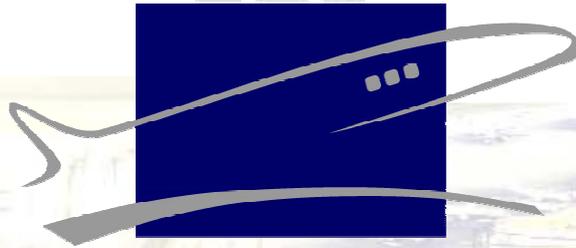
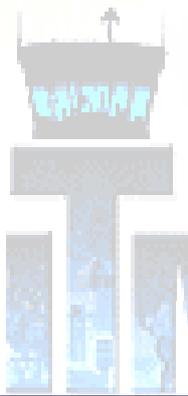


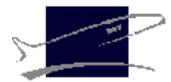
**ESSEC**

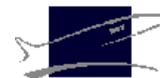


المكتب الوطني للأرصاد الجوية  
Office National Des Aéroports

*Comment améliorer la gestion des ressources humaines à  
travers l'intégration des nouvelles technologies de  
l'information et de la communication  
Cas de l'Office National Des Aéroports*

**Thèse préparée par : Mlle Bakkali Meriem  
Encadrée par : Mr El Baze  
Mastère en management des services publics  
2003 - 2004**

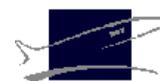




# Plan détaillé

## Introduction

<b>Partie I : GRH dans le contexte marocain</b>	<b>page 9</b>
<b>I- Introduction</b>	<b>page 10</b>
<b>II- Contexte de la gestion des ressources humaines au Maroc</b>	<b>page 11</b>
1- Evolution de l'entreprise marocaine et de la fonction du personnel	page 11
2- Une dimension différente selon le secteur et l'entreprise	page 14
3- Le rôle capital des ressources humaines : une nouvelle réalité	page 17
<b>III- L'administration publique marocaine</b>	<b>page 18</b>
1- Le secteur public au Maroc	page 19
2- Le nouveau rôle du secteur public au Maroc	page 20
a) Evolution économique	page 21
b) Evolution sociale	page 22
c) Evolution technologique	page 22
d) Evolution politico-juridique	page 22
3- La gestion des ressources humaines : un axe d'action prioritaire	page 24
<b>IV- La gestion des ressources humaines dans le secteur public</b>	<b>page 25</b>
1- Cadre juridique régissant la fonction des ressources humaines au Maroc	page 25
2- Dysfonctionnement de la gestion publique des ressources humaines au Maroc	page 26
a) Gestion des effectifs et des compétences	page 27
b) Evaluation des performances et gestion des carrières	page 27
3- La modernisation de la GRH dans la fonction publique	page 29
4- La nécessité d'une gestion stratégique des ressources humaines	page 30
<b>V- Conclusion</b>	<b>page 32</b>



## **Partie II : Les NTIC, un outil pour améliorer la GRH** page 33

### **I- Introduction** page 34

### **II- Les NTIC** page 35

1- Qu'est ce que les NTIC ? page 35

2- Les NTIC : une révolution mondiale page 37

3- Difficultés des NTIC page 39

### **III- L'Intranet** page 40

1- Qu'est ce qu'un Intranet ? page 41

2- Enjeux pour les entreprises page 41

a) Une meilleure communication page 42

b) Une compétitivité accrue page 43

3- Utilisation de l'Intranet dans la gestion des ressources humaines page 43

### **IV- Les systèmes informatisés de ressources humaines** page 45

1- Qu'est ce qu'un SIRH ? page 45

2- L'impact de la mise en place d'un SIRH sur la GRH page 47

3- Emergence du concept e-RH page 49

### **V- Conclusion** page 51

## **Partie III : Cas de l'Office National des Aéroports** page 53

### **I- Introduction** page 54

### **II- Présentation de l'ONDA** page 55

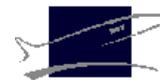
1- Historique de l'ONDA page 55

2- Les missions de l'ONDA page 56

a) Contrôle aérien page 57

b) Gestion, exploitation et développement des aéroports page 57

c) Formation page 58

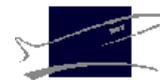


<b>III- La gestion des ressources humaines à l'ONDA</b>	<b>page 59</b>
1- Les ressources humaines à l'ONDA	page 59
a) Des métiers différents	page 59
b) Une répartition à travers le Royaume	page 60
c) Un personnel ancien et âgé	page 61
2- La gestion des ressources humaines à l'ONDA	page 63
a) Organisation de la fonction ressources humaines	page 63
b) Dysfonctionnements de la gestion actuelle des ressources humaines	page 66
c) Des besoins identifiés	page 67
<b>IV- Comment améliorer la GRH de l'ONDA à travers l'intégration des NTIC</b>	
1- Etude d'opportunité	page 69
2- Etude de faisabilité	page 72
3- Pilotage du projet	page 77
4- Comment gérer le changement	page 79
<b>V- Conclusion</b>	<b>page 80</b>

## **Conclusion**

## **Annexes**

## **Bibliographie**



## Introduction

---

« Tous les secteurs, tous les métiers, toutes les fonctions de l'entreprise ont été, sont ou seront bouleversées par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, communément appelées NTIC ». Cette citation de Michel Kalika <sup>1</sup> traduit clairement l'impact des NTIC sur les entreprises et, plus précisément leurs pratiques managériales.

Il est vrai que l'avènement de cette ère technologique s'associe à l'introduction de nouvelles pratiques révolutionnant le monde et transformant les modes de gestion jusqu'alors connus. De ce fait, ces nouvelles pratiques permettent aux entreprises de se différencier sur le marché. Ainsi, les défis que relèvent les entreprises exigent d'accélérer les processus et spécifiquement ceux qui touchent aux ressources humaines. La réactivité devient, dans le contexte où la seule chose qui ne change pas est que le changement est permanent, un avantage compétitif fort sur le plan commercial mais aussi des ressources humaines.

En effet, les entreprises se retrouvent face à un environnement économique de plus en plus exposé aux pressions de marché où les ressources humaines sont capables de créer la différence et d'être le fer de lance de leurs stratégies. On assiste aujourd'hui à un changement du rôle de la fonction des ressources humaines qui doit relever de nouveaux défis tout en faisant face aux mutations que connaissent ses activités et ses pratiques, notamment sous l'influence du développement considérable de l'utilisation des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

On peut effectivement noter un décalage des entreprises marocaines par rapport à la situation européenne ou américaine. Cependant, au Maroc, la gestion des ressources humaines a tendance à devenir une priorité stratégique pour bon nombre d'établissements.

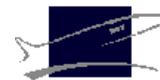
Parallèlement à ce développement, la gestion des ressources humaines dans le contexte marocain se trouve confrontée à de nombreux problèmes qui ne cessent de croître, en particulier dans les établissements publics.

Il y a quelques années encore, la commercialisation des Systèmes Informatisés de Ressources Humaines ne semblait pas une chose aisée : les projets SIRH étaient alors rares ou embryonnaires dans notre pays, mais l'intérêt était là.

Actuellement, de plus en plus d'entreprises le mettent en pratique, d'autres se sont lancées dans un programme ambitieux...

---

<sup>1</sup> Professeur à l'université Paris IX Dauphine



Cette thèse cherche à explorer les possibilités d'amélioration de la gestion publique marocaine des ressources humaines à travers l'utilisation des NTIC, mais particulièrement l'informatisation de cette fonction importante.

L'étude du cas de l'Office National Des Aéroports, établissement public avec un effectif de plus de 2500 personnes à travers le Royaume, permettra de concrétiser cette exploration. Dans le cadre de la réforme et de la modernisation du secteur public, les établissements publics marocains sont tenus de se conformer aux nouvelles orientations, notamment le développement et l'amélioration de la gestion des ressources humaines. L'ONDA a fait le choix de se conformer à ces décisions et de concrétiser sa volonté d'action.

Aujourd'hui, l'ONDA utilise le logiciel de paie Sibel et souffre de plusieurs problèmes administratifs liés à la gestion du personnel : lenteurs administratives, retards dans le paiement des rappels et des retraites, longueur des circuits des visas et des signatures, pertes de dossiers, multiplicité des fichiers, non maîtrise des effectifs réels, absence de gestion prévisionnelle...

L'informatisation de la gestion des ressources humaines permettra de, non seulement, remédier à ces dysfonctionnements administratifs, mais aussi obtenir des gains d'efficacité et de productivité grâce au développement de nouveaux rôles de cette fonction.

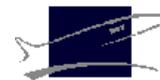
A savoir que la mise en place d'un système informatisé des ressources humaines permet de développer de nouveaux modes de gestion permettant au Département des Ressources Humaines d'informatiser l'ensemble des procédures et processus et ainsi, mieux se concentrer dans le développement de sa stratégie.

Toutefois, il ne s'agit pas de prendre la décision de se conformer à ces NTIC, aussi faudrait-il savoir gérer le projet, faire les bons choix (maîtrise d'œuvre, maîtrise d'ouvrage...) et surtout savoir mener le changement et aller au-delà de toute difficulté éventuelle.

Le choix de ma problématique « *Comment améliorer la gestion des ressources humaines à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication* Cas de l'Office National Des Aéroports » a été motivé doublement par des objectifs personnels et par des objectifs de recherche.

A titre tout à fait personnel, les objectifs de cette thèse consistent:

- A faire profiter l'administration publique au sein de laquelle j'œuvre actuellement des résultats de la présente recherche ;



- et à acquérir une expertise en matière de gestion des ressources, particulièrement dans le domaine des systèmes informatisés de ressources humaines.

Quant aux objectifs de recherche, ils peuvent se décliner comme suit :

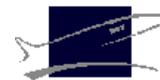
- analyser le degré d'importance de l'informatisation des ressources humaines ;
- comprendre comment l'informatisation peut contribuer à la mise en place d'une meilleure gestion des ressources humaines ;
- et collaborer à la réflexion menée autour de la réforme de l'administration publique marocaine en proposant une démarche d'amélioration de la gestion des ressources humaines qui s'appuie sur l'intégration des NTIC.

L'objet de cette thèse consiste à démontrer, à travers le cas concret de l'Office National Des Aéroports, l'importance croissante de l'informatisation de la GRH. Les résultats attendus sont différents selon qu'on se place à court ou moyen terme. En effet, à court terme, les résultats consistent à remédier aux problèmes quotidiens de gestion des ressources humaines afin de mieux se concentrer, à moyen terme, sur une gestion stratégique des ressources humaines.

Quant au fil conducteur de la recherche, il prend son point de départ dans la délimitation de l'objet de la thèse, alors que son cheminement se fonde sur :

- une présentation de la gestion des ressources humaines, notamment la gestion publique des ressources humaines, dans le contexte marocain ;
- une proposition d'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication, en l'occurrence l'informatisation de la gestion des ressources humaines ;
- une analyse de la situation de management des ressources humaines à l'Office National Des Aéroports ;

Pour mener les travaux de cette thèse professionnelle, la première étape théorique et contextuelle a consisté à faire de la recherche, trouver de la documentation et récolter des informations avant de passer à une étape plus pratique à travers une présentation du terrain d'expérimentation, des illustrations concrètes en vue de relater les travaux réalisés, les difficultés rencontrées et les témoignages des acteurs concernés avant de conclure avec les résultats et conclusions dégagés.



# Partie I

## **Gestion des ressources humaines dans le contexte marocain**

### **I- Introduction**

### **II- Contexte de la gestion des ressources humaines au Maroc**

- 1- Evolution de l'entreprise marocaine et de la fonction du personnel
- 2- Une dimension différente selon le secteur et l'entreprise
- 3- Le rôle capital des ressources humaines : une nouvelle réalité

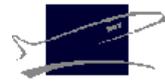
### **III- L'administration publique marocaine**

- 1- Le secteur public au Maroc
- 2- Le nouveau rôle du secteur public au Maroc
  - a) Evolution économique
  - b) Evolution sociale
  - c) Evolution technologique
  - d) Evolution politico-juridique
- 3- La gestion des ressources humaines : un axe d'action prioritaire

### **IV- La gestion des ressources humaines dans le secteur public marocain**

- 1- Cadre juridique régissant la fonction des ressources humaines au Maroc
- 2- Dysfonctionnement de la gestion publique des ressources humaines au Maroc
  - a) Gestion des effectifs et des compétences
  - b) Evaluation des performances et gestion des carrières
- 3- La modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique
- 4- La nécessité d'une gestion stratégique des ressources humaines

### **V- Conclusion**



## **I- Introduction**

Le Maroc, dont les politiques économiques à venir seront marquées par les profondes mutations générées, d'une part, par la mondialisation progressive des échanges et, d'autre part, par la mise en place de la zone de libre échange avec l'union européenne à l'horizon 2010, doit miser, entre autres, sur ses ressources humaines pour assurer la reconversion et la modernisation de son potentiel économique.

Chacun de ces deux événements constitue à la fois un défi qu'il est nécessaire de relever et, une réelle opportunité qu'il s'agit de saisir afin d'optimiser la contribution des organisations privées et publiques au développement économique du pays.

Le Maroc a donc besoin aujourd'hui d'une administration qui dialogue, qui explique et qui est réellement au service de l'utilisateur : en somme, passer d'une administration de service public à une administration de service au public.

Certes, l'administration publique marocaine a mis en œuvre, depuis quelques années, tout un programme de modernisation visant à améliorer aussi bien ses modes de gestion que ses structures, dans la perspective d'une meilleure efficacité.

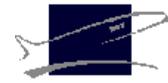
Néanmoins, l'administration publique marocaine reste confrontée à certains écueils, qui ont pour dénominateur commun l'inefficacité de la gestion des ressources humaines. C'est ce qui explique que le secteur public marocain ne peut relever les défis auxquels il est confronté qu'en s'appuyant sur une gestion efficace des ressources humaines.

En effet, une politique de changement de l'administration marocaine ne peut être efficace que si elle prévoit un processus de modernisation de ses ressources humaines.

C'est avec les femmes et les hommes qui composent l'administration que le changement se réalisera. La réforme de l'administration se fera avec tous les fonctionnaires, quelles que soient leurs positions hiérarchiques.

Accepter cette affirmation, c'est reconnaître le rôle stratégique de la fonction de gestion des ressources humaines.

Mais avant de parler de réforme ou de modernisation de cette fonction, il est important de comprendre son évolution dans le contexte marocain.



## **II- Contexte de la gestion des ressources humaines au Maroc**

La terminologie relative à la fonction ressources humaines a évolué, traduisant en cela l'élargissement et l'approfondissement de cette fonction, et amenant les entreprises et établissements à raisonner de manière plus complexe sur la manière dont elles doivent assurer la gestion de leurs ressources humaines.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines peut se définir par « l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif ». Cette définition peut parfaitement s'adapter à la majorité des entreprises qu'elles soient publiques ou privées.

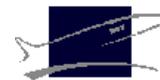
Les problématiques de gestion des ressources humaines sont déterminantes dans le développement des entreprises, peut être davantage encore que les investissements matériels, au moins dans un certain nombre de secteurs. D'une façon générale, l'investissement immatériel joue un rôle croissant ; les pratiques de management, la stratégie de l'entreprise et bien sûr les compétences mobilisées en font partie et constituent des éléments clés de compétitivité de l'entreprise.

Néanmoins, avant de parler de changement, notamment au niveau de la gestion des ressources humaines, il faut s'intéresser à l'historique pour connaître les méthodes utilisées antérieurement. En effet, il ne s'agit pas de dire « on part sur de nouvelles bases, on va faire beaucoup mieux », mais il faut plutôt juger et réagir en maîtrisant les éléments qui ont fait la culture de ce milieu et en tirant des leçons des pratiques antérieures, avec leurs réussites et leurs échecs.

### **1. Evolution de l'entreprise marocaine et de la fonction du personnel**

La naissance de l'entreprise au Maroc est liée à l'avènement du Protectorat, car hormis l'activité agricole dans sa quasi totalité substantielle, les relations salariales se limitaient à quelques ateliers artisanaux où se côtoyaient mâalems et apprentis.

Lors d'un recensement effectué en 1914, deux ans après la signature du traité d'Algésiras instituant le régime du Protectorat, on n'a guère dénombré plus de 41 entreprises, basées pour la plupart à Casablanca, et qui n'employaient pas plus de 10 salariés chacune.



La démultiplication du nombre d'entreprises s'opérera dans un premier lieu au gré des besoins de la population européenne et dans un deuxième temps en réponse aux besoins d'extension de l'infrastructure coloniale et aux besoins de la métropole lors du 2<sup>ème</sup> conflit mondial<sup>2</sup>.

Au cours de cette période, il n'y a pas lieu de parler de fonction du personnel car les besoins liés à cette fonction se limitaient à veiller à faire respecter la veille la discipline, à faire exécuter des travaux et au pointage des présents : missions qui incombaient tout naturellement à un contremaître ou ancien soldat colonial qui régnait en maître parmi les salariés.

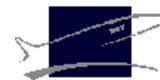
Il est à noter à cet égard que les entreprises menaient à cette époque une politique discriminatoire envers les salariés autochtones qui ne jouissaient d'aucun droit ou avantage par rapport à leurs homologues européens (salaire, repos hebdomadaire, retraite, droit syndical...). Cette discrimination allait s'estomper petit à petit avec les luttes syndicales et la pression de plus en plus forte du mouvement nationaliste marocain sans pour autant disparaître complètement.

Au lendemain de l'indépendance, en 1957, le Maroc formait chaque année quelques dizaines de bacheliers. L'administration marocaine naissante recrutait à tour de bras tous les marocains qui accédaient au niveau scolaire secondaire pour leur offrir souvent des responsabilités dépassant leur capacité. Beaucoup de jeunes ont abandonné leurs études pour répondre à l'appel de l'administration. Parallèlement, on décréta avec beaucoup de précipitation, la généralisation de l'enseignement, son arabisation et sa marocanisation.

Le secteur industriel était quasiment accaparé par les étrangers, français et espagnols qui fournissaient aux entreprises les cadres tant supérieurs que moyens, et parfois même le petit encadrement. Il a fallu attendre 1964 pour que le gouvernement fasse connaître sa position sur ce sujet en exhortant les entreprises à faire un effort de marocanisation de leur encadrement. Il est vrai que les ingénieurs nationaux très rares alors préféraient plutôt travailler dans l'administration. Quant aux techniciens et ouvriers professionnels, la formation qui leur était dispensée était insuffisante en quantité et en qualité. Les premiers cadres marocains recrutés dans le secteur privé à l'époque avaient pour modèle d'organisation et de comportement des entreprises peu performantes.

---

<sup>2</sup> 2<sup>ème</sup> guerre mondiale 1939-1945



Ce sont aujourd'hui ces personnes qui se trouvent à la tête de la plupart des entreprises appartenant au secteur moderne. Et ce sont elles qui constituent le modèle à suivre par les nombreux cadres recrutés à leur sortie d'école.

Quant au secteur industriel, notamment le secteur du textile, il était dirigé par des anciens commerçants reconvertis, investissant peu pour le développement de leurs entreprises et employant peu de cadres compétents. Il s'agissait souvent d'entreprises familiales assurées d'être protégées par les autorités administratives contre toute concurrence étrangère.

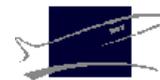
En 1973, l'Etat a exigé des entreprises étrangères de marocaniser à 51% leur capital et cela a été l'occasion pour de nombreux cadres de se lancer dans l'entrepreneuriat, en particulier dans les PME/PMI.

Parallèlement à cela et pour asseoir les bases de son économie, le nouvel Etat marocain indépendant entreprit des investissements dans divers secteurs d'activité (industrie, tourisme, agriculture, agroalimentaire...) et s'est de ce fait substitué à un secteur privé qui n'avait pas assez d'envergure pour consentir de grands investissements. Durant cette période, la législation sociale s'est considérablement renforcée (textes relatifs à la médecine du travail, aux conventions collectives, à la sécurité sociale...) en plus des droits acquis pendant la période du Protectorat.

Contrairement à ce qui s'est passé sous d'autres cieux, cet enrichissement n'a pas engendré de montée en puissance de la fonction personnel. Cette dernière était réduite à gérer le quotidien ; à savoir la rémunération, les congés, les déclarations sociales s'il y a lieu, l'application des législations sociales et souvent la surveillance. Ces tâches étaient le plus souvent confiées à un employé de bureau si ce n'était qu'à une simple secrétaire.

Concernant les entreprises publiques et autres grandes entreprises privées structurées, la gestion du personnel relevait le plus souvent du Directeur administratif et financier. Les tâches qui lui étaient dévolues se limitaient généralement au strict aspect administratif.

Hormis les partenaires internes nécessaires (Direction générale et autre hiérarchie, délégués syndicaux et du personnel), les partenaires de l'homme du personnel se limitaient à ceux stipulés par la législation ; à savoir l'inspection du travail, l'office de formation professionnelle et les organismes de prévoyance.



Pour celles-ci, le confinement de la fonction du personnel à son simple aspect administratif allait être remis en cause dès le début des années 80, date à laquelle l'économie marocaine allait connaître un tournant décisif. L'amorce de l'assainissement du secteur public, l'abolition du monopole des entreprises étatiques, l'ouverture systématique des frontières, la levée des mesures protectionnistes et le désengagement de l'Etat de différents secteurs économiques via la privatisation sont autant de mesures qui illustrent ce tournant et dont l'objectif est d'intégrer l'économie marocaine à l'économie internationale.

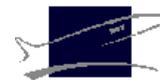
Ces mesures conjuguées à l'émergence d'une nouvelle vague d'entrepreneurs et de managers initiés aux nouvelles techniques et conceptions managériales allaient contribuer à la fonction des ressources humaines au sein des grandes organisations.

## **2. Une dimension différente selon le secteur et l'entreprise**

Aujourd'hui, si l'on essaie de dégager un profil de l'entreprise marocaine, il en ressort que tout ressemble à l'entreprise française (structures, organisation, techniques de gestion, législation du travail, discipline, horaires, style de commandement, rapports de production...). Pourtant, les hommes qui sont à la base, qu'ils soient managers ou exécutants, l'environnement, la culture, sont foncièrement différents. L'entreprise occidentale a une histoire qui s'étend sur plus d'un siècle et demi, histoire liée intimement à l'évolution économique, sociale et culturelle des sociétés européennes qui a été poussée par les différents conflits militaires.

Le modèle européen d'organisation industrielle a survécu, avec, cependant, un décalage qui s'accroît entre le transfert de la technologie en perpétuelle évolution et le management social qui évolue à un rythme beaucoup plus lent.

En ce qui concerne les entreprises artisanales ou agricoles, qui ne datent pas d'aujourd'hui, les structures ne sont pas trop rigides, les rapports de production ne sont pas trop formalisés, la réglementation du travail n'est pas trop contraignante et enfin, la communication est favorisée par un certain esprit de famille. De ce fait, le travailleur est plus qu'un simple travailleur, mais un adhérent à la tâche commune. La promotion sociale y participe largement.



Les entreprises appartenant au secteur informel gèrent leur personnel d'une manière traditionnelle. Le chef d'entreprise décide, à lui seul, de tout ce qui concerne les salariés de la société qu'il dirige. Les aspects qu'il privilégie en général, en matière de gestion du personnel, sont l'élaboration de la paie et la discipline.

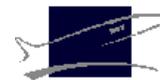
Dans le secteur structuré les systèmes de gestion sont hérités du passé. Mais souvent, ils ont été enrichis progressivement par l'injection de telle ou telle nouvelle technique. Si ces systèmes fonctionnent d'une manière efficace dans certaines entreprises, leur degré de performance reste limité dans d'autres, parce qu'ils n'ont pas connu de refonte fondamentale. Jusqu'à présent, le chef d'entreprise a un rôle décisif dans certains domaines de la gestion du personnel :

- Recrutements / Départs dans le souci d'avoir des effectifs équilibrés compte tenu de l'activité ;
- Salaires, considérant qu'ils constituent une source de coûts importants qu'il faut maîtriser ;
- Relations sociales dans l'objectif du maintien de l'équilibre social.

En général, dans le domaine administratif du personnel et de gestion, la place que la fonction du personnel occupe dans la structure d'une entreprise diffère selon les cas. Elle peut être érigée en Section, en Direction...

Si le chef d'entreprise suit de près les questions qui touchent au personnel, le partage de la fonction du personnel, au sens large, n'est pas encore une réalité dans l'ensemble des unités économiques marocaines, bien qu'une tendance qui va dans ce sens commence à voir le jour. En effet, l'encadrement s'estime concerné essentiellement par les questions techniques et de production. Les problèmes inhérents au personnel sont en général transférés par la hiérarchie vers la fonction des ressources humaines ou la direction générale.

