;
- La culture organisationnelle de l'ONCF ;
- La durée de travail appliquée ;
- Le niveau de productivité.

L'identification des besoins en ressource est effectuée aussi suivant la stratégie de l'entreprise, son activité prévisible (type de production, de service ou marché) et l'état du système productif (investissements prévisibles)

En générale, les besoins en ressources restent stables au fil des années sauf dans les cas suivants :

- 1 Vision de l'Office (projet d'avenir)
- 2 L'externalisation des activités
- 3 Sous-traitance des activités.

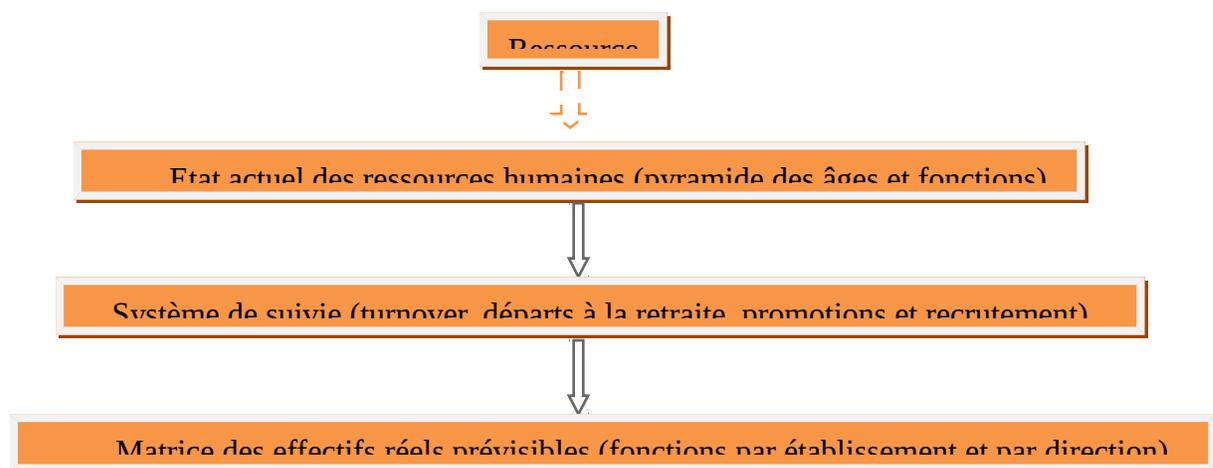


2)- Analyse de la situation actuelle des ressources

Il s'agit d'identifier les ressources réellement existantes par établissement et par fonction. Ces ressources subissent continuellement des changements en baisse « Retraite normale ; Retraite anticipée et Autres départs (licenciement, révocation, décès..) », ou en hausse « Recrutement interne ou externe et mutation interpole ».

Dans cette étape on doit établir la matrice prévisionnelle des ressources humaines brutes des cinq années à venir.

La gestion des ressources disponibles s'effectue suivant l'enchaînement ci- après :



3) - Etablissement de la matrice des ressources



Nationale de Commerce et de Gestion

-Kénitra-

Le taux des autres départs est calculé sur la base des autres départs des deux années précédentes.

$AD = \text{Ressources de fin de l'année A-1} * \text{taux autres départs le tous est divisé par 100.}$

$\text{Les ressources de l'année A} = (\text{Ressources de fin de l'année A-1}) - (\text{RN de l'année A} + \text{RA de l'année A} + \text{AD de l'année A}) + \text{Recrutement}$

4) - Faire un réajustement entre les besoins et les ressources

Le processus de réajustement s'accomplit à partir de deux types d'actions ;

Dans un premier lieu le service RH se charge de l'élaboration d'une formation interne en se basant sur :

- Le parcours professionnel de la carrière ou l'évolution de la carrière par fonction ;
- la durée nécessaire pour la formation de polyvalence ou de promotion ;
- la disponibilité des classes de formation et des informateurs.

Dans un seconde lieu, il veille à compléter le réajustement par les prévisions de recrutement dans les fonctions spécifiques au cas où la/les fonctions sources sont eux même déficitaires.

Une fois ce travail est terminé, il faut arriver à retirer les prévisions suivantes :

- Le plan de recrutement de 5ans ;
- Le plan de formation de 5 ans ;
- Le plan de promotion de 5ans.





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

3)- Exemple d'application

A partir de cet exemple on peut voir comment s'effectue la matrice Besoins/Ressources selon les actions de réajustement de l'année 2009

MATRICE Besoins/Ressources AVANT REAJUSTEMENT FIN 2009

Actions de réajustement 2009

Promotion 2009

Recrutement 2009

Matrice Besoins/Ressources après réajustement



En définitive, la modernisation, l'extension, le développement et la compétitivité concurrentielle du chemin de fer, à l'ère de la libéralisation du secteur des transports en vigueur au Maroc, dictent la nécessité d'une adéquation entre les impératifs de la production et les exigences de la formation.