L'observation de la réalité professionnelle permet de constater que le mode d'organisation, adopté par les entreprises, influe dans une large mesure sur la façon de gérer le personnel. En matière de formation, de très nombreuses sociétés, au Maroc, contribuent à la formation initiale et assurent, sous une forme ou une autre (stages, séminaires...), des actions de formation continue au profit de leurs salariés. Toutefois, il faut noter que celles-ci restent limitées compte tenu de la nature des besoins qui découlent d'une organisation traditionnelle du travail.



En ce qui concerne la motivation des salariés, elle s'appuie dans la plupart des entreprises sur les instruments traditionnels, à savoir le rendement et la discipline.

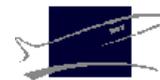
La manière de gérer le personnel jusqu'à une époque, n'a pas gêné le fonctionnement des entreprises. Mais, comme le Maroc a opté pour une ouverture économique très large, ces dernières se trouvent confrontées aux aléas d'un environnement très agressif et dans la contrainte d'améliorer, d'une manière soutenue, la qualité de leurs produits et services et leur productivité, qui se situerait, selon des études récemment effectuées, à un niveau devant être accru. Et l'on peut penser, sans qu'il y ait un risque de se tromper, que les lacunes dans le domaine de la gestion des hommes peuvent figurer parmi les facteurs explicatifs de la mauvaise performance en matière de productivité.

Les choix économiques et politiques opérés par le Maroc mettent les entreprises marocaines face à un défi extrêmement difficile à relever et dans une situation de gestion des hommes très compliquée.

Beaucoup d'efforts ont été effectués en matière d'enseignement et de formation. Mais, le passé pèse encore lourd dans la mesure où le poids de la main d'œuvre non qualifiée est important dans la structure des qualifications.

Aujourd'hui les besoins de la compétitivité exigent de faire appel à une main d'œuvre hautement qualifiée dans une très grande proportion. L'expérience des pays les plus performants économiquement le montre clairement. En outre, la main d'œuvre occasionnelle est très largement utilisée. Ce phénomène, qui constitue un obstacle à la motivation et donc à l'efficacité, s'explique par la rigidité de la législation du travail.

La population des salariés des entreprises marocaines est relativement âgée. Aujourd'hui, de nombreux salariés partent en retraite. Il est évident que le remplacement des départs se fait essentiellement dans une population jeune et diplômée. Ceci amène les entreprises à gérer deux populations diamétralement opposées par leurs niveaux de formations de base, mentalités, besoins et par leurs motivations. Il n'est pas aisé de gérer deux populations si différentes : une autre contrainte que les systèmes de gestion du personnel doivent prendre en compte.



Ces éléments montrent que l'entreprise marocaine gère ses salariés dans des conditions difficiles, d'où la nécessité de mettre en place un système de gestion des hommes adapté à la réalité. Par ailleurs, il semble nécessaire de souligner que le point de départ de la gestion du personnel est l'application de la loi du travail. La dernière décennie a été marquée par une évolution, certes lente, mais qui commence à porter ses fruits : promulgation de la loi formation/insertion, projet de généralisation de la couverture médicale, mais surtout le nouveau code du travail...

### **3. Le rôle capital des ressources humaines : une nouvelle réalité**

Naguère, protégée par des mesures protectionnistes et autres barrières tarifaires, l'entreprise marocaine se trouvait désormais en première ligne face à la concurrence internationale. Sa survie dépendait alors de son aptitude à mobiliser toutes ses ressources dont cette ressource clé qu'est l'Homme, véritable créateur de richesses car source inépuisable de créativité et d'intelligence.

« La différence entre un jardin et un désert n'est pas l'eau, c'est l'homme <sup>3</sup> ». Jean Marie Peretti<sup>4</sup> pense que ce proverbe peut être transposé au monde économique dans la mesure où la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de sa gestion des ressources humaines.

Quant à Michael Porter, il a incorporé les ressources humaines dans la chaîne de valeur car elles revêtent une importance stratégique dans le mode de création de valeur dans une entreprise.

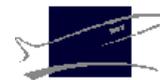
Les contraintes que les entreprises doivent intégrer sont aujourd'hui plus nombreuses, plus complexes et plus pointues où seule une gestion adaptée des ressources humaines permettra de répondre aux défis affrontés : mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, incertitudes économiques, évolutions démographiques...

La prise de conscience de cette nouvelle réalité et du rôle capital de la ressource humaine dans tout processus de développement est désormais chose acquise au niveau du discours, mais pas totalement au niveau de la pratique.

---

<sup>3</sup> Proverbe arabe

<sup>4</sup> Professeur à l'ESSEC



En effet, au Maroc, la gestion des ressources humaines est souvent réduite à sa plus simple expression, à savoir la gestion de la paie et des assurances sociales. C'est à dire une gestion purement administrative et statique ; les outils de gestion qualitative tels que formation, définition des objectifs, évaluation des performances, plans de carrière, information et communication, gestion des compétences, gestion prévisionnelle,... restent ignorés, sauf dans certaines entreprises de grande taille, souvent inspirées par la maison mère en Europe ou le siège pour les multinationales.

Si les techniques modernes de gestion des ressources humaines ne sont pas développées dans nos entreprises, c'est parce qu'elle ne constituent pas le souci premier des patrons qui, le plus souvent, ont accédé à leur poste en passant par des responsabilités davantage porteuses de promotions telles que les fonctions commerciale, financière ou technique, qui sont restées les grandes directions classiques et incontournables. Pourquoi ces différences ?

La ressource humaine est une ressource comme une autre, qu'elle soit financière ou matérielle ; elle doit être gérée au moins selon les mêmes critères d'accueil et d'intégration dans l'entreprise. On sait aujourd'hui que l'homme constitue la principale richesse de l'entreprise. Il existe des outils de gestion pour cette richesse trop souvent gaspillée.

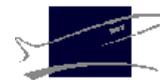
La gestion dynamique des ressources humaines exige une certaine transparence, la définition claire des règles du jeu, le développement de la communication, du dialogue et de la concertation continue. C'est une gestion où l'homme devient citoyen dans une entreprise citoyenne.

Toutefois, il existe un héritage très lourd qui risque de fortement hypothéquer l'avenir.

### **III- L'administration publique marocaine**

Les acteurs économiques des secteurs publics et privés constatent les bouleversements intervenus dans leur environnement. Leur efficacité dépend désormais de leur capacité d'adaptation à ces changements qui imposent une remise en cause totale de leurs finalités, une meilleure définition des objectifs et une refonte des méthodes de gestion.

Cet impératif d'adaptation est commun aux deux secteurs, d'autant plus qu'il n'existe guère de différence décisive entre les fonctions traditionnellement dévolues à ces secteurs.



Certes, l'administration administre et le secteur privé gère les affaires, mais au-delà :

- Des sociétés privées sont chargées de services publics (transports urbains, eau...) ;
- Des sociétés publiques exercent des activités purement commerciales (OCP...) ;
- Il existe de nombreux cas de sociétés mixtes exerçant, soit une activité commerciale, soit assurant un service d'intérêt général.

L'administration, qui est la plus grande entreprise du monde, a ses propres spécificités. En effet, il existe des pays plus ou moins « administrés » comme le Danemark (13,4% de fonctionnaires par rapport à la population), la Grèce (4,2%)... Néanmoins, le point commun à toutes les administrations c'est la garantie de l'emploi.

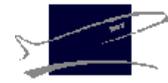
En ce qui concerne l'administration marocaine, la garantie de l'emploi existe toujours toutefois, depuis le plan d'ajustement structurel, cette dernière ne garantit plus d'emplois aux jeunes diplômés comme cela était le cas dans le cadre du service civil qui débouchait la plupart du temps, au bout de 2 ans, sur un emploi stable, pour ceux qui le souhaitaient.

## **1. Le secteur public au Maroc**

La réforme de l'administration a constitué ces dernières années une préoccupation majeure aussi bien des pays développés que de ceux en voie de développement, à telle enseigne qu'on trouve pratiquement dans chaque pays un ministère chargé de la réforme administrative.

Parmi les actions de modernisation entreprises par les gouvernements figurent les efforts soutenus pour introduire le management au sein des administrations publiques. Ces efforts peuvent être résumés par la devise « il faut gérer les services publics comme l'on gère une entreprise ».

Le Maroc s'est lancé, depuis les années 80 dans un vaste programme d'ajustement structurel ayant pour objectif le rétablissement de la stabilité du cadre macroéconomique. Cette stabilité s'est accompagnée par une accentuation du caractère libéral de l'économie du pays, une ouverture active de l'économie sur l'extérieur, un désengagement de l'administration au profit des opérateurs privés et une volonté de s'intégrer dans le mouvement de mondialisation déclenché à l'échelle planétaire.



Conscient du rôle que doit jouer l'administration dans la conduite de ces réformes, le Maroc a, depuis 1994, entrepris avec le concours du PNUD <sup>5</sup> un vaste programme de modernisation de son administration, « La prise de conscience d'un immense besoin de réforme de l'Etat et de l'administration, partagée par la plupart des pays, s'accompagne de la nécessité d'un travail plus approfondi vers la valorisation de l'action administrative pour progresser dans ce que l'on appelle communément la mondialisation, la globalisation et la compétitivité<sup>6</sup> ».

Les nouveaux objectifs consensuellement attribués à l'administration sont, outre la création d'un cadre général favorable à l'entreprise et à l'épanouissement de l'initiative privée, la conduite et la mise en place d'un certain nombre de réformes telles que la réforme fiscale pour plus d'équité, la réforme comptable pour plus de transparence, la libéralisation et la privatisation, la création d'un Ministère de modernisation de la fonction publique...

Avant les réformes de privatisation, le secteur public marocain abandonnait au secteur privé un certain nombre d'entreprises du secteur concurrentiel. En parallèle, il récupérait des ressources financières, qui lui faisaient rudement défaut. Or, le stimulant du secteur privé est la concurrence dans un contexte de mondialisation de l'économie et d'abaissement des barrières douanières tandis que le stimulant traditionnel du secteur public : c'est le contrôle. Le contrôle du secteur public, qui se transforme, est de moins en moins axé sur la production et de plus en plus tourné vers un rôle d'animation.

Mais comment peut-on animer sans connaître les règles du jeu ? Comme l'a énoncé Michael Porter, le secteur public, grâce au nouveau rôle qui se dessine, doit assurer la compétitivité de la nation.

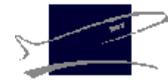
## **2. Le nouveau rôle du secteur public au Maroc**

Le secteur public marocain franchit une étape décisive dans son cycle de vie, caractérisée par un certain nombre de défis qu'il est tenu de relever, et qui sont dictés par les évolutions multiples, et rapides, de son environnement.

---

<sup>5</sup> Programme des Nations Unies de Développement

<sup>6</sup> Conclusion du rapport



### **a) Evolution économique**

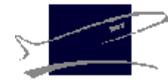
Le secteur public marocain doit agir sur plusieurs fronts à la fois : face aux contraintes croissantes et au poids de la dette publique, il lui est demandé de faire mieux et plus avec moins de ressources.

Pour assurer pleinement son rôle de moteur de développement économique, le secteur public au Maroc est appelé à redéfinir ses missions en raison des enjeux suivants :

- La mondialisation des économies et des échanges ;
- L'engagement du Maroc dans la voie de la libéralisation économique ;
- La perspective d'instauration de zones de libre échange ;
- Les pressions exercées sur le secteur public par les opérateurs économiques nationaux (Banque Mondiale et Fonds Monétaire International)
- Et le souhait de voir l'investissement étranger contribuer à la croissance économique du pays.

De ce fait, dans un environnement économique où désormais, le changement devient la règle et la stabilité l'exception, il lui est également demandé d'ajuster ses missions et ses structures au nouveau rôle de l'Etat, de maîtriser les incidences de la politique de libre échange et de la mondialisation et de contribuer à l'amélioration des performances de l'économie nationale, ce qui veut dire procurer aux entreprises les moyens de croître en leur offrant l'appui financier, le conseil et l'information sur les opportunités d'affaires sur le plan local, national et international.

Pour cela, le secteur public est appelé à repenser son infrastructure organisationnelle d'encadrement des entreprises, selon une approche stratégique, avec un accent particulier sur le développement de nouveaux modes de prestations de services, l'investissement dans les réseaux d'entreprises, l'établissement de rapports nouveaux de confiance et de progrès entre les entreprises et les institutions bancaires et financières et une définition plus précise de ce que doit être la valeur ajoutée du secteur public dans l'aide qu'il apporte aux entreprises. Ainsi, le secteur public marocain est acculé à donner une image nouvelle, en dépassant son rôle traditionnel de gendarme pour devenir un véritable partenaires des opérateurs économiques. Ce nouveau rôle du secteur public requiert néanmoins, une nouvelle gestion des ressources humaines autre que celle fondée sur une simple gestion du personnel et sur l'autorité puisée dans le statut de la fonction publique.



### **b) Evolution sociale**

Le secteur public devra jouer un rôle de plus en plus important en matière de cohésion sociale. Instrument de régulation, le secteur public peut aussi intervenir directement pour veiller à l'égalité des chances entre les citoyens, combattre les inégalités sociales et protéger les plus faibles. L'essor de la société civile et des organisations associatives ne peut, dans une période de crise, à lui seul servir de solution ou de prétexte pour le désengagement des services publics lorsqu'il s'agira de lutter contre les effets du chômage, l'exclusion des catégories sociales fragiles ou la lutte contre l'analphabétisme et la pauvreté.

### **c) Evolution technologique :**

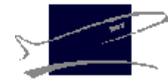
A l'instar des autres organisations, le secteur public marocain est confronté aujourd'hui à une révolution technologique et scientifique, notamment dans les domaines de l'informatique, de l'électronique et des télécommunications. Cette accélération du progrès technique a bouleversé la structure des emplois, et l'organisation du travail. De nouveaux métiers voient le jour, d'autres disparaissent dont certains réapparaissent sous de nouvelles formes. Certaines qualifications traditionnelles sont dépassées et remplacées par de nouvelles, mieux adaptées aux mutations technologiques et organisationnelles.

A cet effet, les investissements, matériels et immatériels, jouent un rôle de plus en plus important dans la mise en œuvre du progrès technique afin d'améliorer la productivité. Une gestion stratégique des ressources humaines du secteur public marocain est donc nécessaire pour accompagner le rythme accéléré des innovations technologiques.

### **d) Evolution politico-juridique :**

L'état de droit, stipulé par les instances suprêmes marocaines, suppose que l'on applique les règles juridiques conformément aux normes prévues par les textes. Aussi, l'action administrative ne saura-t-elle s'inscrire en dehors de la norme juridique.

Le secteur public, qui a la responsabilité d'appliquer les lois et les réglementations approuvées par l'organe législatif, doit se prémunir contre le risque d'écarts éventuels, qui pourraient surgir, soit d'une interprétation erronée, soit d'une mauvaise application des règles juridiques.



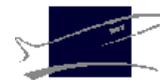
Pour s'assurer d'une intervention légale dans les domaines d'activités qui lui sont réservés, le secteur public marocain devra disposer de ressources humaines compétentes, maîtrisant, de la manière la plus parfaite possible, les prérogatives qui leurs sont conférées.

Afin de faire face à ces défis, la réforme du secteur public et sa modernisation ont constitué l'un des axes essentiels de la déclaration de politique générale du gouvernement. Les principaux objectifs arrêtés dans cette déclaration visent à bâtir un secteur public efficace, resserré sur ses missions essentielles, doté de ressources répondant à ses besoins réels, à l'écoute constante de son environnement et à offrir un service public de qualité et au moindre coût.

Pour atteindre ces objectifs le gouvernement s'engage à remettre en ordre les structures administratives, à consolider et renforcer le processus de décentralisation et de déconcentration, à lutter contre la complexité et les lenteurs administratives, à combattre tout agissement contraire à l'éthique, à instaurer de nouveaux rapports entre l'administration et les citoyens et à redéfinir la gestion des ressources humaines dans l'administration publique sur des bases rationnelles pour accroître les performances et en maîtriser les effectifs.

Afin de concrétiser ces engagements, une véritable dynamique interne caractérise actuellement le secteur public marocain. D'énormes chantiers de réorganisation et de modernisation y sont engagés. Le facteur humain doit être mis à contribution pour accompagner ces changements. Les options retenues occasionneront inévitablement des modifications au niveau des procédés du travail, du recrutements, des promotions, des mutations...

Le rôle de l'Etat doit donc évoluer à travers un changement du rôle du secteur public qui doit passer d'un rôle de production à des fonctions axées sur l'animation, l'organisation, l'assistance à l'exportation, la régulation de l'économie du marché, la garantie de l'équité entre les acteurs sociaux du développement économique et enfin des rôles plus classiques où l'efficacité du secteur public par rapport au secteur privé n'est plus à démontrer. Le secteur public ne peut faire face à ces défis qu'à travers une bonne gestion des ressources humaines.



### **3. La gestion des ressources humaines : un axe d'action prioritaire**

La richesse du secteur public réside essentiellement dans la qualité de ses ressources humaines. La qualification de ces ressources, leur motivation et leur capacité d'exprimer dans le travail quotidien toutes leurs possibilités, constituent un gage fondamental de l'efficacité des services publics.

En conséquence, dans ce nouveau rôle du secteur public et dans ce programme de modernisation du secteur public, la gestion des ressources humaines constitue l'un des axes prioritaires. « Les ressources humaines, qui furent depuis longtemps considérées comme une charge pour le secteur public, sont aujourd'hui perçues comme un véritable investissement qu'il faut constamment valoriser afin d'en tirer le meilleur avantage pour la collectivité<sup>7</sup> ». En effet, c'est de la qualité des ressources humaines du secteur public, de leur motivation, et du degré de leur implication dans le processus de changement que dépend la réussite des réformes engagées.

Or, dans la réalité quotidienne, la pratique de la gestion des ressources humaines au sein du secteur public semble souffrir d'un déficit de stratégie et de professionnalisme. Actuellement, dans la plupart des services, il se dégage le sentiment que la fonction « Ressources humaines » souffre d'une mauvaise image, celle de son assimilation à des fonctions d'intendance, de pure gestion administrative et même parfois de gendarmerie. Par ailleurs, l'Etat, plus que par le passé, a besoin aujourd'hui de mettre en place une gestion stratégique de ses ressources humaines.

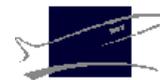
Si les entreprises ont été forcées à développer leur réflexion sur le thème de la gestion stratégique des ressources humaines en raison d'une intensification de la concurrence, l'Etat est pour sa part soumis à des contraintes spécifiques qui le confrontent à la même problématique.

Le resserrement de la contrainte budgétaire dessine un cadre de gestion dans lequel les gains d'efficacité doivent résulter davantage d'une dynamique de mobilisation interne que de moyens supplémentaires.

De façon plus déterminante, la réflexion sur la gestion stratégique des ressources humaines s'impose du fait de l'apparition d'un nouveau contexte. Les politiques publiques s'inscrivent de surcroît dans des cadres d'intervention renouvelés, issus principalement de la décentralisation, de la déconcentration, et de l'intégration dans l'économie mondiale.

---

<sup>7</sup> Discours du Ministre de la Modernisation et de la Réforme du Secteur Public



En outre, aux attentes accrues des usagers à l'égard du secteur public, dont les prestations sont de plus en plus évaluées par rapport à celles du secteur privé, s'ajoute le souhait des agents d'une gestion des ressources humaines plus motivante, et d'une meilleure reconnaissance de leurs compétences.

En effet, des études effectuées par le Ministère de modernisation de la fonction publique ressortent qu'il existe une véritable prise de conscience du rôle stratégique que doit dorénavant jouer le secteur public dans la valorisation et l'épanouissement de ses ressources humaines.

Mais avant de parler d'actions à entreprendre, il est nécessaire de ressortir les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans le secteur public marocain.

#### **IV- La gestion des ressources humaines dans le secteur public marocain**

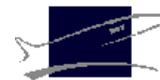
En matière de management des ressources humaines, le recrutement, la formation, l'affectation, le redéploiement, la promotion et l'évaluation constituent les principaux leviers d'adaptation des compétences.

En effet, si ces composantes sont conçues dans le cadre d'une politique de gestion des ressources humaines cohérente et en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'organisation, elles peuvent insuffler une dynamique permettant d'optimiser les compétences et de renforcer la motivation des acteurs en vue de réaliser les performances escomptées.

Or, les règles et les pratiques qui prévalent au sein du secteur public les empêchent parfois de jouer pleinement ce rôle.

##### **1. Cadre juridique régissant la fonction des ressources humaines au Maroc**

La fonction publique des ressources humaines a un statut général qui est régi par le Dahir du 24 février 1958, et qui constitue le cadre juridique de base définissant les droits, les devoirs et les obligations des fonctionnaires, ainsi que les procédures disciplinaires. Il a été élaboré après l'indépendance en s'inspirant, dans une large mesure, du statut français du 19 octobre 1946, contexte qui coïncide avec le rayonnement du modèle bureaucratique dont il reproduit les principes de fonctionnement.



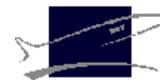
Aujourd'hui, des années après son élaboration, on est en droit de se demander si ce statut général est toujours adapté aux besoins des fonctionnaires et de l'administration publique marocaine. Ces interrogations sont légitimes compte tenu des évolutions économiques, politiques et sociales que le Maroc a connues au cours de cette période. « Le statut général de la fonction publique date de 1958. Des changements importants se sont produits depuis, affectant sensiblement le système de gestion traditionnelle ainsi que les valeurs qui sous-tendent la fonction publique. Des aménagements substantiels sont nécessaires pour adapter ce système de fonction publique aux orientations nouvelles de l'Etat moderne ».

Le statut de la fonction publique marocaine offre de nombreuses opportunités qu'il est nécessaire d'exploiter convenablement pour assurer une meilleure gestion des ressources humaines. Néanmoins, en raison des évolutions évoquées précédemment, certaines dispositions de ce statut se trouvent dépassées et ne cadrent plus avec les besoins d'une administration en plein développement, et ce, malgré les quelques amendements dont il a fait l'objet depuis son adoption en 1958. Par ailleurs, certaines lacunes doivent être comblées. Les propos, ci-après, formulés par certains cadres supérieurs à ce sujet corroborent cette idée : « Le statut de la fonction publique de 1958 a largement fait son temps; en sus des lacunes qu'il comporte, certaines de ses dispositions ne sont plus adaptées au contexte actuel de gestion des ressources humaines et nécessitent leur actualisation, telles celles relatives au système de notation et de promotion ».

Pour mettre en évidence les insuffisances de gestion des ressources humaines au sein des administrations publiques marocaines, il faut analyser les différents dysfonctionnements afin de mettre l'accent sur les lacunes qui entravent une bonne gestion des ressources humaines, le déséquilibre entre l'unité du cadre et la multiplicité des statuts particuliers, et les contraintes liées aux rigidités statutaires.

## **2. Dysfonctionnements de la gestion publique des ressources humaines au**

Le système de gestion des ressources humaines dans le secteur public marocain s'inscrit trop rarement dans une logique d'anticipation et de réactivité et comporte un certain nombre de lacunes. A ce sujet, la Banque Mondiale traitant des dysfonctionnements du secteur public marocain ressort que « la dimension humaine reste le parent pauvre des organisations publiques marocaines et que la gestion des ressources humaines constitue l'un des points vulnérables qui caractérisent le management des organisations publiques au Maroc ».



### **a) Gestion des effectifs et des compétences :**

Le recrutement obéit à des préoccupations immédiates, ce qui tend à reproduire la structure des emplois, indépendamment des besoins à moyen et long terme. En effet, le secteur public recrute souvent des profils en décalage par rapport à ses missions. En plus, la période de stage précédant la titularisation n'est pas suffisamment exploitée pour corriger les erreurs découlant de recrutements inadéquats. Par ailleurs, la démultiplication des classifications représente une source de démotivation et de frustration des agents, du fait que certaines catégories sont convoitées par les fonctionnaires en raison des avantages qu'elles procurent. Le flot des terminologies (catégories, échelles, échelons, grades...) occasionne des chevauchements entre plusieurs classifications ce qui engendre un décalage croissant entre les classifications et les compétences et une méconnaissance des ressources et des besoins en compétences.

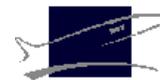
La répartition des effectifs se caractérise par sa disparité entre secteurs d'activités, services centraux et déconcentrés et engendre des situations de sous-effectifs dans certains secteurs et de sureffectifs dans d'autres aggravée par la faiblesse des taux d'encadrement. En ce qui concerne le redéploiement du personnel, les obstacles d'ordre budgétaire et structurel n'encouragent pas les fonctionnaires les mieux rémunérés à quitter leur administration d'origine tandis que les obstacles d'ordre social démotivent aussi bien les employeurs que les agents redéployés et que les obstacles d'ordre technique ne permettent pas d'assurer une meilleure adéquation profil-emploi.

En ce qui concerne la politique de rémunération suivie par la fonction publique, elle constitue un obstacle à la mobilité et dissuade les meilleurs fonctionnaires de s'orienter tant vers les services extérieurs que vers les ministères « pauvres ». Le système n'est pas non plus incitatif, la rémunération n'est pas liée à la performance.

Par ailleurs, la formation continue apparaît insuffisamment reliée aux besoins actuels et futurs du secteur public et ne profite généralement qu'aux anciens, particulièrement les cadres supérieurs.

### **b) Evaluation des performances et gestion des carrières :**

Le système de notation du personnel souffre de nombreuses lacunes. En effet, la note attribuée par le supérieur hiérarchique ne repose sur aucune base objective. Ces derniers ne possèdent aucun outil opérationnel permettant de mesurer les qualités des agents de manière objective, ils apprécient le personnel de manière trop peu différenciée en remontant la note de la grande majorité des agents vers le maximum à l'intérieur d'une fourchette resserrée



n'autorisant que des variations marginales ; l'appréciation littérale est rédigée dans un langage codé et stéréotypé. En fait, le système de notation a perdu une grande partie de son efficacité sur l'avancement d'échelon et l'avancement d'échelle.

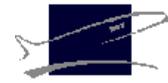
Le système de promotion a aussi ses lacunes. L'avancement d'échelon ne prend nullement en considération les performances professionnelles de l'agent, le passage à un échelon supérieur se fait d'une manière mécanique en fonction de l'ancienneté de l'agent et de la note chiffrée qui lui a été attribuée. L'avancement sur titre est conditionné par l'obtention d'un diplôme supérieur reconnu par l'Etat permettant à l'agent d'accéder au grade supérieur et les examens d'aptitude professionnelle ou concours internes, proposés aux agents pour accéder à un grade supérieur, tiennent rarement compte des compétences professionnelles des agents.

L'avancement au choix déroge aux autres modes d'avancement énumérés ci-dessus, dans la mesure où il obéit au seul pouvoir discrétionnaire de l'administration. Ce processus est démotivant à la longue, dans la mesure où il met sur un même pied d'égalité ceux qui s'impliquent dans le travail et donnent des résultats avec ceux qui sont contre-performants. Le principe du choix y est subjectif, il nourrit le développement du clientélisme au sein de l'administration.

Lorsqu'elle est effective, la mobilité n'est pas mise au service de l'adaptation des compétences ou du redéploiement des effectifs.

L'organisation qui caractérise le secteur public marocain engendre un cloisonnement entre les différentes composantes de son système de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, et compte tenu du fait que ces composantes ne sont pas intégrées dans une vision d'ensemble cohérente, chacune d'elles est traitée de manière isolée, sans prendre en considération ni en amont ni en aval les contraintes et les objectifs des autres composantes.

En outre la gestion publique des ressources humaines au Maroc se heurte à plusieurs difficultés inhérentes au cadre juridique, aux modes de recrutement en vigueur, au système de gestion des effectifs et des compétences ainsi qu'au processus d'évaluation des performances. Il est tout à fait évident que le secteur public marocain ne peut faire face à ces dysfonctionnements dans un contexte en évolution permanente qu'en s'appuyant sur des ressources humaines adaptées et de bonne qualité répondant à des critères managériaux. Pour ce faire, il est nécessaire de rénover les pratiques de gestion de personnel.



### **3. La modernisation de la gestion des ressources humaines**

Comme il a été dit précédemment, le gouvernement a considéré la gestion des ressources humaines comme un axe stratégique d'action au sein du secteur public marocain.

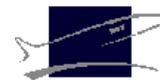
La modernisation de la gestion des ressources humaines a pour objectif de mieux répondre aux besoins des services publics, aux aspirations des fonctionnaires et agents et aux attentes des citoyens.

Deux aspects différents mais complémentaires retiennent sur ce plan l'attention du gouvernement. Il s'agit d'une part du développement du professionnalisme de la fonction publique et de la refonte du cadre juridique et statutaire. D'autre part, une fonction publique moderne et performante est par définition une fonction publique où règne le professionnalisme. Le développement du professionnalisme ne peut être obtenu qu'en agissant sur le système de recrutement, l'organisation, la description et la définition des postes et des tâches et l'affirmation de la formation continue et du perfectionnement.

Le gouvernement est déterminé à consacrer à chacun de ces éléments l'intérêt qu'il requiert. A cet effet, des études ont été menées dans le cadre du programme national de modernisation des capacités de gestion de l'administration. Une étude est également commandée à un groupement de bureaux d'études pour le département du Premier Ministre.

Quant aux réformes projetées dans le domaine du cadre juridique et statutaire de la fonction publique, elles portent essentiellement sur le statut général de la fonction publique et les statuts particuliers, le système de rémunération et sur les statuts régissant la fonction publique. Les mesures à prendre dans ce domaine consistent à réviser le système de promotion interne en vue de le simplifier et de le lier à un changement de fonction et au rendement, à réformer le système d'évaluation des capacités et des performances des ressources humaines, à réviser le régime des pensions de retraite afin de le rendre plus cohérent, plus équitable et plus rentable et à interdire le cumul des salaires et des pensions.

Certes, la modernisation de la gestion des ressources humaines, et l'élaboration d'une stratégie globale des ressources humaines sont des démarches nécessaires mais non suffisantes dans la mesure où en plus des actions prévues par le projet de modernisation et de réforme de la fonction publique, chaque administration doit développer de nouvelles politiques de gestion des ressources humaines et ce, à travers la mise en place d'une gestion stratégique des ressources humaines.



#### **4. La gestion stratégique des ressources humaines**

L'intégration de la dimension « Ressources humaines » dans les stratégies des organisations est aujourd'hui une nécessité reconnue. A ce sujet, J.M Peretti souligne que « les Directions Générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur organisation. Elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique ».

En effet, pour répondre aux défis de ce nouveau siècle, les entreprises doivent adopter de nouvelles logiques, au-delà des démarches classiques, se traduisant, en pratique, par des démarches plus réfléchies, plus actives et plus anticipatrices.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences reposant sur la qualité des informations historiques, actuelles et prévisionnelles concernant les métiers et les emplois, les hommes et leur compétences paraît aujourd'hui particulièrement nécessaire.

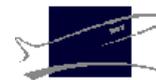
La gestion prévisionnelle des ressources humaines peut se définir <sup>8</sup> comme « l'ensemble des méthodes et procédures permettant à une organisation d'intégrer dans ses décisions de gestion des hommes et des emplois des informations sur les futurs probables ».

Plus précisément, la gestion prévisionnelle vise à accroître par l'anticipation de la capacité des administrations marocaines à maîtriser l'adéquation permanente entre leurs besoins et leurs ressources, d'un point de vue quantitatif et qualitatif.

Loin de n'être que théorique, la gestion prévisionnelle des ressources humaines a d'abord vocation à l'action. Elle vise à prévenir et à résorber les situations de déséquilibre entre besoins et ressources humaines, qu'il s'agisse de sureffectif ou de sous-effectif, de surqualification ou de sous-qualification ou encore de déséquilibre géographique dans l'affectation du personnel.

---

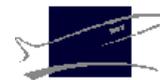
<sup>8</sup> Définition de Louis Mallet, La gestion prévisionnelle de l'emploi, éditions Liaisons, 1991.



Elle comporte ainsi 3 niveaux :

	<p><b>Démarche prospective et stratégique :</b>          Il s'agit d'appréhender les situations de travail sur un mode prospectif, d'éclairer le futur « Comment l'environnement de l'établissement est-il susceptible d'évoluer ? », « En quoi cela peut-il affecter les missions de l'établissement, ses modes d'action, son organisation ? ».          Mais le futur n'est pas une donnée, il dépend des choix stratégiques qui sont faits « Comment l'établissement souhaite-t-il évoluer ? », « De quelles ressources humaines aura-t-il besoin pour assumer son choix ? » « Quels scénarios peut-on envisager ? ».          D'où la notion de gestion prévisionnelle stratégique fondée sur des scénarios à 10-15ans.</p>
<b>S</b>	<p><b>Démarche quantitative et qualitative :</b>          Il s'agit de bien connaître quantitativement et qualitativement ses ressources actuelles pour pouvoir répondre à la question « Combien ? » : « Combien de départs/recrutements, à quelle échéance ? ». Mais la connaissance des effectifs doit également être qualitative pour répondre à la question « Qui ? » : « De quels emplois et quelles compétences aura-t-on besoin demain ? », « Qui partira et qui recrutera-t-on ? ».          D'où la notion de gestion prévisionnelle de la ressource actuelle. Fondée sur l'observation historiques des tendances démographiques, elle consiste à analyser l'existant et à faire des prévisions sur son évolution naturelle quantitative mais également qualitative. Elle fait appel à la fois aux outils de gestion prévisionnelle des effectifs et de <u>gestion prévisionnelle des emplois et compétences.</u></p>
<b>N</b>	<p><b>Démarche opérationnelle :</b>          Il s'agit de mobiliser l'ensemble des leviers d'ajustements pour s'adapter aux évolutions futures « Quelle mobilité/formation pour faciliter l'adéquation des besoins/ressources ? ».          Il s'agit également d'adapter l'organisation du travail « Comment tirer parti des évolutions techniques et technologiques pour accroître les gains de productivité et améliorer la performance de l'établissement ? ». Il s'agit enfin de renforcer l'attractivité de l'établissement « Comment mieux répondre aux aspirations des agents ? », « Comment mieux évaluer leurs performances, les récompenser ? », « Comment mieux évaluer leurs compétences, les adapter ? ».          D'où la notion de gestion prévisionnelle opérationnelle fondée sur la définition et la mise en œuvre de plan à trois, découlant de la prise en compte du deuxième et du troisième niveaux.</p>

Toutefois, les préalables à une gestion prévisionnelle des ressources humaines performante ne sont pas remplis. Les administrations connaissent imparfaitement leurs ressources humaines. En effet, les effectifs sont mal appréhendés, leurs compétences sont mal connues, les fiches de fonction sont quasiment inexistantes, une gestion se résumant à un suivi de court terme... Il est donc nécessaire de refléter l'image réelle des ressources humaines, ce qui n'est possible qu'en intégrant les nouvelles technologies de l'information et de la communication.



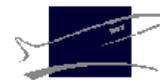
## **V- Conclusion**

Ces dernières années ont engendré de nouveaux défis pour l'administration, notamment ceux exigeant de s'adapter à la globalisation croissante de l'économie et d'instaurer un environnement propice à la croissance du secteur privé, d'assurer, non seulement, la croissance économique et le renforcement des infrastructures de base, mais d'assurer le développement social et de lutter contre les disparités croissantes en matière de revenus et de chances, pour favoriser la solidarité sociale et de moderniser les structures administratives, en maîtrisant les nouvelles technologies d'information et de communication.

En outre, il est important de souligner que pour relever ces multiples défis afin d'instaurer des conditions favorables à un développement économique et social durable, le gouvernement doit s'appuyer sur une administration publique responsable, efficace, efficiente transparente et ouverte. A cet égard, une importance particulière doit être accordée à la nécessité d'investir dans les ressources humaines, de les valoriser et d'optimiser leur utilisation, comme condition nécessaire à la consolidation de la démocratie, au progrès social et à la réforme de la fonction publique.

Subséquemment, le programme de modernisation de la gestion des ressources humaines de la fonction publique devra être accompagné par un programme d'ajustement institutionnel, caractérisé par la réduction de personnel, le redéploiement du personnel, la gestion des compétences, la formation, l'amélioration de la gestion quotidienne, la mise en place de systèmes de gestion stratégique... Dans ce sens, renforcer les capacités de gestion des ressources humaines, mettre en place des systèmes de gestion prévisionnelle collective et individuelle fondée sur les métiers et les compétences et définir une politique du personnel qui concilie la rigueur financière et managériale avec les besoins sociaux, doivent devenir les grandes préoccupations des établissements du secteur public dans ce domaine.

Sans une réflexion sur les missions et en l'absence d'une connaissance fine des agents, la gestion prévisionnelle des effectifs se bornerait à une arithmétique aveugle. Elle tendrait naturellement à reproduire mécaniquement les habitudes de recrutement et de gestion du passé, d'où l'intérêt d'avoir des informations complètes et précises sur les agents, ce qui rend nécessaire, voire obligatoire, l'utilisation et l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication.



## Partie II

# Les NTIC, un outil pour améliorer la gestion des ressources humaines

### **I- Introduction**

### **II- Les NTIC**

- 1- Qu'est ce que les NTIC ?
- 2- Enjeux des NTIC dans l'entreprise
- 3- Difficultés liées aux NTIC

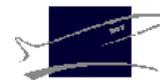
### **III- L'Intranet**

- 1- Qu'est ce qu'un Intranet ?
- 2- Enjeux pour les entreprises
  - a) Une meilleure communication
  - b) Une compétitivité accrue
- 3- Utilisation de l'Intranet dans la gestion des ressources humaines

### **IV- Les systèmes informatisés de ressources humaines**

- 1- Qu'est ce qu'un SIRH ?
- 2- L'impact de la mise en place d'un SIRH sur la GRH
- 3- Emergence du concept e-RH

### **V- Conclusion**



## **I- Introduction**

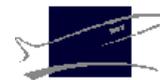
La fonction ressources humaines, depuis son émergence jusqu'à présent connaît de profondes transformations. Au même titre que les fonctions opérationnelles de la production ou du commerce, elle a évolué tant dans son organisation que dans ses missions ; la fonction ressources humaines est devenue une fonction clé dans l'entreprise. Aujourd'hui, les entreprises se doivent d'être de plus en plus flexibles dans un marché mondialisé où le maître mot est « compétitivité ». Cela nécessite une adaptation accrue de la part de toutes les fonctions de l'entreprise ; la fonction Ressources Humaines n'échappe pas à cette règle. Parallèlement, les NTIC ont une influence certaine sur le mode de fonctionnement et de structuration des entreprises dans la mesure où elles autorisent un meilleur partage, une meilleure diffusion et une meilleure transmission de l'information. Les technologies du Web, Internet en tête, bouleversent les pratiques de gestion des entreprises. En effet, apparaissant comme le quatrième facteur de production, les NTIC apparaissent aux yeux de certains une véritable révolution au même titre que la vapeur lors de la révolution industrielle. Incontestablement, le XXI<sup>e</sup> siècle est le siècle des NTIC. En effet, on assiste aujourd'hui à une réelle révolution des concepts, portée par les NTIC, qui change la signification de l'information. L'entreprise doit disposer d'informations de base fournies par les systèmes de comptabilité, les systèmes de contrôle de gestion, d'informations sur les compétences fournies par les ressources humaines et d'informations sur l'allocation des ressources ainsi que des informations sur son environnement.

C'est dans ce contexte que l'on assiste à une évolution de l'informatique ressources humaines. Cette dernière a pris son essor avec l'ouverture des réseaux locaux et surtout l'explosion des progiciels de paie et d'administration, de gestion du temps et des activités, de gestion de la formation, de gestion du recrutement et de gestion de l'emploi et des compétences<sup>9</sup>.

Les NTIC, et surtout les technologies du web, ont une influence en particulier sur la communication. Elles permettent alors d'accroître la performance des simples progiciels et de dépasser leurs limites. Afin de mieux appréhender ce champ des effets induits par l'intégration des NTIC dans la gestion des ressources humaines, il paraît nécessaire de développer dans un premier temps les NTIC avant de se focaliser sur les intranets et les SIRH tout en s'interrogeant sur leur degré de contribution à améliorer la GRH.

---

<sup>9</sup> J.M. Peretti



## II- Les NTIC

Les NTIC sont donc devenues incontournables et nécessaires par leurs impacts sur la dynamique des entreprises, au regard notamment des transmissions de données en temps réel et d'autres nombreux services en termes de gains en productivité interne, notamment en matière en gestion des ressources humaines.

De, de la formation au recrutement, en passant par la gestion du temps, la planification ou encore la mobilité, les ressources humaines n'ont pas échappé à la déferlante NTIC qui apparaissent néanmoins comme un facteur stratégique de gestion des ressources humaines. « Les nouvelles technologies informatiques rendent possible un management des ressources humaines anticipateur, flexible, qualitatif et personnalisé dont les acteurs sont non seulement la Direction Ressources Humaines mais toute la hiérarchie, voire chaque salarié <sup>10</sup> ».

Subséquent, les NTIC ont pu accompagner et assister la mutation de la fonction ressources humaines qui, en réponse aux modifications de l'environnement s'est enrichie de nouveaux rôles. Elles facilitent l'adoption de nouvelles logiques : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage, anticipation...

Les NTIC deviennent alors comme une source de compétitivité dans la fonction ressources humaines.

### 1. Qu'est ce que les NTIC ?

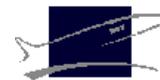
Depuis quelques années, on ne cesse d'aborder le phénomène de mutations connues par les entreprises. Ces transformations observables au sein des entreprises sont en partie initiées par l'introduction et le développement des NTIC.

Il est évident que les NTIC ne sont pas les seules en cause, mais elles apparaissent comme un facteur essentiel de ces bouleversements qui débouchent directement sur un avantage concurrentiel, ce dernier ne pouvant être obtenu que si l'entreprise exerce des activités stratégiquement importantes à moindre coût ou mieux que ses concurrents<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Peretti, 1993

<sup>11</sup> M. Porter

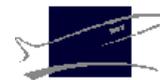


La naissance des NTIC est due notamment à la convergence de l'informatique, des télécommunications et de l'audiovisuel. Actuellement, les NTIC envahissent tous les domaines de l'activité humaine à tel point que l'on peut se demander s'il est possible aujourd'hui de ne pas avoir de téléphone portable, de ne pas utiliser d'ordinateur ou encore de ne pas se connecter à Internet.

Les NTIC ! Ces quatre lettres sont les premières de quatre mots devenus fort importants dans notre monde actuel: Derrière ces mots, il y a l'avènement formidable d'une nouvelle manière de communiquer entre nous qui est en train de révolutionner notre monde, rien de moins.

Ce terme est parfois contesté, car ambigu, aussi bien dans la littérature que dans les pratiques des entreprises. Les oppositions rencontrées sur la signification pourraient l'être sur l'ensemble des lettres de l'abréviation, mais, il semble que les désaccords sont plus flagrants sur les deux premières lettres.

- Tout d'abord le « N » qui signifie « Nouvelles » sous-entend que ces technologies sont récentes. Or ce n'est pas forcément le cas, puisque la majeure partie des technologies a été implantée dans les entreprises depuis au moins 10, voire 15 ans. C'est pourquoi, de nombreux auteurs se contentent d'utiliser l'abréviation TIC. Dans cette thèse, le « N » ne sera pas omis du fait que ces technologies ne connaissent une large diffusion que depuis quelques années, et que les renouveaux technologiques autorisent à leur accorder un certain caractère novateur ;
- Ensuite le « T » provoque débats et controverses surtout en systèmes d'information et de communication car il peut désigner à la fois « Techniques » et « Technologies ». La technique est un procédé particulier que l'on utilise pour mener à bien une opération concrète, pour fabriquer un objet matériel ou l'adapter à sa fonction. Alors que la technologie constitue l'ensemble des techniques d'un domaine particulier, ici, le domaine de l'information et de la communication ;
- Le « I » pour « Information ». L'information est une donnée vitale pour l'entreprise, autant lors de prise de décisions que pour le fonctionnement général de l'entreprise. La transmission, le partage, la diffusion de l'information sont essentiels pour l'entreprise. De plus en plus, le vecteur véhiculant cette information est matérialisé par les technologies interactives qui en permettent une gestion efficace ;



- Enfin, le « C » pour « Communication ». La fonction communication est au cœur des transformations actuelles des entreprises. Il y a deux enjeux apparents auxquels doit répondre la fonction communication dans l'entreprise : d'une part, adapter son positionnement et les modalités de son déploiement afin de répondre aux besoins actuels de l'entreprise, d'autre part, contribuer directement à la réussite des projets de changement.

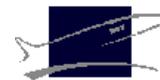
Tout au long de ce travail, sera utilisé le sigle NTIC en lui donnant la signification de Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication, expression qui renverra à un ensemble de technologies parmi lesquelles figure habituellement l'ordinateur et qui, lorsqu'elles sont combinées ou interconnectées, se caractérisent par leur pouvoir de numériser, de traiter, de rendre accessible et de transmettre, en principe en quelque lieu que ce soit, une quantité quasi illimitée et très diversifiée de données.

Cette définition met en exergue le rôle déterminant de l'informatique dans les NTIC sans se limiter aux technologies de l'Internet. En effet, en restreignant les NTIC aux technologies Internet, on exclut tous les systèmes multimédias interactifs diffusés sur CD-ROM, les bornes interactives, les encyclopédies multimédias, la vidéoconférence...

## **2. Enjeux des NTIC dans l'entreprise**

Nous quittons l'ère de l'industrialisation pour entrer de plein pied dans le monde de l'information. L'arrivée et l'utilisation d'une nouvelle technologie ne manquent jamais de poser question. Tout changement est une remise en cause, un passage d'un référentiel de fonctionnement à un autre. Les NTIC brouillent les frontières entre les métiers. En effet, en nous permettant d'accélérer le traitement des données, les NTIC offrent de nouveaux moyens de produire et de diffuser le savoir et semblent devoir modifier en profondeur la structure et la vie de l'entreprise.

Plusieurs critères permettent d'apprécier les NTIC : interactivité, échanges, dialogue, actualisation, coûts et rapidité. Les bénéfices que peuvent en tirer les collaborateurs de l'entreprise sont importants, notamment, une réduction des coûts, une amélioration de la productivité et une communication plus rapide et plus facile tant en interne qu'en externe, tant descendante qu'ascendante, ainsi qu'une amélioration de l'image et du service.

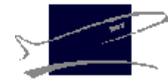


Là où elles ont été implantées, les NTIC ont entraîné des réductions de coûts. Elles ont offert de larges opportunités en matières de connexions informationnelles et de flexibilité de coordination. En modifiant les coûts de gestion de l'information (recueil, traitement, transmission), les NTIC ont affecté les structures des entreprises. Grâce aux réseaux informatisés, beaucoup estiment qu'elles favorisent le décloisonnement des services, en permettant e réduire le délai de satisfaction des commandes et la période de développement des nouveaux produits et/ou services.

En abaissant le coût d'accès aux informations, les NTIC ont permis l'utilisation des données en self-service. Elles ont incité au développement d'une expertise décentralisée (sans exclure les contrôles ex post), ce qui a contribué à l'amaigrissement des services fonctionnels. Par ailleurs, la multiplication des produits et/ou services et la personnalisation des prestations ont affaibli l'ancienne planification centralisée. Il a fallu favoriser l'implantation de cellules de travail, ou d'îlots de production.

En effet, les principaux enjeux tournent autour d'une nouvelle organisation du travail plus collective, plus coopérative et plus interactive. Il est évident qu'un groupe a une capacité supérieure à la simple addition des membres individualisés : le travail coopératif rendu plus facile à mettre en œuvre avec les NTIC fournit des moyens supplémentaires d'aide au diagnostic, à la prise de décision et au pilotage des processus de production.

La plupart des experts mettent en avant le rôle clé des NTIC pour les entreprises : leur bonne maîtrise conditionne aujourd'hui le maintien sur le marché et la croissance. Pour être performante, l'entreprise se doit donc d'intégrer un système d'information qui permette à tout acteur d'obtenir les informations depuis son poste de travail. Chacun doit disposer des moyens de comprendre les problèmes qu'il rencontre dans l'exercice de son activité ; il doit pouvoir capitaliser ses connaissances voire les diffuser au sein et hors de l'entreprise. Désormais, le pouvoir n'est plus dans la rétention mais dans le partage de la masse colossale des informations aux personnes qui en ont besoin au moment où ils en ont besoin. L'entreprise doit être prête à relever ce nouveau défi et à devenir ce que l'on appelle « entreprise réseau » avec plus d'autonomie, plus de communication, plus de réunions et plus de tâches indirectes. Aujourd'hui, l'entreprise dispose de nombreux outils numériques afin de relier non seulement l'ensemble de ses salariés mais aussi les acteurs externes qui partagent un même centre d'intérêt (consommateurs, fournisseurs, partenaires).



Autant d'outils qui faciliteront la mise en place d'actions à tous les stades d'exploitation (approvisionnement, commandes, SAV...) et de communication interne et externe. Et l'on découvre chaque jour la place grandissante que prennent les NTIC dans la gestion quotidienne de l'entreprise.