De nos jours, tout le monde s'accorde à reconnaître que le facteur humain est au centre des préoccupations du management moderne des entreprises sans la prise en compte duquel il ne serait pas possible de relever les défis du nouveau siècle.

Sur ce volet, le service RH du pôle maintenance matériel s'y sérieusement préparée en matière d'adaptation et d'enrichissement de ses politiques et programmes de formation qualificatives, diplomates et perfectible.

En effet , ce que j'ai apprécié durant mon stage à l'ONCF se sont les ambitions que cette organisation s'est fixées en matière de formation en vue de développer à court, moyen et long terme les compétences individuelles et collectives nécessaires à la réalisation de son plan stratégique : Projet d'entreprise.

La politique formation établie par l'ONCF représente le cœur du système de management des ressources humaines et l'outil essentiel



Nationale de Commerce et de Gestion

-Kénitra-

pour l'élaboration et le contrôle du plan de formation qui est mis à jour annuellement.

Son élaboration est accomplie par la DRH/AJ⁴ qui définit la politique de formation et la communique aux Pôles et directions relevant de la DG après approbation par la Direction Générale.

~~Le plan de formation facilite l'atteinte des objectifs de l'office, aussi bien les objectifs généraux que ceux des diverses entités. C'est pourquoi la construction tout comme le suivi de sa réalisation ne sont pas uniquement l'affaire du responsable Formation, mais concernent plusieurs acteurs de l'entreprise.~~

Le plan de formation correspond à un document contractuel qui lie les différents acteurs concernés : le Pôle, la Direction, les managers, le responsable Formation, les assistants conseillers formation, les animateurs et les futurs formés. Il regroupe dans un document unique l'ensemble des formations que suivront les collaborateurs afin de concourir à l'amélioration de leurs compétences et de leur efficacité. Ce plan de formation sera communiqué par le responsable de formation auprès de la DRH&AJ et sera accompagné du catalogue de formation. Ce dernier regroupe

4 Direction des Ressources Humaines et Affaires Juridiques



l'ensemble des fiches techniques des thèmes prévus par le plan de formation conformément **au modèle annexe** ⁵

Conclusion

⁵ Voir (annexes 4, 5) page : 42, 43





Ecole

Nationale de Commerce et de Gestion

-Kénitra-

Le stage que j'ai effectué à l'ONCF m'a été d'une très grande utilité. En effet, il m'a donné l'occasion de mieux connaître l'environnement, la mission et la vision stratégique du Groupe ONCF ainsi que son fonctionnement

Cette expérience enrichissante, m'a permis aussi de vivre la dynamique d'un service ayant un rôle primordial pour le fonctionnement des ressources humaines du pôle maintenance matériel.

En outre L'élaboration du présent travail m'a été une belle occasion pour développer mes capacités à mieux assimiler ma formation et déceler certaines réalités relatives au milieu professionnel.

En somme, je pourrais avancer que ce stage accompli à l'ONCF, un organisme de renommée nationale, était un moment fort intéressant tant pour l'expérience professionnelle vécue pendant toute la période de stage que pour les connaissances aussi variées qu'intéressantes acquises.





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

ANNEXES





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

DOMAINE :

THÈME :

PROX

.....

Objectifs de formation:

- ✓
- ✓
- ✓

Programme :

Durée:..... Jours

Période :.....

Public.cible :

caire

.....
.....



Bibliographie

- Cadin et al « Gestion des ressources humaines », Dunod, 2004
- Weiss et al. , « Ressources humaines », Editions d'organisation, 2005
- Peretti (2001), Ressources Humaines, Vuibert gestion, 5ème édition
- Gomez-Meija, Balkin et Cardy (2001), Managing human resources, Prentice Hall, 3ème édition
- Guerrero (2004), Les outils des RH, Dunod.

- **Revues**

Paris.Jean-François et CADIN Loïc « *Compétences et organisation qualifiante* », AMADIEU Economica,, (1996),

Defintion

Mémoire

Shema directeur document

Année universitaire : 2009-2010





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

Sites

<http://www.rh-organisation.fr/>

<http://www.oncf.fr>

Année universitaire : 2009-2010





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

Année universitaire : 2009-2010





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

Defintion

Mémoire

Shema directeur document

Année universitaire : 2009-2010





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

Sites

<http://www.rh-organisation.fr/>

<http://www.oncf.fr>





Nationale de Commerce et de Gestion

Ecole

-Kénitra-

Année universitaire : 2009-2010