Cependant, le recours facilité à 'information n'est pas considéré comme étant de bonne augure pour l'ensemble des acteurs, certains se sentant dépossédés des acquis leur permettant de conserver certaines zones d'influence sur d'autres catégories d'acteurs. En effet, l'intégration des NTIC, comme tout processus de changement, entraîne des bouleversements à de multiples niveaux, notamment au niveau du travail.

### **3. Difficultés liées aux NTIC**

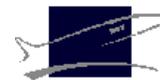
Les personnes qui utilisent les NTIC travaillent pour la plupart sur une abstraction de la réalité qui s'affiche sur un écran. Certains individus s'en accommodent très bien. D'autres n'arrivent pas à se représenter la réalité au-delà des données affichées sur l'écran et se sentent exclus du monde du travail.

Par ailleurs, les NTIC ont conduit les hommes à adopter un comportement professionnel beaucoup plus réactif qu'auparavant. L'interactivité du travail entraîne la nécessité de répondre rapidement aux ordres des machines. Le blocage de certaines personnes vis à vis des machines est totalement indépendant de leur niveau d'études. D'ailleurs, 20% des exclus possèdent un fort niveau de diplôme.

Sur internet, l'abondance des informations et la multiplicité des données peuvent sembler très enrichissantes. Elles peuvent aussi paralyser les personnes qui savent gérer la pénurie d'informations mais qui n'ont jamais été confrontés à l'abondance. Ces dernières craignent de perdre du temps à trouver des informations qui les intéressent et elles ont une impression de gaspillage des données.

Les NTIC permettent de travailler à distance de son lieu de travail habituel. Cette séparation du monde traditionnel de l'entreprise est mal vécue par certaines personnes. De plus, au sein des entreprises, la reconnaissance du travail à distance n'est pas encore complète.

Tous les mouvements et les actions réalisés sur les réseaux de communication actuels sont numérisés, observés et stockés. Les individus doivent apprendre à se protéger de ces capteurs invisibles ou apprendre à vivre sous surveillance en quelques sortes.



Chacune de ces évolutions est sources de valorisation et de plaisir pour certaines personnes et sources de stress et de blocage pour d'autres. En effet, la formation aux NTIC est de plus en plus courte tandis que l'apprentissage est de plus en plus long ; pour supporter la durée très longue d'apprentissage (minimum sept ou huit mois de pratique régulière), il faut que la découverte et la formation soient sources de plaisir.

En conclusion, si les NTIC ont déjà un impact considérable dans l'économie et la vie des entreprises, les ressources humaines comme les autres fonctions en seront des bénéficiaires. Mais à l'inverse et pour réussir, ces dernières devront tenir compte des risques inhérents à la mise en place de ce type de projets, se donner des moyens d'identifier les craintes des différents acteurs et participer à la mise en œuvre de programmes d'accompagnement au changement.

En effet, il faut implication et communication au sein de l'ensemble de l'entreprise « c'est l'affaire de tous ». Il est également nécessaire de repérer et agir sur les changements en amont, pour ne pas les subir ou les faire subir. Ceci apparaît comme le meilleur moyen pour éviter tout rejet.

### **III- L'Intranet**

Face aux nouvelles contraintes économiques actuelles, une entreprise doit savoir communiquer et réagir en temps réel. Pour cela son information doit être gérée et la seule façon de le faire c'est de la décentraliser et de la rendre accessible à l'ensemble de ses acteurs. La structure de l'entreprise doit évoluer et les outils de l'Intranet seraient pour le moment les mieux adaptés.

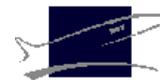
Intranet repose aujourd'hui sur de nouveaux standards et des innovations technologiques importantes. Les nouvelles applications viennent souvent bousculer les architectures réseaux classiques. Du LAN<sup>12</sup> au WAN<sup>13</sup>, nouveaux débits, nouveaux protocoles, gestion de flux et de sécurité nécessitent de nouveaux investissements.

De ce fait, de nombreux réseaux d'entreprises migrent vers les réseaux Intranet, abandonnant les longues distances au profit des solutions d'accès distant et les réseaux partagés. Intranet se distingue par le fait que c'est un réseau interne à l'entreprise, utilisant les technologies d'Internet et conçu pour faciliter la communication entre ses collaborateurs.

---

<sup>12</sup> Architecture réseau

<sup>13</sup> Architecture réseau



## 1. Qu'est ce qu'un Intranet ?

Il existe plusieurs visions différentes de l'Intranet, il peut ainsi être défini comme étant une « application interne à une entreprise, une administration, qui emploie les techniques et les outils habituellement utilisés dans le monde de l'Internet ».



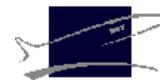
Il s'agit plus précisément d'un réseau informatique interne qui fournit un accès sécurisé et contrôlable aux informations, bases de données et ressources d'une entreprise grâce aux technologies ouvertes de l'internet. Un Intranet est, en effet, généralement construit à partir d'une variété de technologies communément exploitées sur Internet, en particulier navigateurs, serveurs, coupe-feu et systèmes de protection par mot de passe.

A l'image du web, un Intranet associe des ordinateurs exécutant des logiciels de navigation, des serveurs hébergeant différents types de contenus et un réseau reliant l'ensemble. Un Intranet peut héberger une gamme de ressources (contenu) dans le but de répondre aux besoins informatifs d'une entreprise, allant des informations publiques, comme les produits et/ou services disponibles aux ressources internes sensibles telles que l'annuaire interne, ou toute autre information confidentielle.

Les principaux services pour les utilisateurs sont le courrier électronique, le partage des nouvelles et des agendas, la disponibilité et l'échange des documents, le travail de groupe et la gestion de la circulation des documents et du travail associé.

## 2. Enjeux pour les entreprises

Les solutions Intranet, tout comme les autres technologies sont implantées dans la sphère des entreprises aussi bien publiques que privées dans des buts bien précis relatifs aux avantages qu'en décrivent les prescripteurs.



Les applications Intranet doivent permettre de :

- Fédérer l'accès à l'information, avec un outil indépendant des systèmes de stockage et d'administration de données ;
- Créer des services en ligne à l'usage privé des collaborateurs d'une entreprise ;
- Mettre en place des ressources permettant de renforcer l'efficacité des collaborateurs (sessions de formation, présentations sous forme de vidéo numérisées, journaux électroniques...);
- Créer des applications destinées à être ensuite accessibles au travers d'Internet ;
- Expliquer, dans les grandes entreprises, les ressources partagées entre le siège et les autres entités (les applications départementalisées en Intranet peuvent être exploitées en se servant d'Internet comme d'un simple véhicule de paquets d'informations) ;
- Constituer des réseaux de distribution, aide à la vente au moyen d'outils interactifs ;
- Créer des passerelles de communication avec le réseau de l'entreprise pour les collaborateurs itinérants.

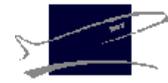
En conséquence, l'Intranet permet à l'entreprise une meilleure diffusion et un meilleur partage de l'information. La communication entre l'ensemble des acteurs est ainsi améliorée.

### **a) Une meilleure communication :**

L'Intranet consiste à mettre au service de l'entreprise des outils de communication qui ont fait le succès de l'Internet en démontrant leur efficacité à l'épreuve d'un réseau informatique comptant plusieurs dizaines de millions d'utilisateurs.

Intranet met tous les acteurs et partenaires de l'entreprise en situation de communiquer. Ces outils de communication se déclinent en plusieurs types :

- La communication individuelle dont l'outil est le courrier électronique. A la différence de l'Internet, l'Intranet assure la confidentialité des messages grâce à l'utilisation d'outils de sécurisation comme le cryptage des données et la diffusion des clés d'identification des correspondants, indispensables aux échanges de messages dans un environnement professionnel.
- La communication de groupe qui se traduit par la mise en place et l'utilisation de forums électroniques ou conférences virtuelles ;



- La communication de masse dont le meilleur outil est le world wide web (www) ; en Intranet, le serveur web devient une plaque tournante qui permettra d'accéder à tous les réservoirs de données de l'entreprise. Le standard web permet une gestion plus efficace de l'information et donne la possibilité d'accès aux ressources informatiques et à l'informatique simplifiée.

Ces nouveaux types de communication permettent de créer un esprit d'entreprise, d'accentuer l'appartenance à une communauté, d'impliquer les différents collaborateurs et de valoriser les acteurs du processus de décision. Une évolution dans l'accès à l'information est notable : d'une information distribuée, on passe à une information disponible dans laquelle le salarié peut puiser en fonction de ses besoins.

### **b) Une compétitivité accrue :**

L'utilisation d'un Intranet est assez aisée et surtout très conviviale. Le temps de formation est réduit, la rapidité ainsi gagnée permet une plus forte réactivité de l'entreprise. Comme l'Intranet s'intègre avec l'existant, il suffit de repenser les outils déjà en exploitation et de les intégrer dans des interfaces de communication. Ceci constitue un avantage certain dans le sens d'une réduction des temps de développement et de formation.

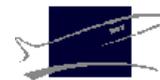
Par ailleurs, l'Intranet permet à l'entreprise de s'affranchir du temps et de l'espace, le temps réel entre dans l'entreprise, l'information se diffuse très rapidement.

La mise en place d'un Intranet dans un établissement peut avoir deux buts distincts :

- Un Intranet « libre » qui est un outil diffusé dans l'organisation pour permettre à ses membres d'échanger librement, indépendamment de toute contrainte de contrôle ;
- Un Intranet à intérêt managérial qui nécessitera une utilisation des acteurs dans le but de faire circuler l'information et d'enrichir la base de données. Il s'agit là d'un outil de travail à proprement parler, dont il y a des attentes en termes d'activités et de fonctionnement organisationnel.

## **3. Utilisation de l'Intranet dans la gestion des ressources humaines**

Les directions stratégiques et les contrôleurs de gestion ont très tôt vu les avantages offerts par un Intranet pour la remontée des données et des informations chiffrées. Les directeurs ressources humaines ont réagi plus tardivement, ayant eu du mal à justifier l'investissement auprès de la direction générale.



Pour mener à bien sa mission et remplir au mieux les fonctions qui lui sont attribuées, la direction des ressources humaines doit disposer en permanence d'informations à jour, vérifiées et validées sur lesquelles elle pourra construire rapidement des modèles de simulation performants.

A l'instar de la supply chain management <sup>14</sup>, les outils complexes de simulation et d'optimisation entrent de plein pied dans les ressources humaines. De ce fait, de nombreux établissements ont recours à des technologies de plus en plus sophistiquées pour planifier leurs actions et leurs impératifs dans le temps.

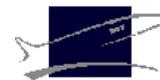
Outre ces outils de simulation et de planification, il est possible d'utiliser l'Intranet en gestion des ressources humaines dans le but d'améliorer sa contribution à la création de valeur de l'entreprise. Cette notion de création de valeur occupe une place tellement importante dans le management actuel que la gestion des ressources humaines ne peut en ignorer la nécessité, ni même en limiter son apport.

Dans les prescriptions qui en sont faites, le développement de l'utilisation de l'Intranet au sein de la fonction ressources humaines se fait par le recours à plusieurs outils :

- Un outil interne à la DRH : au sein de la DRH, sont concernés les documents de travail communs à plusieurs personnes, la gestion des candidatures, la gestion des compétences dotée d'un moteur de recherche permettant de retrouver un savoir-faire enfoui dans des fichiers de plusieurs milliers de salariés. Ce sont aussi les tableaux de bords alimentés automatiquement par le système de gestion des ressources humaines et publiés dans les parties de l'Intranet réservées au personnel...
- Un outil de travail communiquant avec les entités opérationnelles : à destination du management de l'entreprise, la DRH pourra publier des notes et guides d'aide au management, des tableaux de bords ouvrir sa base de candidats présélectionnés et travailler avec les directeurs des entités opérationnelles en s'affranchissant des barrières de lieux et d'horaires, tout en garantissant un accès sécurisé et sélectif.

---

<sup>14</sup> Gestion de la chaîne logistique



- Un vecteur de communication interne : depuis le livret d'accueil, jusqu'au règlement intérieur, en passant par le journal interne, l'annuaire, le trombinoscope et l'organigramme, l'Intranet est un excellent vecteur de communication interne. Les aspects pratiques, les sondages ou remontées d'informations, l'information de base sur l'entreprise, son historique, ses succès, tout est facile à publier et immédiatement disponible sur l'ensemble du réseau Intranet de l'entreprise. Chaque entité peut, dans le cadre d'une politique Intranet définie par la direction, publier ses propres informations, encourageant ainsi une meilleure communication transversale.
- Gestion des connaissances, documentation et formation : l'Intranet va également se révéler efficace dès lors qu'il s'agit de diffuser les connaissances de l'entreprise vers des publics internes sélectionnés. Les projets, les méthodes, les références, l'ensemble des données techniques (qualité ou normatif), tout peut être mis en ligne, tout peut être accessible de manière ergonomique, avec ou sans l'utilisation de techniques sophistiquées de recherche. Des formations peuvent être mises en ligne, permettant aux apprenants de se former à leur rythme et au moment où ils en ont besoin<sup>15</sup>.

## **IV- Les systèmes informatisés de ressources humaines**

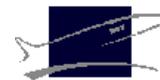
L'implantation des SIRH de plus en plus fréquente aujourd'hui, elle cherche à répondre à un certain nombre de demandes et de besoins. En effet, le SIRH est devenu la clé incontournable des gains de productivité de la Direction Ressources Humaines pour ses tâches de gestion et pour la réalisation de ses missions. Dans les entreprises de taille importante, où il est plus aisé de chiffrer les gains de productivité relatifs à l'organisation des ressources humaines, des objectifs de 50% sont évoqués (réduction de moitié du personnel affecté à la Direction Ressources Humaines).

### **1. Qu'est ce qu'un SIRH ?**

Le système d'information des ressources humaines communément appelé SIRH est une procédure de collecte, stockage, restauration et validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont

---

<sup>15</sup> Formation just in time



une entreprise a besoin <sup>16</sup>. Il comprend également les gens, les formes, les politiques et procédures<sup>17</sup>.

Le SIRH a pour objectifs de :

- Fournir des services sous formes d'informations, de rapports, aux clients internes et externes, utilisateurs du système ;
- Supporter les transactions et maintenir le contrôle hiérarchique<sup>18</sup>.

Dans les années 90, le SIRH se composait essentiellement de plusieurs progiciels d'administration du personnel et des réseaux locaux. La gestion de la paye, l'administration des salariés sont les applications les plus communes des SIRH. On peut également trouver sur un marché en forte croissance des applications qui traitent de la gestion du temps et des activités, gestion de la formation et du recrutement, gestion des compétences...

Le SIRH est au service de l'automatisation des procédures administratives. Il permet d'améliorer la productivité et la qualité de service ; on peut calculer sa valeur ou son impact sur la performance du service ressources humaines. Ces applications, le plus souvent des progiciels, sont parfaitement adaptés aux décisions routinières courantes de l'administration du personnel qui ont des besoins et des résultats définis et dont les règles sont fixées par l'établissement ou la loi. Le SIRH améliore également la qualité des décisions ressources humaines en augmentant la quantité d'information disponible notamment grâce aux différentes simulations qu'il rend possible. De plus grâce à l'automatisation et la décentralisation des routines administratives, il libère du temps pour améliorer la gestion et développer les nouveaux rôles attendus de la gestion des ressources humaines.

Le SIRH est également un instrument de pouvoir qui « permet un contrôle hiérarchique par le recours à la sous-traitance et l'intégration logistique<sup>19</sup> ».

Cependant, automatisation et partage ne sont pas les seules manières de tirer avantage d'un SIRH. La majorité des informations administratives sont rassemblées pour l'usage de tiers, comme le gouvernement. Mais elles ne mobilisent qu'une infime partie des informations ressources humaines de l'entreprise. L'information restante permet de faciliter ou de mieux préparer les décisions stratégiques ou opérationnelles, d'éviter les litiges et d'évaluer.

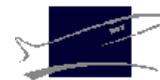
---

<sup>16</sup> Haines et Petit, Kovach et Cathcart

<sup>17</sup> Tannenbaum

<sup>18</sup> Haines et Petit

<sup>19</sup> Monod et Rowe



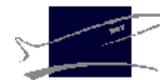
D'une part, le SIRH peut être doté d'applications d'aide à la décision et d'autre part, il permet de concevoir, réorganiser les processus ressources humaines en se focalisant sur la manière dont l'information est utilisée par les responsables ressources humaines. Il est utilisé pour améliorer l'efficacité et la productivité en nature du service ressources humaines, comme les systèmes d'information ont pu le faire dans les banques...

Les nouveaux logiciels d'administration du personnel permettent certes d'automatiser les tâches et de réduire les coûts mais ils permettent également d'instaurer de nouveaux processus de gestion du personnel construits autour d'une idée : la décentralisation. Elle permet d'impliquer les managers et les salariés devenus responsables et autonomes. Il est vrai que l'investissement initial peut être élevé, mais les entreprises y voient à long terme, en plus du développement d'une gestion stratégique des ressources humaines, une source d'économie et une possible réduction du personnel.

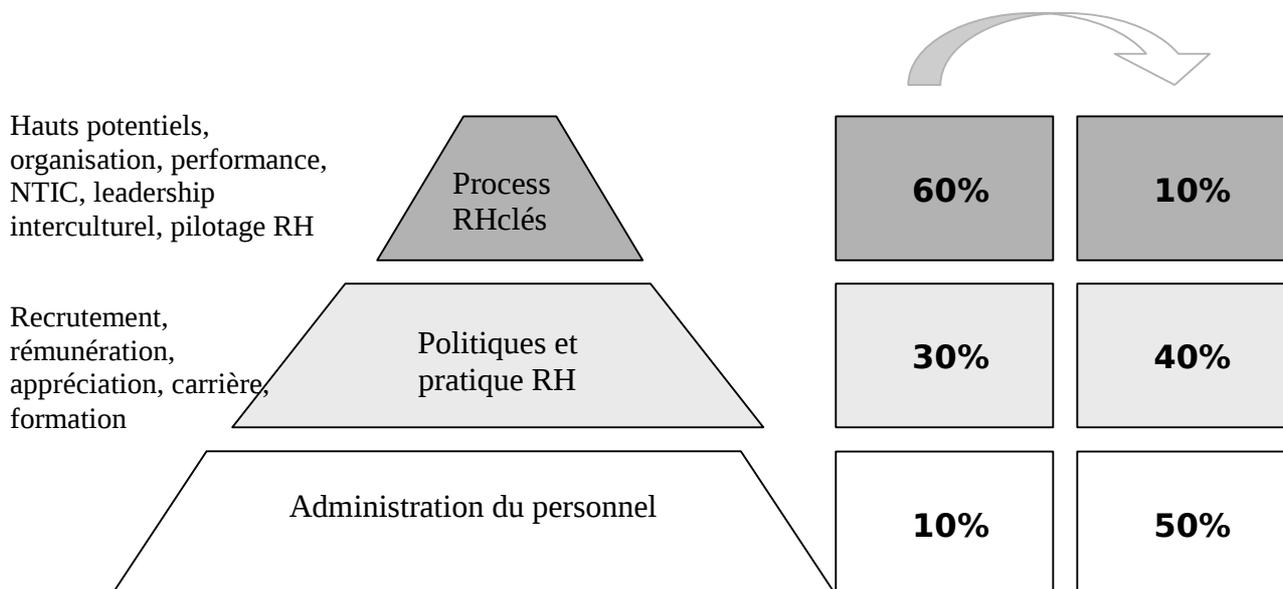
## **2. L'impact de la mise en place d'un SIRH sur la gestion des ressources humaines**

Pour faire face aux contraintes actuelles de la gestion des ressources humaines, les SIRH deviennent une nécessité. Les directeurs ressources humaines, du début de l'année jusqu'au printemps, sont monopolisés par la gestion des budgets de l'année, les augmentations, les promotions... Pourtant des études ont démontré que plus de 70% des questions posées aux services des ressources humaines sont récurrentes. Même au sein des entreprises, les services ressources humaines reconnaissent qu'ils consacrent 60 à 70% de leur temps aux tâches administratives et à des activités répétitives que seuls 10% de leur effectif génèrent 60% de tâches à valeur ajoutée. Et cela au détriment de la gestion des hommes. Les directeurs ressources humaines manquent de temps pour reconnaître les individus, gérer leurs carrières et leur trouver des sources de motivation dans l'intérêt de l'entreprise. Il est partagé entre deux exigences : conduire le changement, réorganiser les équipes, favoriser l'émergence d'une culture d'entreprise, donc assumer pleinement son rôle stratégique... et s'acquitter de son travail opérationnel quotidien.

Un coup d'accélérateur sur le développement des SIRH doit permettre aux directeurs des ressources humaines de se recentrer sur leur cœur de métier. Déchargé des tâches administratives, le directeur ressources humaines pourrait se consacrer à un rôle plus stratégique et donc créer de la valeur ajoutée.



Subséquentement, les nouveaux enjeux peuvent être présentés comme suit :

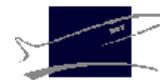


Par ailleurs, le centre d'intérêt de tout SIRH doit être en premier lieu la validité, la fiabilité et l'utilité des informations des processus. L'automatisation permet d'accroître notamment la productivité administrative de l'entité ressources humaines. Cependant, cette productivité ne s'accompagne pas nécessairement par une réduction des effectifs mais, elle permet plutôt de libérer du temps pour des tâches autrefois négligées <sup>20</sup>. On peut également définir l'utilité des informations du SIRH en fonction de ces autres apports :

- Accompagnement des nouvelles logiques de gestion des ressources humaines qui impliquent une utilisation optimale des ressources informatiques ;
- Partage de la fonction ressources humaines rendu nécessaire par les mutations de l'environnement économique : tous les cadres participent à la gestion des ressources humaines.

La difficulté pour comprendre et manipuler les SIRH pour des non spécialistes a pu expliquer pendant un temps la lenteur de l'informatisation des ressources humaines. Le SIRH appartenait de fait aux spécialistes des systèmes informatisés qui étaient chargés de les gérer et de déterminer les besoins. Néanmoins, on assiste aujourd'hui à une véritable explosion de l'informatique ressources humaines. Les horaires variables peuvent être pris en charge par des progiciels de gestion du temps qui permettent d'établir des plannings selon des historiques de flux. Dans le domaine de la formation, l'informatisation réduit le temps consacré aux tâches

<sup>20</sup> Peaucelle



administratives ; le SIRH peut élaborer un plan prévisionnel et instaurer une traçabilité des enseignements. Certains SIRH proposent même des modules d'auto-formation. Le recrutement aussi est facilité dans la mesure où le SIRH permet de suivre l'efficacité des actions d'embauche et de stimuler la promotion interne.

Au-delà de la dimension technologique, il faut également s'intéresser aux dimensions sociale et managériale. Aujourd'hui, les utilisateurs des systèmes informatisés présentent un plus haut niveau de compétences informatiques et deviennent des interlocuteurs plus responsables. Les barrières techniques s'effacent et laissent place

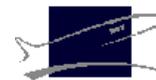
### **3. Emergence du concept e-RH**

L'automatisation des tâches administratives, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et particulièrement des réseaux mettent en cause l'organisation traditionnelle et les objectifs de cette fonction. Les nouveaux outils nés de la technologie informatique ont fait émerger un véritable concept de e-RH ou e-GRH qui induit des méthodes de travail différentes et recentre les activités ressources humaines sur la dimension sociale, l'accompagnement de l'encadrement dans son travail d'animation, la personnalisation des services aux salariés...

« Le pourquoi de l'e-RH réside dans un changement de la gestion des ressources humaines qui s'étend à de nouveaux champs, une interaction plus forte étant nécessaire entre les salariés et leurs managers <sup>21</sup> ». Des solutions d'e-recrutement aux outils d'automatisation des tâches administratives, en passant par les Intranets et la formation en ligne, ces nouvelles technologies permettent de mettre sur pied une gestion personnalisée de chaque salarié, de mieux gérer et de faire partager les connaissances au sein de l'entreprise et développer la flexibilité. En effet, les NTIC favorisent l'émergence d'une e-RH, sœur jumelle du marketing one to one.

---

<sup>21</sup> François Geuze, Professeur associé à l'université de Lille



Le tableau<sup>22</sup> suivant explicite clairement cette relation :

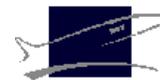
<b>Marketing one to one</b>	<b>e-RH</b>
Importance des NTIC	Importance des NTIC
Base de données clients	Base de données RH
Individualisation des informations	Individualisation des informations
Personnalisation de l'offre	Personnalisation des services
Différenciation des clients selon leurs valeurs	Capitalisation sur les knowledge workers
Customer relationship management	Employee relationship management
Relation de collaboration	Self-service
Consommateur versatile et infidèle	Carence de main d'œuvre qualifiée et comportement mercenaire

L'environnement ressources humaines des entreprises change tout comme l'environnement marketing. Les changements de la main d'œuvre et les retournements du marché du travail affecte la relation entre employeur et employé. Comme pour le marketing, on assiste à un déplacement du pouvoir du vendeur (employeur) vers le client (employé) informé en permanence de l'état du marché. L'analogie avec l'approche one to one ne s'arrête pas là, on peut également distinguer plusieurs étapes nécessaires à la mise en oeuvre de l'e-RH :

- L'âge de l'information qui débute par un progiciel RH et finit par un site web RH ;
- L'âge du contenu personnalisé où des transactions de plusieurs endroits et avec différents utilisateurs sont possibles ;
- L'âge de l'automatisation où les entreprises utilisent le web pour commander le travail, ms aussi celui de la transformation des relations entre employés et employeurs.

Cette analogie montre clairement qu'il existe des pratiques de gestion des ressources humaines permises par les NTIC. Elles délimitent le champs de ce qui s'appelle la gestion des ressources humaines électronique, ou e-RH, qui se définit comme les politiques de gestion des ressources humaines utilisant les NTIC, à savoir essentiellement les Intranets internes et l'Internet public, pour mettre en oeuvre des pratiques dynamiques. Les entreprises souhaitant évoluer vers l'e-RH, adoptent alors une démarche identique au one to one en mettant au centre une gestion des relations employés marquée par des contenus, une marketing et une livraison de services identique à la gestion de la relation client.

<sup>22</sup> Stephane Barthe



L'e-RH, comme l'approche one to one, prend comme horizon toute la durée de vie de la relation, et non plus des mesures ponctuelles de performance qui ressemblent à la part de marché abandonnée par le marketing one to one, au profit de la part de valeur. Une telle démarche équivaut à reconnaître que, comme les produits, les salariés ont des cycles de vie débutant par leur embauche suivie d'une période d'orientation puis de déploiement, développement, performance et progression et finalement un nouveau cycle avec un nouveau rôle ou le départ. Un programme de management des employés doit être associé à des ressources humaines électroniques capables de mesurer, rassembler des informations, analyser et aider l'encadrement à obtenir des résultats.

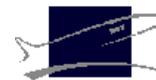
L'e-RH fournit des outils, du contenu et des ressources de manière à transformer la relation de travail comme le marketing one to one cherche à transformer la relation avec le client. Le concept de e-RH est désormais une réalité.

## **V- Conclusion**

Au même titre que le capital client, le capital humain s'analyse aujourd'hui comme un avantage concurrentiel durable pour les entreprises. La rapidité d'une organisation à s'adapter dépend fortement de sa capacité à mobiliser son personnel, à le motiver. Aussi, les ressources humaines se retrouvent souvent promues « cœur de la stratégie » de l'entreprise, « moteur de sa performance ». Les directions générales se mettent à reconsidérer la fonction personnel. De ce fait, cette dernière passe du rang d'une fonction administrative à celle d'une direction hautement stratégique.

Pour répondre à ces nouvelles missions, la fonction ressources humaines peut s'appuyer sur l'essor des NTIC qui permettent d'optimiser en quelques clics les tâches répétitives à faible valeur ajoutée, mais surtout d'investir des domaines qui font de la fonction personnel un levier stratégique pour l'entreprise.

Les NTIC sont devenues un outil indispensable au service d'une politique de ressources humaines déterminée pour les DRH et ce, pour plusieurs raisons : l'enjeu stratégique, reconnu des ressources humaines, les modes de fonctionnement hérités d'un passé parfois proche mais déjà largement remis en question par les évolutions des technologies, des mentalités mais aussi par un changement de paradigme et les inquiétudes des professionnels des ressources humaines qui voient leurs métiers se transformer.



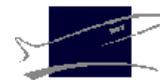
Pour l'employeur, l'avènement des NTIC, ce sont de fabuleux gains d'efficacité et de productivité obtenus. Pour les salariés, les NTIC apportent des possibilités supplémentaires d'exister pour les organisations syndicales, et de rebondir dans des relations sociales à repenser collectivement, mais aussi la liberté potentielle d'abuser d'un outil mis à disposition par l'employeur, à d'autres fins que professionnelles, au risque de provoquer l'employeur dans ses tentations de contrôle.

L'usage de plus en plus généralisé des NTIC incite, voire oblige l'entreprise à redéfinir ses logiques d'action afin d'optimiser l'exploitation des nouveaux métiers des ressources humaines. Cette affirmation est d'autant plus vraie pour les établissements publics <sup>23</sup> aussi bien au Maroc qu'à l'étranger. La traduction du concept à la réalité n'est pourtant pas si évidente ; « croire au progrès ne signifie pas qu'il ait lieu ». L'évolution des missions et des outils de la fonction ressources humaines ne devrait se concrétiser qu'à petit pas dans les organisations publiques marocaines.

Pour arriver à une meilleure compréhension de ces phénomènes, je vais m'interroger sur l'éventuelle intégration des NTIC à la gestion des ressources humaines de l'Office National Des Aéroports.

---

<sup>23</sup> Cf section I



## Partie III

# Cas de l'Office National Des Aéroports

### **I- Introduction**

### **II- Présentation de l'ONDA**

- 1- Historique de l'ONDA
- 2- Les missions de l'ONDA
  - a) Contrôle aérien
  - b) Gestion, exploitation et développement des aéroports
  - c) Formation

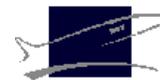
### **III- La gestion des ressources humaines à l'ONDA**

- 1- Les ressources humaines à l'ONDA
  - a) Des métiers différents
  - b) Une répartition à travers le Royaume
  - c) Un personnel ancien et âgé
- 2- La gestion des ressources humaines à l'ONDA
  - a) Organisation de la fonction ressources humaines
  - b) Dysfonctionnements de la gestion actuelle des ressources humaines
  - c) Des besoins identifiés

### **VI- Comment améliorer la GRH de l'ONDA à travers l'intégration des NTIC**

- 1- Etude d'opportunité
- 2- Etude de faisabilité
- 3- Pilotage du projet
- 4- Comment gérer le changement

### **VII- Conclusion**



## I- Introduction

Le secteur du transport aérien enregistre actuellement une dynamique particulière due aux changements profonds que connaît le monde en ce début de siècle. Cette dynamique devrait induire de multiples mutations à l'échelle du secteur, particulièrement pour assurer l'objectif national des 10 millions de touristes à l'horizon 2010, la politique de libéralisation du transport aérien qui a permis l'entrée en scène de nouvelles compagnies et l'ouverture du marché du handling<sup>24</sup> à un 2<sup>ème</sup> opérateur, les nouvelles exigences internationales en matière de sécurité, de sûreté et de qualité, le projet d'intégration à l'espace européen, l'avènement prochain du nouveau système de navigation aérienne (CNS/ATM) et les changements fondamentaux qu'apporteront les nouvelles technologies.

Ces différents défis ont amené l'Office National Des Aéroports (ONDA) à repenser ses orientations stratégiques afin de pouvoir recadrer ses actions pour qu'elles soient plus en phase avec le nouveau contexte aussi bien national qu'international.

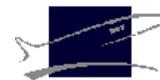
La réflexion engagée dans ce sens, avec l'implication de toutes les structures de l'établissement, a permis, tout en s'inscrivant dans une optique de développement durable, de définir de nouveaux axes stratégiques, fondés sur la prééminence de la sécurité et de la sûreté, sur le développement des ressources humaines et l'exigence de la qualité, ainsi que sur la culture d'entreprise et la nécessité d'améliorer ses performances à travers la modernisation des outils de gestion et le développement des ressources financières.

Cette démarche doit permettre à l'ONDA d'assurer la pérennité du développement du secteur aéronautique, en garantissant les moyens indispensables à l'établissement pour garder sa capacité de réaction et de mobilisation. Elle lui permettra de faire face aux nouveaux défis et de poursuivre son œuvre de développement avec un rythme élevé afin qu'il puisse continuer à jouer pleinement son rôle dans le cadre de l'ère nouvelle marquée par la mondialisation et la concurrence accrue dans tous les domaines.

Cette analyse interpelle à souligner le rôle considérable du personnel de l'ONDA en tant que facteur prééminent et ressort l'importance de la valorisation des ressources humaines, d'où la nécessité de mettre en place une politique efficace de gestion des ressources humaines favorisant la motivation et l'épanouissement social de l'ensemble du personnel.

---

<sup>24</sup> Assistance au sol



Mais malgré les efforts déployés dans ce sens, la fonction ressources humaines à l'ONDA reste encore confrontée à de nombreux problèmes.

Le développement qui suit cherchera à ressortir les différents dysfonctionnements de la gestion des ressources humaines à l'ONDA et de trouver le moyen d'améliorer cette fonction.

## **II- Présentation de l'ONDA**

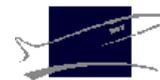
Fort d'un réseau aéroportuaire de pointe, le Maroc bénéficie de la forte croissance du trafic aérien et relève le défi de la mondialisation et de la concurrence internationale dans le secteur aéronautique. En une décennie <sup>25</sup>, l'Office National Des Aéroports, établissement public à caractère industriel et commercial, créé en Janvier 1990 par transformation de l'Office des Aéroports de Casablanca (OAC), a bâti un réseau d'une vingtaine d'aéroports et un système de navigation aérienne novateurs qui couvrent la totalité du territoire et de l'espace aérien marocains.

### **1. Historique ~~l'ONDA~~**

Les aéroports aussi bien que les services de navigation aérienne étaient initialement directement gérés par l'administration. En vue d'améliorer leurs performances, le gouvernement décida d'opter pour l'autonomie de gestion, avec la création en 1980 du premier établissement public de gestion aéroportuaire « l'Office des Aéroports de Casablanca » plus connu sous la dénomination d'OAC, dont les attributions ont été initialement limitées aux aéroports de Casablanca Mohammed V, Anfa et Tit Mellil. L'OAC a constitué la première étape du nouveau régime de gestion aéroportuaire. En effet, partant de la volonté Royale révélée au discours du trône de 1981, lorsque Feu Sa Majesté Hassan II affirma : « Nous nous sommes résolus à développer, à élargir et à moderniser le réseau des communications, à multiplier les aéroports et à les rehausser au niveau des aéroports occidentaux les plus prestigieux », les autorités marocaines ont mis en place l'OAC, dont la mission primordiale a été de gérer la nouvelle aérogare Mohammed V bâtie en 1980.

---

<sup>25</sup> Cf annexe 1



Cette première expérience, positive, d'autonomie de la gestion aéroportuaire a permis d'une part, d'améliorer au niveau national les ressources financières, les compétences des effectifs employés, et d'autre part, de tisser des relations internationales privilégiées. Ce bilan positif a été un facteur déterminant dans la décision d'extension de cette première expérience à l'ensemble des aéroports nationaux.

Compte tenu des capacités démontrées, l'OAC a été mis à contribution dès 1985 au profit d'autres aéroports, dont la situation exigeait des interventions urgentes. Le résultat de ces actions a entraîné dans un deuxième temps, à confier en 1987 l'exploitation de certains aéroports (Fès, Marrakech, Rabat et Lâayoune) à l'OAC.

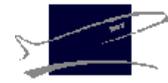
Subséquentement, les perspectives de l'OAC ont été graduellement et progressivement étendues pour couvrir finalement à partir de 1990 la totalité des aéroports et des services de la Navigation Aérienne. Ce renforcement par paliers des compétences de l'établissement, procède d'un choix délibéré, et d'une vision stratégique, en vue d'assurer et de maîtriser avec succès l'indépendance de gestion du secteur Aéronautique. En 1990, par vote unanime du parlement, l'Office des Aéroports de Casablanca fut transformé en Office National Des Aéroports. La création de l'ONDA n'est autre que le fruit de la réussite et de l'évolution de ces paliers nécessaires à sa naissance. La démarche de développement de cet important office fut couronnée par la décision Royale intervenue en 1991, rattachant l'ensemble des services de la navigation aérienne à l'ONDA, en vue de consolider le rôle de l'établissement pour une action plus large en faveur du secteur aéronautique.

## **2. Les missions de l'ONDA**

Telles que définies dans le cadre des lois 25-79, 14-89 et 47-00<sup>26</sup>, les missions de l'Office National Des Aéroports, établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, résident essentiellement en la garantie de la sécurité de la navigation aérienne au niveau des aéroports et dans l'espace aérien sous juridiction nationale, l'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat, l'embarquement, le débarquement, le transit et l'acheminement à

---

<sup>26</sup> Cf annexe 2



terre des voyageurs, des marchandises et du courrier transportés par air ainsi que tous les services destinés à la satisfaction des besoins des usagers et du public, la liaison avec les organismes et les aéroports internationaux afin de répondre aux besoins du trafic aérien et la formation des contrôleurs et des électroniciens de la sécurité aérienne.

### **a) Contrôle aérien :**

La mission de contrôle de la sécurité de la navigation aérienne <sup>27</sup> s'inscrit notamment dans le cadre des obligations internationales de notre pays, en sa qualité de membre actif de l'Organisation de l'Aviation Civile (OACI) <sup>28</sup>, tenu de garantir au trafic aérien la sécurité, la fluidité et l'efficacité aussi bien dans l'espace aérien que sur les aéroports.

Dans l'espace aérien sous responsabilité marocaine, cette mission est confiée au CNCSA <sup>29</sup>, où les équipes de contrôleurs aériens s'activent 24h/24 pour assurer une sécurité parfaite aux usagers de l'espace où chaque avion est maintenu sur une route aérienne en respectant les séparations horizontales et verticales réglementaires qui protègent les avions de tout risque de collision.

La sécurité aérienne sur les aéroports et les espaces aériens qui leur sont rattachés est du ressort des organes du contrôle local d'aérodrome (tour de contrôle, contrôle d'approche et contrôle des aires de trafic) qui ont obligation de protéger les aéronefs des collisions et abordages durant les phases de montée, de descente de circulation au sol et de stationnement.

### **b) Gestion, exploitation et développement des aéroports :**

Dans le cadre de ses missions, l'ONDA est chargé de la gestion de l'ensemble du réseau aéroportuaire<sup>30</sup> civil du Maroc, soit 12 aéroports internationaux et 4 aéroports domestiques en plus des plates formes secondaires dédiées à l'aviation légère.

A ce titre, il est appelé à mettre en place et assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des installations aéroportuaires, aller au devant des besoins de sa clientèle (compagnies aériennes et passagers) par un effort constant d'adaptation et de qualité des prestations. Il doit dans ce sens concilier les impératifs de confort, de qualité de service et les impératifs de sûreté,

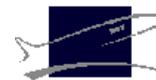
---

<sup>27</sup> Cf annexe 3

<sup>28</sup> Cf annexe 4

<sup>29</sup> Centre National de Contrôle de la Sécurité Aérienne de Casablanca

<sup>30</sup> Cf annexe 5



développer les capacités d'accueil en fonction de l'évolution du trafic aérien et fédérer les actions de l'ensemble des opérateurs aéroportuaires dans le sens du respect des normes de sûreté et des exigences de qualité .

### **c) Formation**

La formation constitue une priorité pour l'ONDA. Elle doit permettre de former les compétences humaines en mesure d'assurer le bon fonctionnement des services et des installations concourant à la sécurité aérienne et au fonctionnement aéroportuaire.

L'effort soutenu en matière de formation a débouché sur la constitution d'un important complexe pédagogique, devenu Académie Internationale Mohammed VI de l'Aviation Civile<sup>31</sup>, qui regroupe quatre Instituts de Formation :

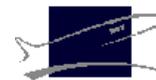
- Institut des Services du Trafic Aérien, assure la formation des contrôleurs de la circulation aérienne et des gestionnaires des services de la navigation aérienne ;
- Institut des Systèmes de Sécurité Aérienne, offre une formation complète dans les domaines de la maintenance et de l'exploitation des systèmes de navigation aérienne ;
- Institut de Gestion de l'Aviation, organise des stages et des séminaires dans les divers domaines de la gestion et de l'exploitation des aéroports et de transport aérien ;
- Institut de Sûreté de l'Aviation Civile, centre régional de l'OACI, conduit des programmes normalisés de formation AVSEC.

Les objectifs étant de préparer la relève, notamment en techniciens et cadres, en mesure de prendre la relève des premières générations et d'assumer la gestion du secteur et de faire face aux mutations technologiques et à la compétition internationale, notamment dans le domaine du contrôle de la navigation aérienne.

Ces missions qui se déclinent donc en un certain nombre d'exigences à savoir, l'obligation de la qualité dans les prestations rendues aux compagnies et aux passagers et ce, conformément aux normes internationales, l'obligation de développement du secteur pour répondre aux besoins de croissance du transport aérien et l'obligation de développer les ressources en vue de pouvoir asseoir son autonomie de développement.

---

<sup>31</sup> Cf annexe 6



### III- ~~La gestion des ressources humaines à l'ONDA~~

La richesse essentielle de l'ONDA est constituée par les femmes et les hommes qui le composent. C'est pourquoi depuis sa création, l'Office s'est donné comme objectif de valoriser ses ressources humaines en développant notamment une politique de formation qui a permis d'acquérir le savoir-faire nécessaire pour exercer les différents métiers en conformité avec les exigences internationales...

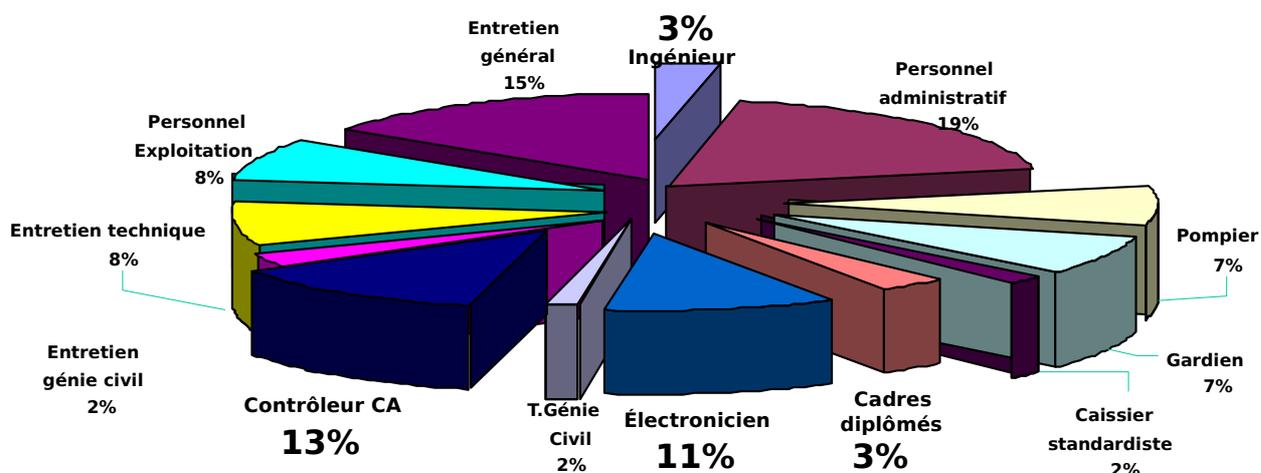
Avant de s'attaquer à l'analyse de la gestion des ressources humaines à l'ONDA, il est nécessaire de comprendre la structure des ressources humaines et leur degré de complexité.

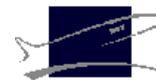
#### 1. Les ressources humaines à l'ONDA

L'effectif global de l'ONDA est de 2568 agents. Le personnel de l'Office est réparti en 3 collèges : 785 cadres, 734 agents de maîtrise et de 1049 agents d'exécution.

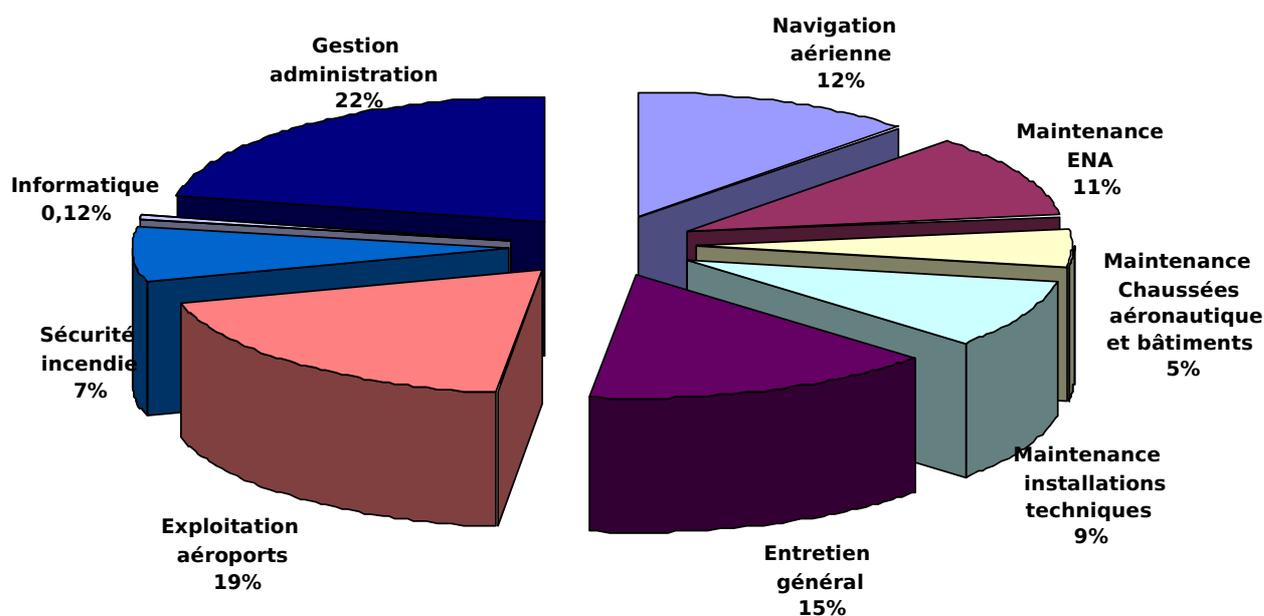
##### a) Des métiers différents :

Une des particularités des ressources humaines de l'ONDA est qu'elle se caractérise par la pluralité de ses métiers : contrôleurs aériens, électroniciens de la sécurité aérienne, électriciens, électromécaniciens, électrothermiciens, dessinateurs, pompiers, dactylographes, secrétaires, comptables, chauffeurs, mécaniciens, plombiers, égoutiers, serruriers...





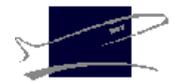
La ventilation par catégorie socioprofessionnelle montre clairement que les métiers techniques - métiers de base liés aux missions de l'ONDA- représentent près de 30% des effectifs ; le reste exerçant dans la gestion, les tâches administratives et l'entretien général.



La répartition de l'effectif par branche explicite également le caractère très diversifié des branches et métiers de l'ONDA qui lui permet d'assurer pleinement ses missions et atteindre ses objectifs. En effet, le bon fonctionnement de l'ONDA nécessite des compétences différentes qui doivent, malgré leurs diversités cohabiter.

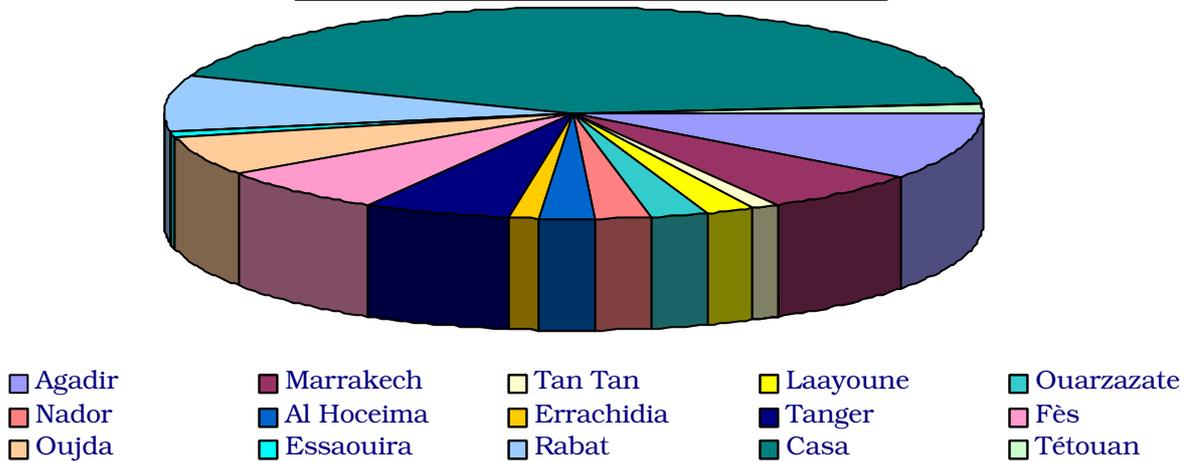
### **b) Une répartition à travers le Royaume :**

Une autre particularité des ressources humaines de l'Office est la pluralité des sites de travail dans la mesure où 1793 agents travaillent sur les différentes plate-formes aéroportuaires du Royaume ; le reste étant imputé au siège.



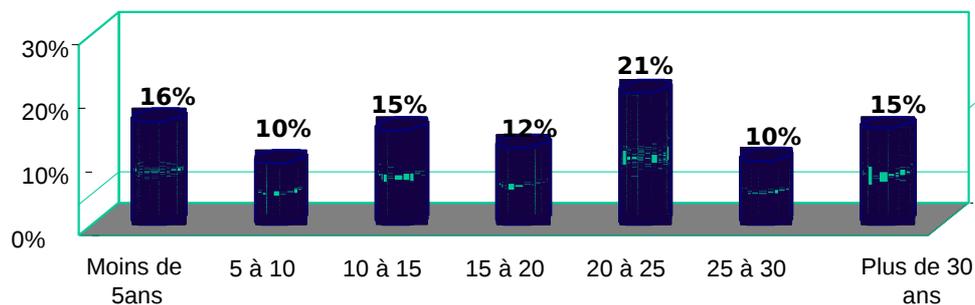
A noter que l'aéroport Mohammed V représente à lui seul près de 43% de l'ensemble du personnel des aéroports ; toutefois il existe plus d'un millier d'agents à gérer à travers les différentes aéroports du Royaume.

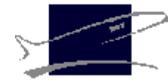
**Répartition du personnel par aéroport**



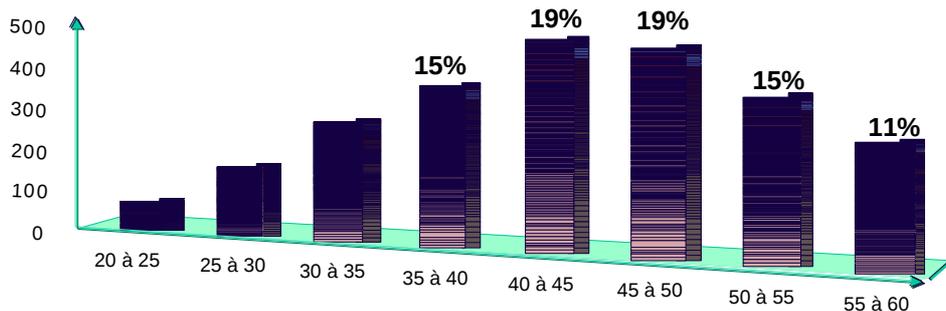
**c) Un personnel ancien et âgé :**

Le personnel de l'ONDA se caractérise par la présence d'une majorité de personnel dont l'ancienneté est comprise entre 20 à 25 ans.





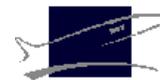
L'ancienneté moyenne du personnel est de 17 ans et plus de 40% du personnel de l'ONDA a une ancienneté inférieure ou égale à la moyenne, ce qui dénote un personnel relativement ancien et qualifié.



Quant à la moyenne d'âge du personnel, elle est de 43 ans. Les tranches d'âge 40 - 45 et 45 - 50 ans représentent chacune 19% de l'effectif global de l'ONDA suivies des tranches 35 - 40 et 50 - 55 avec chacune 15% tandis que le personnel âgé entre 55 et 60 représente 11% de l'effectif global.

Les pyramides d'ancienneté et d'âge ressortent la part importante du personnel partant en retraite dans les années à venir essentiellement le personnel ancien détenant l'expérience dans le domaine. En effet, la majorité des départs en retraite concerne le personnel technique et les cadres responsables.

Etant donné la complexité de la structure de ses ressources humaines, l'ONDA se doit de mieux gérer les compétences existantes multiples et différentes, de déterminer les compétences requises, de réaliser des bilans de compétences, de favoriser la mobilité, d'élaborer des plans de formation...



Ainsi, donner à la gestion des ressources humaines une dimension stratégique constituera un enjeu capital pour répondre aux exigences croissantes du secteur et permettre de préparer une relève en mesure de remplacer les premières générations et d'assumer la gestion future du secteur.

## **2. La gestion des ressources humaines à l'ONDA**

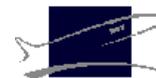
Etant donné les mutations profondes qu'a connues l'ONDA pendant ces trois dernières années et avant de s'attaquer à la gestion des ressources humaines proprement dite, il est nécessaire de procéder à une étude longitudinale de la fonction ressources humaines qui dépasse largement les limites d'une simple étude ponctuelle et figée dans le temps.

L'analyse des changements organisationnels et des structurations de la fonction ressources humaines de l'ONDA nécessite une étude longitudinale, dans la mesure où il s'agit d'un phénomène s'étalant dans le temps ; elle a permis de mieux appréhender le fonctionnement et la structuration de cette fonction et de ses systèmes de gestion. L'enjeu de cette approche historique a consisté à avoir une vision pertinente des précédentes organisations, pour saisir ensuite les raisons des transformations et les phases clés de structuration.

Ces observations longitudinales ont ensuite été complétées par des observations plus ponctuelles auprès du responsable de cette fonction, des utilisateurs et des conseils en management. Le recours à cette méthode de collecte d'informations a été rendu nécessaire pour faire apparaître plus clairement des réponses à des interrogations relatives à la problématique et de ressortir ainsi les différents dysfonctionnements liés à la gestion des ressources humaines de l'ONDA.

### **a) Organisation de la fonction ressources humaines :**

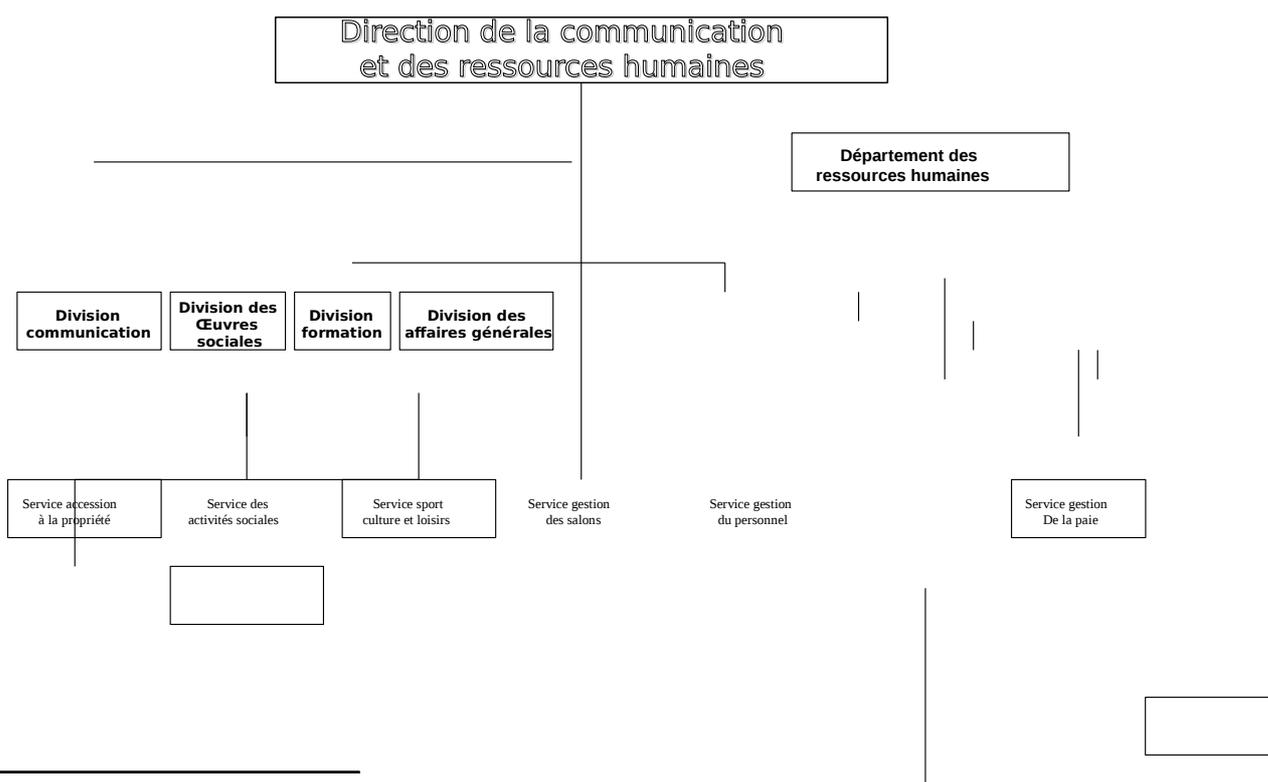
L'ONDA a, comme bon nombre d'établissements, réalisé l'importance croissante de la fonction des ressources humaines. La volonté de moderniser cette fonction et de se conformer aux orientations de réforme et de modernisation du secteur public au Maroc se concrétise dans le fait que cette entité a connu des transformations majeures, à la fois en terme de missions, de structuration et de positionnement.



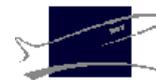
Avant, l'ONDA fonctionnait selon un mode de gestion classique des ressources humaines. En effet, la direction administrative et financière, communément appelée DAF, se chargeait des différents aspects de la gestion des ressources humaines qui se limitait à de la pure administration du personnel.

Suite à la nomination de Mr Mohamed Amal Guédira en février 2001 et compte tenu des exigences de qualité qu'impose la mondialisation que l'ONDA a décidé d'arrêter un programme de dynamisation de l'ensemble de ses structures et ce, en renforçant ses actions pour assurer confort et sécurité dans les aéroports du Maroc et en engageant l'ensemble de l'établissement dans une réflexion qui s'est traduite par l'élaboration d'un programme d'actions ambitieux destiné à enrichir les acquis et à poursuivre le développement de l'Office au service des clients et des partenaires.

Cette réflexion a conduit à mener une analyse critique d'un certain nombre de points et à en ressortir la nécessité de redéfinir en conséquence l'organisation de l'établissement <sup>32</sup>, d'où la création d'une nouvelle direction, la Direction de la Communication et des Ressources Humaines, qui englobait la division de la communication, la division des affaires générales, le Département des Ressources Humaines, la division formation, la division des œuvres sociales et le service de gestion des salons. Le Département des Ressources Humaines se divisait en deux services, un service de gestion du personnel et un service de gestion de la paie.

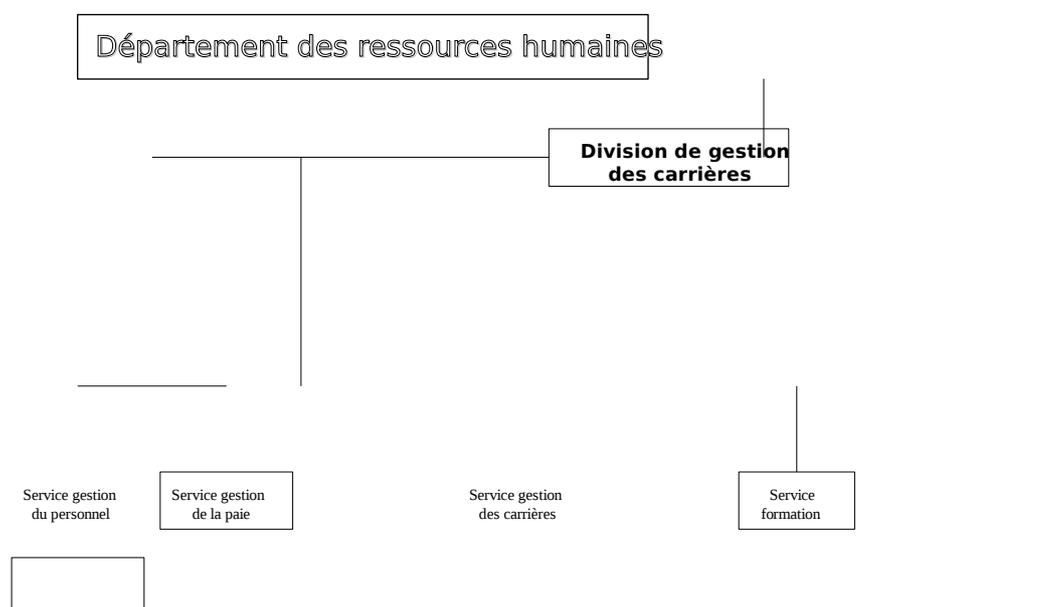


<sup>32</sup> Cf annexe 7



Ensuite, la nomination du nouveau Directeur Général -Mr Abdelhanine Benallou- en septembre 2003 a renforcé ces orientations stratégiques en matière de gestion des ressources humaines à travers un nouveau changement organisationnel<sup>33</sup>.

La première étape a consisté à créer une Direction des Ressources (financières et humaines) et d'y imputer le Département de Gestion des Ressources Humaines en y intégrant la division de la formation et en créant une nouvelle division qui sera chargée de la gestion des carrières. Ce Département a par la suite été rattaché au secrétariat général de l'ONDA.

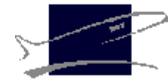


De ce fait, cette nouvelle organisation permettra au Département des Ressources Humaines de mieux se concentrer sur ses fonctions et de développer une gestion efficace des ressources humaines.

Malgré les changements opérés à la Direction Générale, les orientations stratégiques se sont inscrites dans la continuité avec pour objectif commun de valoriser les ressources humaines de l'ONDA et de les motiver.

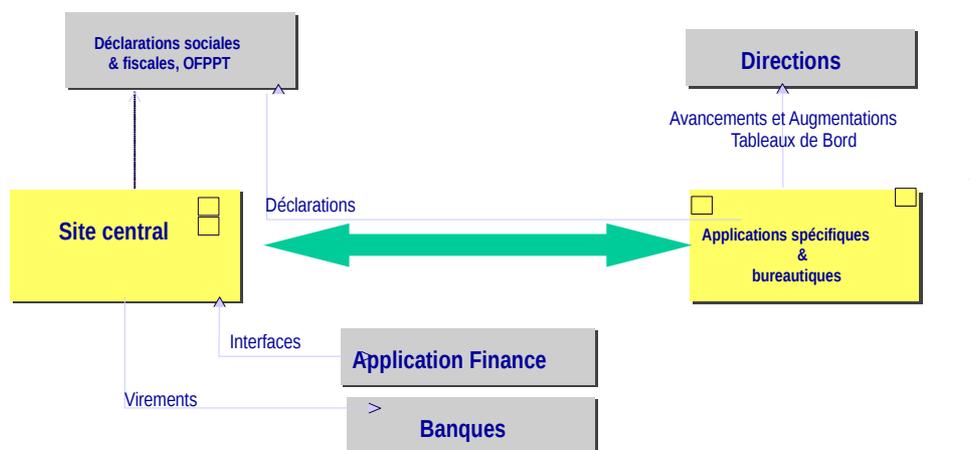
Désormais, la modernisation de la gestion des ressources humaines fait partie intégrante de la stratégie globale de l'ONDA. Mais avant de parler de gestion prévisionnelle, de plan de formation ou autre, un diagnostic de la gestion actuelle des ressources humaines de l'ONDA paraît important afin de mettre en exergue les dysfonctionnements inhérents à cette fonction.

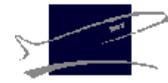
<sup>33</sup> Cf annexe 8



## b) Dysfonctionnements de la gestion actuelle des ressources humaines

En plus des grands problèmes de fonds que connaît l'ensemble du secteur public marocain, l'ONDA souffre de carences importantes en matière de gestion des ressources humaines. Tout d'abord, les normes et procédures de la gestion des ressources humaines sont quasi inexistantes à l'exception du statut provisoire et inchangé depuis 20 ans qui continue à être la référence de fonctionnement de l'ONDA. A titre d'exemple, une nouvelle recrue peut difficilement avoir des informations précises sur la procédure de demande d'une attestation de travail, à qui faire la demande, le circuit à suivre..., à moins de demander à des collègues. La deuxième carence réside dans la pluralité des tâches quotidiennes -recrutement, formation, avancements d'échelles et d'échelons, promotions, retraites, licenciements, démissions, gestion des congés administratifs, maladie maternité et exceptionnels, accidents de travail, contrôle de présence, sanctions, paie, réclamations du personnel...- à gérer sans parler de l'absence de délimitation claire des attributions au sein des services de gestion des ressources humaines, ce qui engendre une perte importante de temps à essayer de savoir qui doit traiter quoi en plus de la perte de temps dans un travail rébarbatif d'où une gestion des ressources humaines souffrant de lenteurs administratives, longueurs des circuits des visas et signatures, multiplicité des fichiers, retards dans les paiements des rappels, des retraites, éventuelles erreurs ou pertes de papiers, non maîtrise des effectifs réels..., sans parler des relations avec l'extérieur.





En plus de cela, la situation se complique avec la gestion des certaines activités sociales - suivi médical du personnel, gestion des logements d'estivage, gestion des prêts (achat voiture, accession à la propriété, avance sur salaire), transport du personnel, gestion de la cantine...- par les entités de gestion des ressources humaines et ce, malgré la séparation organisationnelle des deux activités.

Par ailleurs, l'ONDA, comme il a été signalé précédemment, souffre d'un problème de non maîtrise des effectifs réels. Je peux citer l'exemple d'une étude très simple que m'avait demandé de faire l'ancien Directeur de la Communication et des Ressources Humaines : il fallait mettre en place des tableaux de bords des ressources humaines de l'ONDA par aéroports et par catégories de métiers en prenant en compte les futurs départs en retraite... La réalisation de cette étude qui aurait pu prendre au maximum une semaine a pris plus de trois mois : j'ai reçu 4 bases de données différentes en plus de cela il fallait attendre au moins une dizaine de jours pour recevoir chacun de ces fichiers...

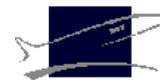
Etant donné l'absence de gestion prévisionnelle des carrières, de gestion des compétences, de fiches de fonctions et de critères garantissant l'adéquation poste-profil, les recrutements n'obéissent à aucune stratégie et se font indépendamment des besoins. Et par conséquent, l'ONDA souffre de problèmes de sur-effectifs et de sous-effectifs selon les catégories de métiers. La multiplicité des métiers et la répartition géographique des différentes plate-formes ne font qu'appuyer ces disparités.

Enfin, l'ONDA, en plus de l'absence de vision stratégique en gestion des ressources humaines, souffre d'absence de communication et de problèmes de circulation d'information.

### **c) Des besoins identifiés :**

Pour faire face à ces dysfonctionnements, l'ONDA doit passer à l'action. Mais avant cela, il est primordial de procéder à une réorganisation du Département de Gestion des Ressources Humaines en délimitant de manière claire et précise les rôles et responsabilités de chacun et en mettant en place une gestion de ressources humaines munie de valeurs essentielles : rigueur, équité et transparence.

Ensuite, il faudra faire connaître l'Office aux agents. Il s'agit d'établir et de diffuser le statut du personnel, la liste des métiers de l'Office, les fiches de fonctions et les procédures de travail.



Enfin, l'ONDA doit développer une gestion des ressources humaines allant au-delà d'une simple administration du personnel. L'ONDA doit entre autres gérer ses problèmes d'effectifs en offrant aux agents concernés des chances de redéploiement, en organisant des concours internes, en réaffectant des agents sur de nouveaux postes après les avoir formés, en envisageant un système de départ négocié avec le personnel s'approchant de l'âge légal de la retraite...

L'ONDA doit être en mesure de s'adapter aux attentes nombreuses émanant aussi bien des passagers que des différents partenaires (compagnies aériennes, concessionnaires...), des attentes émanant également du personnel, qui exprime un besoin accru de vision à moyen terme de leur carrière, des formations...

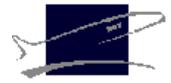
La gestion stratégique des ressources humaines est la clé d'une adaptation programmée de l'établissement à l'évolution de ses missions et des attentes des usagers. Elle est d'autant plus nécessaire que près de la moitié du personnel actuellement en poste, notamment les cadres responsables et directeurs, partira en retraite dans les quinze années à venir.

Aujourd'hui, l'ONDA considère que la gestion des ressources humaines constitue un axe stratégique pour structurer l'établissement, qui cherche alors à moderniser et à harmoniser ses pratiques de GRH afin de développer les échanges entre les différents acteurs.

Cependant, comme il a été signalé dans la 1<sup>ère</sup> partie, en l'absence d'une connaissance fine de la structure des ressources humaines et des agents, la gestion stratégique des ressources humaines se limiterait à une arithmétique aveugle. En effet, les habitudes de gestion du passé auront tendance à se reproduire de manière automatique. D'où l'intérêt d'avoir des informations complètes et précises sur les agents, ce qui rend nécessaire l'utilisation et l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

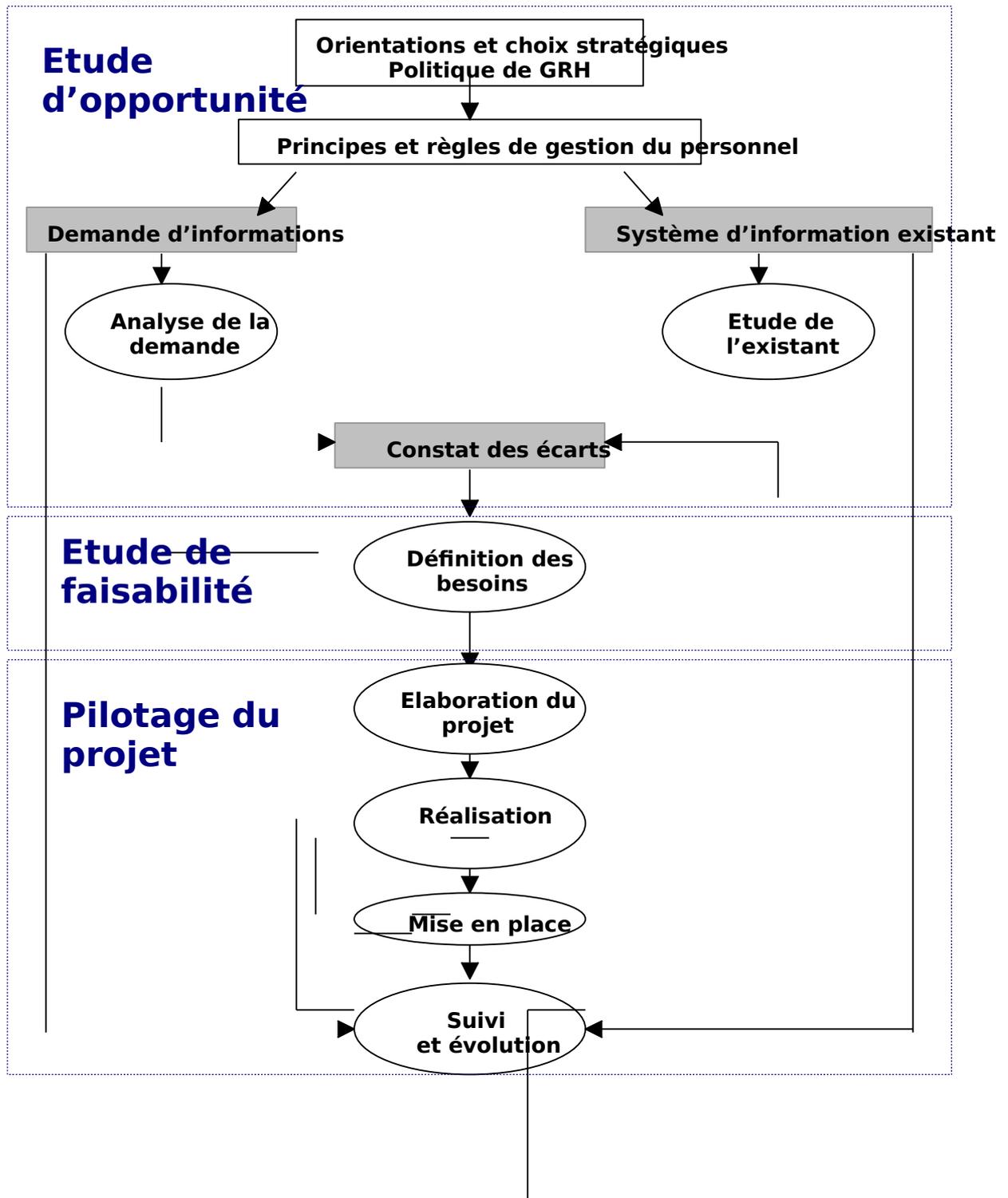
#### **IV- Comment améliorer la gestion des ressources humaines à l'ONDA à travers l'intégration des nouvelles technologies de l'information et de la communication**

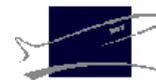
L'intégration des NTIC sert à faire progresser les pratiques de gestion -dans tous les domaines-, elle ne peut donc se limiter à une simple automatisation d'un existant manuel, car cela reviendrait à se placer dans une optique immobiliste. L'informatisation ne doit pas figer l'existant.



L'analyse des besoins doit permettre de dégager des objectifs d'amélioration des procédures de gestion : amélioration de l'existant, ajout de nouvelles tâches...

La conduite d'une telle démarche est relativement complexe. Pour aider les informaticiens, plusieurs méthodes de travail ont été conçues (Merise, Axial, MCP...), pourtant, elles comportent toutes des étapes similaires et suivent des processus de raisonnement semblables. Les grandes étapes de la démarche d'informatisation sont les suivantes :

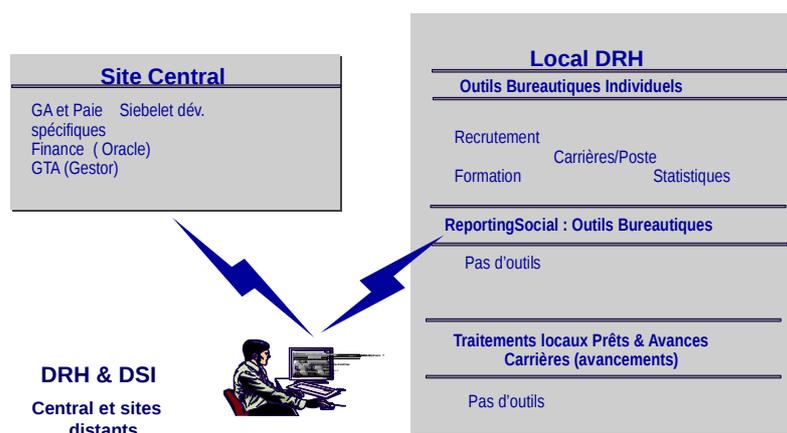




## 1. Etude d'opportunité

Cette phase, qui constitue un examen plus approfondi de l'opportunité de l'intégration des NTIC à la gestion des ressources humaines de l'ONDA, sera déterminante dans le cycle de vie du projet duquel une connaissance plus poussée est nécessaire dans la mesure où elle permettra de définir sa valeur..

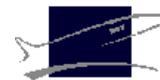
Il est clair que la gestion des ressources humaines de l'ONDA souffre de carences auxquelles il faudrait remédier avec, à côté de cela, une forte volonté de modernisation de cette fonction en l'intégrant à la politique générale et aux orientations majeures de la nouvelle Direction Générale. Les ressources humaines d'un établissement de l'importance de l'ONDA nécessitent une gestion informatisée de qualité ; il est donc important d'étudier la fiabilité du système actuel de gestion des ressources humaines.



Aujourd'hui, l'ONDA utilise un système d'informations composé de plusieurs applications hétérogènes :

- Développement spécifique en D base 3 et 4 pour la gestion administrative ;
- Solution progiciel pour la gestion du temps (pointage) développée par la société Gestor et distribuée par la société Professional system au Maroc ;
- Le progiciel Siebel pour effectuer la paie et éditer les bulletins de paie ;
- Oracle application<sup>34</sup> pour la comptabilité.

<sup>34</sup> Intégration faite par la société Cap Info



Ces systèmes ne sont pas interfacés, ce qui implique des doubles saisies générant des charges importantes en période de paie ainsi que la mise en place d'un système de contrôle exhaustif lié aux problèmes de cohérence entre les différents systèmes, pour le recrutement par exemple, il faut procéder à trois saisies avec liens entre les dossiers gérés manuellement. L'interface comptable se fait sur disquette tandis qu'un projet de connexion entre le système de paie et la gestion du temps était en cours d'étude.

Par ailleurs, il est important de souligner que l'acquisition du progiciel Siebel s'est faite auprès d'une société au Maroc qui n'est plus représentée, ce qui pose des problèmes de maintenance et d'évolutivité du système sur une tâche sensible et en perpétuelle évolution. D'autre part, la fonction recrutement n'est pas informatisée, le suivi des congés se fait manuellement, le traitement des rappels et des changements de situation en cours de mois sont traités manuellement, les primes liées à la fonction sont déclenchées manuellement, les restitutions et les tableaux de bords sont réalisés par la division informatique...

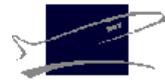
La fonction sociale n'est pas automatisée. Cela concerne notamment, la mutuelle pour laquelle l'ONDA produit une disquette des prélèvements effectués en paie, plus de 700 dossiers de prêts, le suivi des frais de déplacement, la gestion des logements d'estivage, le suivi des agents logé –l'ONDA paie une indemnité de logement aux agents non logés-, les oppositions –suivi manuel des échéances-, les allocations familiales...

En matière de gestion qualitative, seuls, la fonction occupée, le niveau d'études et les diplômes sont enregistrés dans les dossiers. L'ONDA a un besoin important de développer une gestion aussi bien qualitative que quantitative des ressources humaines, toutefois les moyens informatiques actuels ne le permettent pas.

Conscient de la vétusté et des manques à gagner de l'actuel système, l'ONDA exprime sa décision d'engager une démarche de rénovation de son SIRH <sup>35</sup>. Cette volonté de changement se justifie dans un premier temps par une nécessité de refonte et d'optimisation des processus administratifs, d'amélioration et d'automatisation de la gestion des carrières et de la paie, de cohérence du SIRH et d'ouverture de ce dernier aux entités opérationnelles ; l'objectif final étant de mettre en œuvre les fonctions stratégiques des ressources humaines. Cette démarche ambitionne d'asseoir l'élaboration de la paie et de fournir en temps utile et à moindre coût des informations et indicateurs indispensables à une gestion efficace des ressources humaines.

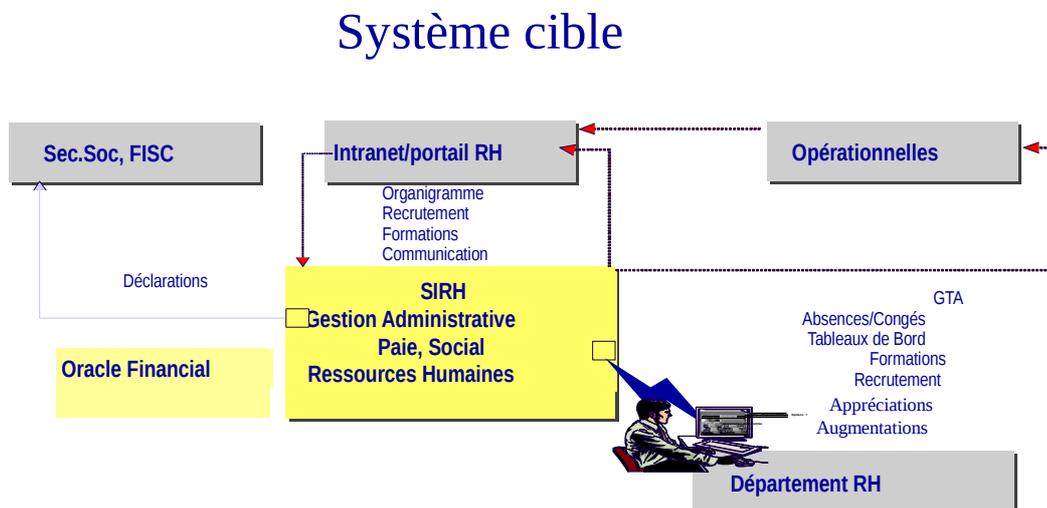
---

<sup>35</sup> SIRH avec un Intranet intégré



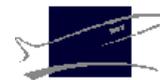
## 2. Etude de faisabilité

La démarche d'intégration des NTIC à la gestion des ressources humaines ambitionne d'asseoir l'élaboration de la paie et de fournir en temps utile et à moindre coût des informations et indicateurs indispensables à une gestion efficace des ressources humaines. De la préembauche aux accidents de travail en passant par les saisonniers, frais de déplacements, postes, fonctions, carrières et autres formations, la solution informatique de l'ONDA devra gérer toutes les notions que recouvrent les ressources humaines.

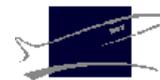


Grâce à la collaboration du secrétaire général, j'ai pu lister les fonctions à couvrir par le progiciel. Ces fonctionnalités forment un tout indissociable et constituent le progiciel dont l'ONDA a besoin. Elles couvrent de manière non exhaustive les domaines suivant :

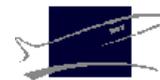
- Gestion du dossier individuel : création du dossier individuel, état civil, adresse, situation familiale, situation militaire et affectation de défense, diplômes, informations bancaires (RIB), qualifications, notation, sanctions, concours, affectations, éléments de la carrière à l'ONDA, congés, absences, organisme de détachement, formation, réduction ou majoration d'ancienneté, compétences, action sociale, éléments de rémunération, logement de fonction, remboursement de frais, délégation de signature et modalités d'exercice du temps de travail ;



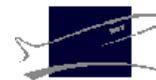
- Gestion de la paie : préparation de la paie (calcul de la paie, préparation de tous les éléments de la paie avec report automatique des rubriques constantes), éditions des états de la paie, reporting, journal de la paie, gestion réglementaire de la paie (gestion des tables –contrats de travail, type d’entrée, motifs de départ, motifs d’absence...-, calcul des retenus IGR et cotisations sociales), gestion des acomptes (réguliers ou exceptionnels, paiement des acomptes par virement, chèque ou édition des ordres de paiements, contrôle et report automatique des acomptes payés), enregistrement de la paie (clôture intermédiaire pour les bulletins de paie délivrés aux agents en cours de mois, clôture mensuelle pour la paie définitive du mois et clôture annuelle pour les déclarations annuelles des données sociales) et interface avec la comptabilité ;
- Gestion du social : gestion des prêts (création de dossiers, prises de garanties, déblocages, remboursement et comptabilisation, état des prêts, suivi des amortissements payés ou impayés, récapitulatif des prêts par nature), suivi des dossiers de mutuelle (date de maladie, bénéficiaire, suivi du remboursement ou rejet du dossier), couverture sociale CNSS, CMR, RCAR, mutuelle, médecine du travail, contre-visites, indemnités, accidents de travail et suivi des relations avec les organismes sociaux (caisses de retraites et assurances) ;
- Gestion du temps et des activités : gestion des congés annuels, des congés bonifiés, des congés de maternité et d’adoption, des congés maladie, des congés de longue maladie ou de longue durée, des autorisations d’absence, du temps partiel, des horaires variables, gestion des activités time sheet et modalités d’exercice du temps de travail ;
- Gestion des positions : congé de formation, congé de restructuration, congé sans traitement, détachement, disponibilité de droit, disponibilités pour convenances personnelles, mise en disposition, mise hors cadre, disponibilités pour des raisons de santé, congé parental, accident de service et suspension de fonction ;
- Gestion des postes et compétences : mobilité interne, poste/supports d’affectation, type unité administrative, unité administrative, fonctions, métiers, compétences, gestion des organigrammes, spécialités ;



- Gestion des emplois budgétaires : cette fonction a pour objet de gérer, globalement au niveau de l'ONDA et de façon détaillée pour chaque entité de l'organisation, les postes budgétaires (qualification, responsabilité, niveau, indice de rémunération), la possibilité d'avoir un agent sur deux postes budgétaires et les postes réels. Les traitements requis sont la saisie de l'ensemble des informations sur les postes et les emplois, le croisement automatique entre les emplois et les postes pourvus (en nombre, en qualification et en valeur de rémunération), la consultation de ces informations, à un niveau élémentaire ou à un niveau regroupé (entité, type de poste...) et l'impression d'états selon les mêmes critères ;
- Gestion budgétaire : les besoins de gestion budgétaire portent –selon la nomenclature budgétaire- sur l'analyse des dépenses budgétaires passées et la préparation de budgets, avec la prise en charge d'hypothèses d'évolution budgétaire (élaborées par les traitements de simulation) ;
- Gestion des carrières : nomination, titularisation, classement, promotion par mérite, promotion par tableau d'avancement, avancement d'échelon et production des arrêtés, des avenants et des contrats ;
- Evaluation et notation : détermination des agents à noter et des notateurs, détermination des contingents, notation des agents, édition de la fiche de notation, notation des agents détachés ou mis à la disposition de l'établissement et détermination des réductions ou majorations de salaires ;
- Eléments de la rémunération : rémunération principale, indemnités et primes, supplément familial de traitement, remboursement de frais, cotisations sociales ;
- Gestion des recrutements : gestion réglementaire des concours, gestion des candidatures, gestion des épreuves, gestion des résultats, gestion comptable, recrutement des non-titulaires, obtention d'une qualification ;
- Cessation de fonctions : cessation progressive d'activité, retraite sur demande, retraite d'office, démission, révocation, décès en cours d'activité, congé de fin d'activité, validation de services, affiliation rétroactive au régime général, licenciement d'un contractuel, radiation des cadres et édition des états de service ;
- Gestion des distinctions honorifiques : gestion des propositions, enregistrement des distinctions et gestion des demandes et des refus ;

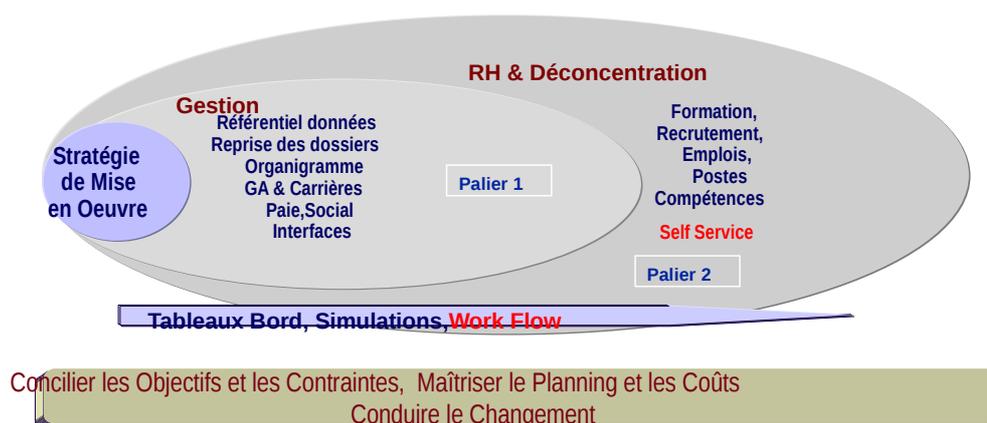


- Dialogue social : gestion des élections et des listes électorales, gestion et suivi des propositions et décharges de services ;
- Gestion prévisionnelle : analyse des effectifs, analyse de la mobilité, analyse des compétences et des métiers, modélisation et simulation analyse des besoins de recrutement, gestion de l'organigramme. Plusieurs types de simulation doivent être possibles, en particulier, l'évolution des postes, le vieillissement de la population et les conséquences d'avancements accélérés et de changement de catégories ou de métiers ;
- Formation : recensement des besoins, élaboration du plan de formation, gestion des inscriptions et des listes d'attente, suivi des dossiers individuels de formation, gestion et suivi des budgets de formation, gestion des formateurs, suivi des évaluations post-formation et production des déclarations légales OFPPT ;
- Bilan social : comprend plusieurs rubriques issues des informations de la gestion du personnel et de la paie. Des traitements standards paramétrés doivent être possibles pour élaborer plusieurs rubriques du bilan social (répartition des emplois, ancienneté, âge, rémunération moyenne...). Les éventuelles informations complémentaires pourront être obtenues à travers des questionnaires distincts ;
- Mesures et décisions collectives : revalorisation de la valeur de l'indice de paiement et application des mesures générales d'augmentation des points de rémunération ;
- Gestion des actes : saisie des actes en préparation, validation des actes, annulation et abrogation, gestion des numéros d'arrêtés, modification des actes et saisie rétroactive sans nécessité de suppression des actes ultérieurs ;
- Gestion des traitements : traitements comptables, traitements de déclarations IGR, CMR, RCAR, CNSS, Assurance, traitements de fin d'année, comptabilité générale et auxiliaire, gestion de l'analytique par agent et par population et ventilation analytique suivant les éléments constitutifs des rubriques de la paie ;
- Communications : Le portail Intranet permettra d'optimiser et d'automatiser les procédures de gestion et de supprimer un grand nombre de formulaires papier coûteux à gérer et difficile à suivre tout en fédérant un outil et une source d'informations ;



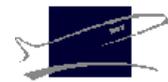
- Gestion des éditions : livre de paie, bulletin de paie, états des cotisations par organisme social, état mensuel des mouvements du personnel, état des cumuls par constante et par rubrique, éditions caisses de retraites, éditions mutuelle, éditions retraites, état de déclaration de l'IGR, bordereaux de versement IGR et journaux comptables avec possibilité de transfert à la comptabilité. Les éditions devront pouvoir être transférés sur Word ou Excel ;
- Gestion de la sécurité : sécurité et confidentialité, gestion des habilitations par niveaux, gestion des accès, traçabilité totale des opérations effectuées par le système et consultation des données modifiées avec leurs valeurs avant et après modification, auteur, date et heure de la mise à jour.

## Trajectoire du Projet



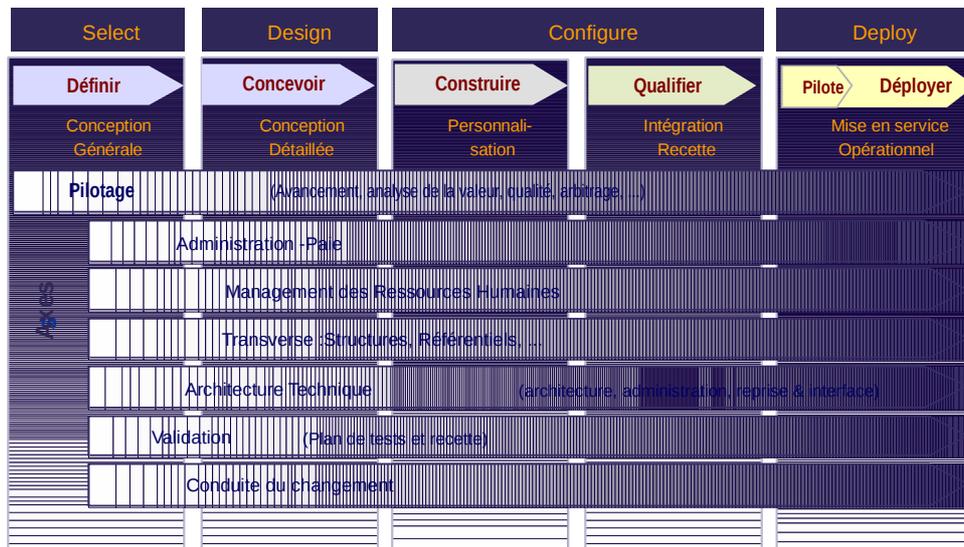
L'ONDA n'a pas les compétences nécessaires ni pour pouvoir développer son propre système informatisé de ressources humaines en interne ni pour assurer pleinement le pilotage du projet.

Afin de réunir les conditions de réussite de son projet, l'ONDA souhaite l'aide de consultants extérieurs justifiant de l'expérience requise pour ce type de projets. L'ONDA devra donc lancer des marchés pour sélectionner son maître d'ouvrage et son maître d'œuvre.



### 3. Pilotage du projet

La réussite d'un projet, notamment informatique, demande une organisation structurée.

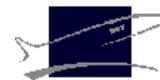


Tout d'abord, pour lancer un projet d'envergure, il faut une volonté, le soutien de la Direction et des moyens. En effet, l'intégration d'un projet informatique n'est surtout pas un projet propre à l'informatique. C'est un projet d'entreprise qui structure certains processus de gestion et qui ambitionne de fédérer toute la gestion de l'établissement. L'implication de la Direction Générale est un critère de succès qui permet d'accélérer le processus de validation, choisir rapidement sur les options à prendre et arbitrer entre les différents intervenants. La présence du Directeur Général au niveau des comités de pilotage permet d'apporter une garantie de bonne fin et met l'ensemble des acteurs devant leur responsabilité en terme de respect des plannings.

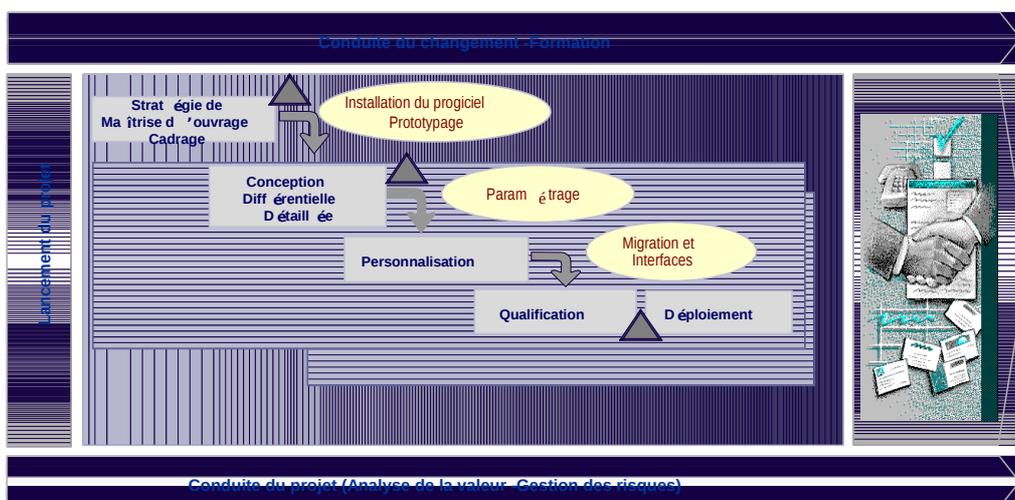
Ensuite, il est nécessaire de nommer une équipe de projet avec un chef de projet et de définir de manière claire les rôles du maître d'ouvrage et du maître d'œuvre.

L'étape suivante consiste à sélectionner un maître d'ouvrage. Ce choix se fera sur la base d'une consultation avec un cahier des charges<sup>36</sup>. Cette étape est très importante dans la mesure où le pilotage est une phase importante pour que le projet puisse aboutir. La finalité du pilotage est l'atteinte des objectifs, le respect du planning et du budget.

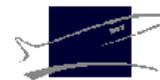
<sup>36</sup> Cf annexe 9



Le maître d'ouvrage devra assurer la conformité du projet vis à vis de la demande de l'ONDA et représenter ce dernier tout au long du projet. Son rôle consistera à veiller au respect des objectifs généraux du projet, à assurer la conduite générale du projet, à gérer les enveloppes financières, à produire l'expression des besoins, à effectuer des recherches sur les produits, leurs prix et conditions de maintenance, à évaluer les fournisseurs potentiels, à valider les documents relatifs au projet ainsi que les maquettes, à préparer et exécuter les tests de réception des applications, à prononcer les recettes et à aider l'ONDA à gérer le changement.



Après avoir recensé et formalisé les besoins du Département des Ressources Humaines, le maître d'ouvrage devra élaborer un cahier de charges qui servira de base à l'évaluation des logiciels du marché puis participer au choix du maître d'œuvre. Ce dernier devra assumer la responsabilité de l'exécution du projet et encadrer les prestataires tout au long du projet. Il s'agit de proposer une solution informatique construite par assemblage de composants, qui réponde aux besoins de la maîtrise d'ouvrage tout en étant basée sur une architecture logicielle et technique fiable et éprouvée. Son rôle consistera à assurer la conduite générale du projet conjointement avec le maître d'ouvrage, à garantir le respect des engagements pris, notamment sur les délais et le contenu des fournitures, à proposer au maître d'ouvrage les orientations susceptibles d'améliorer la qualité du service offert, à conseiller le maître d'ouvrage sur les cibles fonctionnelles et techniques, à assurer le pilotage technique du projet, à gérer les équipes de production et l'affectation des tâches et à assurer la mise en œuvre des dispositions qualité.



#### **4. Comment gérer le changement**

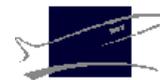
Les facteurs clés de succès pour réussir la mise en marche d'un SIRH sont l'implication du management, un plan de communication efficace et le suivi et la formation. La mise en place d'un SIRH ne va pas de soi. En effet, il ne suffit pas de donner un support technique pour garantir son bon fonctionnement, les établissements doivent se préparer structurellement et psychologiquement.

En conséquence, la mise en place d'un SIRH nécessite une démarche de mise en œuvre structurée qui comprend nécessairement une première phase de séduction/mobilisation. Le SIRH n'est pas un outil naturel pour les employés. Sa mise en œuvre doit être accompagnée et expliquée. Il faut donc mettre en œuvre des projets pilotes qui permettent d'évaluer la culture NTIC de l'établissement, de choisir les outils les plus adaptés et de construire une solution sur mesure.

Le SIRH peut devenir un outil très efficace pour l'entreprise à condition que cette dernière passe cette phase de séduction avec succès. Son absence risque de s'accompagner d'un rejet de la solution par les agents ; ces derniers ne voudront pas perdre de temps à essayer une nouvelle « machine » qui au final ne leur apporte rien. Dans ce cas, c'est tout le management qui peut être décrédibilisé.

Pour mettre en œuvre le changement, le meilleur moyen d'éviter tout rejet consiste à repérer et agir sur les changements en amont, pour ne pas les subir ou les faire subir. Il est donc essentiel de donner du sens au projet, d'établir les liens entre les évolutions nécessaires et les changements engagés. Les informations doivent être communiquées à chacun pour que les agents deviennent des acteurs et créent eux-même une véritable dynamique au changement : « c'est l'affaire de tous ». Le « virtuel » ne doit pas tuer « l'humain », les individus doivent conserver toute leur valeur. La construction de ce projet devra donc mener à la création d'une identité ; la mobilisation de l'ensemble de l'établissement est indispensable.

Dans cette voie, le Directeur Général de l'ONDA devra inviter, avant le début du projet, l'ensemble du personnel, à une réunion informative au cours de laquelle il pourra présenter l'équipe chargée du projet tout en expliquant la nécessité de mise en place du SIRH, en quoi consiste ce projet, ses avantages...



A côté de cela, le maître d'ouvrage devra anticiper les impacts organisationnels et les différentes formes de résistance au changement. Il devra également administrer un plan de communication global pour informer l'ensemble du personnel des enjeux du projet et des bénéfices attendus. Ainsi, cette intervention permettra un contrôle et un suivi de la résistance au changement ainsi qu'une assurance de l'adaptation des processus et de l'organisation. Par ailleurs, un certain nombre d'indicateurs clés devront être définis en début de projet, suivis tout au long du projet et faire l'objet d'une synthèse et d'un plan d'action en fin de projet afin de déterminer si les objectifs initiaux ont bien été déterminés. La démarche de mise en place d'un SIRH prend tout son sens lorsque les résultats évalués en fin de projet pilote, servent de fondement au démarrage d'une nouvelle mission SIRH afin de toujours se rapprocher d'une gestion efficiente des ressources humaines.

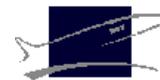
## **V- Conclusion**

L'Office National Des Aéroports, établissement public à caractère industriel et commercial, a pu conduire avec succès la première étape de son développement, consacrée à l'édification d'un large réseau aéroportuaire moderne et d'un système de navigation aérienne performant, assurant des prestations conformes aux normes internationales.

L'étape actuelle est porteuse de nombreux défis inhérents aussi bien à l'augmentation de la capacité d'accueil, qu'aux exigences de mise à niveau en matière de sûreté, de sécurité, de qualité et de capacité à la concurrence.

Conscient des enjeux que représente le nouveau paysage du transport aérien national, l'ONDA a décidé d'accorder un intérêt particulier à la valorisation de ses ressources humaines qui constituent la clé de voûte de sa réussite.

A partir d'un constat initial quant à la complexité de la structure des ressources humaines de l'ONDA de par la diversité de ses métiers d'une part, et d'autre part par la répartition géographique de ses sites, il est capital d'avoir une gestion efficace des ressources humaines. Néanmoins, les études menées dans ce sens, ont montré que la gestion des ressources humaines de l'ONDA, jusqu'alors assurée par la Direction Administrative et Financière puis par la Direction de la Communication et des Ressources Humaines, se limitait à une gestion administrative du personnel et souffrait d'un grand nombre de carences.



Ainsi, le développement des nouveaux rôles stratégiques de la gestion des ressources humaines devient une exigence indiscutable.

Compte tenu de cette réalité, la nouvelle organisation de l'ONDA a permis de créer une division de gestion des carrières et de rattacher le Département des Ressources Humaines au Secrétariat Général. En dépit de ce changement organisationnel, l'optimisation de la gestion des ressources humaines ne peut être possible que s'il existe un système d'information performant, ce qui est loin d'être le cas du système actuel, ce qui impose l'implantation d'un nouveau système, ce qui impose l'implantation d'un nouveau système qui permettra une disponibilité immédiate d'informations plus fiables, la suppression des données redondantes, la réduction des délais administratifs, une meilleure réactivité, la simplification des procédures....

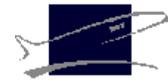
La complexité d'élaboration de tels systèmes et la difficulté de définition des besoins et de gestion des projets informatiques font que l'ONDA ne dispose pas des qualifications requises ni pour développer son propre système ni pour piloter le projet, d'où la nécessité de faire appel des prestataires extérieurs spécialisés.

Le maître d'ouvrage sélectionné par consultation par voie d'appel d'offres devra définir les besoins, aider l'ONDA à choisir le maître d'œuvre et la solution la plus adaptée aux besoins de l'ONDA tout en tenant compte des contraintes fonctionnelles, techniques et économiques et piloter le projet.

De ce fait, le SIRH sélectionné devra accompagner tous les acteurs impliqués dans la gestion des ressources humaines de l'ONDA, de la saisie des données à la prise de décision. La solution choisie, flexible et conviviale, devra permettre de construire le système informatisé des ressources humaines de l'ONDA selon les priorités définies et dans le respect de l'ensemble des contraintes puis de le déployer rapidement sans oublier qu'il ne suffit pas de donner un support technique pour garantir son bon fonctionnement mais que cet outil peut devenir très efficace pour l'entreprise à condition de savoir bien gérer le changement.

---

<sup>37</sup> SIRH + Intranet



## Conclusion

---

Compte tenu du nouveau paysage international et des nouveaux défis à relever, le Maroc doit aujourd'hui tout mettre en œuvre dans le but de passer d'une administration de service public à une administration de service au public. Nonobstant, la prévision d'un processus de modernisation de ses ressources humaines reste la condition sine qua non à toute politique de changement de l'administration marocaine.

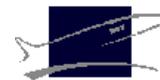
Aujourd'hui, le secteur public marocain profite du programme de réforme de l'Etat et de modernisation de la gestion publique qui a pour objectif d'améliorer la performance et l'efficacité des services publics dans l'exercice de leurs missions. A cet égard, une importance particulière doit être accordée à la nécessité d'investir dans les ressources humaines.

C'est dans ce sens que ressortent des nécessités péremptoires de motivation des fonctionnaires, de redéploiement, de formation, d'optimisation des processus, de simplification des procédures mais surtout d'instauration de l'aspect stratégique de la gestion des ressources humaines avec la mise en place de systèmes de gestion prévisionnelle, d'adéquation poste-profil, de gestion des compétences d'une politique du personnel...

Toutefois, en l'absence d'une connaissance complète et précise des métiers, des postes et des agents, la gestion stratégique des ressources humaines se limiterait à une arithmétique aveugle, ce qui rend nécessaire l'utilisation et l'intégration des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC).

Les NTIC ont une influence certaine sur le mode de fonctionnement et de structuration des entreprises dans la mesure où elles autorisent un meilleur partage, une meilleure diffusion et une meilleure transmission de l'information. Les NTIC constituent désormais l'avènement d'une ère technologique qui s'associe à l'introduction de nouvelles pratiques révolutionnant le monde et transformant les modes de gestion jusqu'alors connus.

C'est dans ce contexte que l'on assiste à une évolution de l'informatique ressources humaines qui s'est développée grâce à, d'une part, l'ouverture des réseaux locaux et d'autre part, l'explosion des progiciels de paie et d'administration, de gestion du temps et des activités, de gestion du recrutement et de gestion de l'emploi et des compétences...



Ainsi, pour répondre aux défis de modernisation du secteur public au Maroc, la fonction des ressources humaines pourra s'appuyer sur l'essor des NTIC, à travers la mise en place de Systèmes Informatisés des Ressources Humaines (SIRH) et d'Intranets, qui permettront d'optimiser en quelques clics les tâches répétitives à faible valeur ajoutée, mais surtout d'investir des domaines qui font de la fonction du personnel un levier stratégique pour l'entreprise.

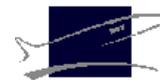
Cependant, l'implantation de ces technologies doit être étudiée avec précision et en interaction avec l'existant de l'organisation dans laquelle elles vont être déployées. Elles doivent produire les effets suivants :

- Accroître la productivité en supprimant de nombreuses tâches fastidieuses, routinières ou répétitives qui incombent au personnel affecté à la mise à jour des dossiers des employés ;
- Favoriser la communication et la circulation d'informations ;
- Améliorer l'efficacité en aidant les gestionnaires à prendre des décisions plus éclairées en fonction des besoins ou des objectifs précis de l'établissement ;
- Instaurer un mécanisme de contrôle et de mesure en évaluant l'évolution du personnel au sein de l'entreprise pour dresser un bilan social de l'établissement ;
- Faciliter la projection de différents scénarii concernant les ressources humaines, ce qui permet d'intégrer la planification des ressources humaines à la planification stratégique de l'entreprise.

L'étude du cas de l'Office National Des Aéroports a permis d'étudier de manière plus concrète l'intégration des NTIC à la gestion des ressources humaines d'un établissement public marocain.

L'ONDA est un établissement public à caractère industriel et commercial oeuvrant dans le secteur du transport aérien avec différentes missions dont, la construction et l'exploitation des aéroports du Royaume, le contrôle de la navigation aérienne...

Face aux nombreuses mutations que connaît le secteur, l'ONDA a vu apparaître de nouveaux défis qui l'ont amené à repenser ses orientations stratégiques en déployant toutes ses ressources aussi bien humaines que financières.



Avec un effectif de plus de 2568 personnes à travers le Royaume, l'ONDA se caractérise par, d'une part, la complexité de la structure de ses ressources humaines et d'autre part, la présence de nombreux dysfonctionnement dans la gestion des ressources humaines, d'où la naissance d'une volonté de développement et d'optimisation de la gestion des ressources humaines qui s'articule autour de trois axes principaux :

- Remédier aux dysfonctionnements de la gestion actuelle des ressources humaines ;
- Instaurer une gestion stratégique des ressources humaines ;
- Mettre en place une politique efficace de gestion des ressources humaines.

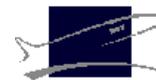
Dans le cadre de cette vision stratégique de développement de la gestion des ressources humaines et étant donné la vétusté et les manques à gagner du système informatisé actuellement utilisé, font que l'ONDA doit absolument engager une démarche de rénovation de son SIRH<sup>38</sup>.

L'intégration des NTIC à la gestion des ressources humaines de l'ONDA vise à recueillir et stocker dans la durée les données relatives au personnel et de permettre de restituer périodiquement ou ponctuellement ces informations sous une forme répondant aux besoins de l'établissement. En conséquence, les comptes rendus seront synthétiques et systématiques et permettront de développer de nouveaux modes de gestion permettant au Département des Ressources Humaines d'informatiser l'ensemble des procédures et processus et ainsi, mieux se concentrer dans le développement de sa stratégie. Pour cela, l'ONDA doit mettre en place un système informatisé capable de rendre compte de l'ensemble des dimensions des ressources humaines. Il faut en particulier, définir soigneusement et en tout premier lieu le cadre stratégique dont il doit tenir compte. La qualité du système dépend de la précision avec laquelle les activités, les actions ou les programmes auxquels ils s'appliquent, sont définis. Comme l'ONDA ne dispose pas des qualifications requises ni pour développer son propre système ni pour piloter le projet et que l'essentiel dans l'implantation d'un SIRH réside dans la pertinence de la solution, il devient indispensable de recourir, à travers des consultations par voie d'appel d'offres, à des prestataires extérieurs spécialisés.

Le maître d'ouvrage devra définir les besoins, aider l'ONDA à choisir le maître d'œuvre et la solution la plus adaptée aux besoins de l'ONDA tout en tenant compte des contraintes fonctionnelles, techniques et économiques et piloter le projet.

---

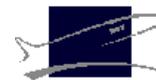
<sup>38</sup> SIRH avec un Intranet intégré



D'autre part, le maître d'œuvre sélectionné devra fournir une solution flexible et conviviale qui permettra de répondre à toutes les priorités définies tout en respectant l'ensemble des contraintes.

Enfin, avant de conclure, il est important de souligner l'importance de la phase de gestion du changement et de séduction du personnel qui faciliteront l'adoption des NTIC dans l'établissement.

Ainsi, à travers l'étude du cas concret de l'ONDA, il a été plus aisé de comprendre l'intérêt de l'intégration des NTIC dans la gestion des ressources humaines, mais aussi de mieux appréhender l'importance et la difficultés de leur mise en place.



## Liste des annexes

---

**Annexe 1** : Quelques dates importantes dans l’histoire de l’ONDA

**Annexe 2** : Textes réglementaires de l’ONDA

**Annexe 3** : Equipements de contrôle aérien

**Annexe 4** : Partenaires de l’ONDA

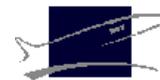
**Annexe 5** : Réseau aéroportuaire marocain et infrastructures aéronautiques

**Annexe 6** : Académie Internationale Mohammed VI de l’Aviation Civile

**Annexe 7** : Ancien organigramme de l’ONDA

**Annexe 8** : Nouvel organigramme de l’ONDA

**Annexe 9** : Dossier d’appel d’offres pour la maîtrise d’ouvrage pour le choix et la mise en œuvre d’un système d’information de ressources humaines



## **Annexe 1 : Quelques dates importantes dans l'histoire de l'ONDA**

**18 Juin 1980** : Adoption par le parlement de la Loi 25-79 créant l'Office des Aéroports de Casablanca.

**12 Juillet 1980** : Inauguration par Feu Sa Majesté Le Roi Hassan II de « l'aérogare Mohamed V » Casablanca.

**13 Décembre 1989** : Adoption par le parlement de la Loi 14-89 portant création de l'ONDA.

**1989** : Construction de l'Institut de Formation en Gestion et Exploitation Aéroportuaires.

**25 Juin 1990** : Message Royal aux contrôleurs aériens.

**Juillet 1990** : Création de l'Office National Des Aéroports.

**25 Octobre 1990** : Intégration de la Navigation Aérienne, lettre du Cabinet Royal (Promulgation du Dahir 1.93.140- le 10 septembre 1993).

**Juillet 1991** : Intégration du centre National du Contrôle de la Navigation aérienne.

**Décembre 1991** : Inauguration de l'aéroport d'Agadir-Massira.

**Juillet 1992** : Inauguration de l'aérogare Arrivée de l'aéroport Mohammed V par Son Altesse Royale Le Prince Héritier Sidi Mohammed.

**Novembre 1993** : Inauguration de l'aéroport d'Errachidia Moulay Ali Chérif par Son Altesse Royale Le Prince Héritier Sidi Mohammed et SAR le Prince Soltane Ibn Abdelaziz.

Décorations royales pour les cadres ONDA (équipe chantier).

**Juillet 1994** : Lancement du projet de la Technopole par Son Altesse Royale Le Prince Héritier Sidi Mohammed

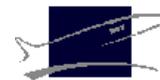
**8-10 Novembre 1994** : Organisation à Marrakech de la 1<sup>ère</sup> Conférence Mondiale du Conseil International de Aéroports (ACI).

**1995** : Construction du Centre de Formation en Sûreté de l'Aviation Civile.

**22 Novembre 1996** : Accueil du Docteur Asaad KOTAÏT, Président de l'OACI.

**6 Janvier 1997** : Lancement par l'ONDA de la formation des contrôleurs et des électroniciens de la sécurité aérienne.

**12 Avril 1997** : Lancement de la formation du premier contingent de stagiaires palestiniens à Casablanca.



**5 Juin 1998** : Inauguration de l'aéroport d'Essaouira.

**23 Septembre 1998** : Inauguration de la Salle du Maroc à l'OACI.

**5 Décembre 1998** : Inauguration de l'aéroport de Gaza dont la réalisation a été supervisée par l'ONDA.

**1<sup>er</sup> Juillet 1999** : Ouverture de l'aéroport de Nador.

**1<sup>er</sup>-5 Novembre 1999** : Organisation de la 20<sup>ème</sup> conférence mondiale des électroniciens de la sécurité aérienne (IFATSEA).

**Janvier 2000** : Construction des Instituts de Formation des Contrôleurs et Electroniciens de la Sécurité Aérienne et activement des structures de l'Académie.

**Février 2000** : Inauguration des nouveaux équipements radar (automatisation des services de contrôle aérien) au Centre National de Contrôle de la Sécurité Aérienne.

**25 octobre 2000** : Inauguration de l'Académie Internationale Mohamed VI de l'Aviation Civile et du nouveau système Radar par Sa Majesté le Roi Mohamed VI.

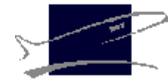
**Février 2001** : Nomination de Mr Mohamed Amal Guédira à la tête de l'ONDA.

**15 Avril 2001** : Inauguration de la nouvelle aérogare de Fès par Sa Majesté le Roi Mohamed VI.

**23 Octobre 2001** : Inauguration de l'extension de l'aéroport de Ouarzazate par Sa Majesté le Roi Mohamed VI.

**8-12 septembre 2003** : Organisation du symposium TRAINAIR à Marrakech.

**Septembre 2003** : Nomination de Mr Abdelhanine Benallou à la tête de l'ONDA.



## **Annexe 2 : Textes réglementaires de l'ONDA**

**Dahir n° 1-89-237 du 1er jourada II 1410 (30 décembre 1989)**  
**portant promulgation de la loi n° 14-89 transformant l'Office des**  
**aéroports de Casablanca en Office National des Aéroports.**  
**Bulletin officiel n° 4027 du 5 jourada II 1410 (3 janvier 1990)**

LOUANGE A DIEU SEUL !

(Grand Sceau de Sa Majesté Hassan II)

Que l'on sache par les présentes - puisse Dieu en élever et en fortifier la teneur !

Que Notre Majesté Chérifienne,

Vu la constitution, notamment son article 26,

### **A décidé ce qui suit :**

Est promulguée et sera publiée au Bulletin officiel, à la suite du présent dahir, la loi n° 14-89 transformant l'Office des aéroports de Casablanca en Office national des aéroports, adoptée par la Chambre des représentants le 13 jourada I 1410 (13 décembre 1989).

Fait à Marrakech, le 1er jourada II 1410 (30 décembre 1989).

Pour contresigner : Le Premier Ministre, **Dr. Azzeddine Laraki.**

### **Loi n° 14-89 transformant l'Office des Aéroports de Casablanca en Office National des Aéroports.**

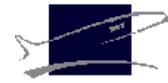
**Article premier :** Les missions de l'Office des aéroports Casablanca, telles que prévues par la loi n° 25-79 promulguée par le dahir n° 1-80-350 du 11 rejeb 1402 (6 mai 1982), sont tendues à l'ensemble des autres aéroports civils de l'Etat ouverts à la circulation aérienne publique, sous réserve des compétences reconnues aux autorités militaires en matière de contrôle local de la navigation aérienne dans les aéroports ou ce contrôle leur est principalement confié conformément à réglementation en vigueur sur l'aéronautique civile.

L'Office des Aéroports de Casablanca prend la dénomination d'Office National Des Aéroports.

**Article 2 :** Le a) de l'article 2 et le premier alinéa de l'article 5 la loi précitée n° 25-79 sont abrogés et remplacés comme suit :

"Article 2. - a) L'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat ouverts à la circulation aérienne publique ;

"Article 5 (1er alinéa). - L'office est administré par un conseil d'administration qui comprend outre les représentants de l'administration, le représentant de la compagnie Royal Air Maroc."



Décret n° 2-89-480 du 1er Joumada II 1410 (30 décembre 1989)

pris pour l'application de la loi n° 14-89 transformant l'Office

Aéroports de Casablanca en Office National Des Aéroports

Bulletin officiel n° 4027 du 5 Joumada II 1410 (3 janvier 1990)

**Le Premier Ministre,**

Vu la loi n° 14-89 transformant l'Office des aéroports de Casablanca en Office national des aéroports promulguée par le dahir n° 1-89-237, du joumada II 1410 (30 décembre 1989);

Vu la loi n° 25-79 portant création de l'Office des aéroports de Casablanca promulguée par le dahir n° 1-80-350 du 11 regeb 1402 (6 mai 1982);

Vu le dahir portant loi n° 1-77-185 du 5 chaoual 1397 (19 septembre 1977) relatif à la présidence des conseils d'administration établissements publics nationaux et régionaux;

Après examen par le conseil des ministres réuni le 1er rebia II 1410 (1er novembre 1989).

**Décète :**

**Article Premier :** La tutelle de l'Office national des aéroports est assurée par le ministre des transports, sous réserve des pouvoirs attributions dévolus au ministre des finances par les lois et règlements sur les établissements publics. Le siège de l'Office national des aéroports est fixé à Casablanca

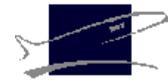
**Article 2 :** Le conseil d'administration comprend, sous la présidence du Premier ministre ou de l'autorité gouvernementale déléguée par lui à cet effet : le ministre des transports ou son représentant, le ministre des finances ou son représentant, le ministre de l'intérieur ou son représentant, le ministre du commerce et de l'industrie ou son représentant, le ministre chargé des travaux publics ou son représentant, le ministre du tourisme ou son représentant, l'autorité gouvernementale chargée des affaires économique ou son représentant, un représentant des Forces Royales Air au titre de l'administration de la défense nationale, un représentant de la Compagnie Royal Air Maroc.

Font également partie du conseil d'administration de l'office, avec voix consultative : le directeur de l'administration de l'air, le directeur de l'aéronautique civile, le directeur des bases aériennes, le directeur de la météorologie nationale, le directeur des études de la planification et de la coordination des transports.

Le directeur de l'office assiste aux réunions du conseil d'administration en qualité de rapporteur.

Le président du conseil d'administration peut faire appel toute personne qualifiée pour y siéger avec voix consultative.

**Article 3 :** Le conseil d'administration dispose de tous les pouvoirs nécessaires à l'administration de l'office, et à cette fin : arrête les programmes des opérations techniques et



financières de l'office; examine et arrête le budget et les modalités de financement ainsi que les comptes de l'exercice écoulé, et décide de l'affectation des résultats, approuve les concessions prévues dans l'article 2 de la loi n° 25-79 susvisé, propose ou fixe les tarifs des redevances afférentes aux services rendus par l'office selon que les prix, desdits services sont ou non réglementés dans le Cadre de la législation et de la réglementation sur le contrôle des prix, élabore le statut du personnel de l'office et le fait approuver dans les conditions prévues par la législation et la réglementation pour les établissements publics.

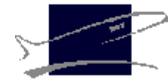
**Article 4** : Le conseil se réunit, sur convocation de son président, aussi souvent que les besoins de l'office l'exigent et au moins deux fois par an, avant le 30 juin pour arrêter les comptes de l'exercice écoulé, avant le 31 décembre pour examiner et arrêter le budget de l'office et le programme prévisionnel de l'exercice suivant.

Conformément à l'article 6 de la loi susvisée n° 25-79 le conseil délibère valablement lorsque la moitié, au moins, de ses membres sont présents ou représentés. Les décisions sont prises la majorité des voix. En cas de partage égal des voix, celle du président est prépondérante.

**Article 5** : Lorsque le conseil d'administration délègue, conformément aux dispositions de l'Article 5 de la loi précitée n° 25-79, partie de ses pouvoirs à un comité de direction, celui-ci est composé, se réunit et délibère dans les conditions fixées par ledit conseil.

**Article 6** : Le directeur de l'office détient tous les pouvoirs et attributions nécessaires à la gestion de l'office et à cette fin : exécute les décisions du conseil d'administration et, le cas échéant, du comité de direction, assure la gestion de l'ensemble des services de l'office et agit son nom, accomplit ou autorise tous actes ou opérations relatifs l'objet de l'office, le représente vis-à-vis de, l'Etat, de toute administration publique ou privée et de tous tiers et fait tout acte conservatoire, exerce les actions judiciaires et y défend avec l'autorisation du conseil d'administration, nomme le personnel de l'office conformément à la réglementation en vigueur, engage en tant qu'ordonnateur, les dépenses par acte, contrat ou marché, fait tenir la comptabilité des dépenses engagées, liquide et constate les dépenses et les recettes de l'office et délivre à l'agent comptable les ordres de paiement et les titres de recettes correspondants, fait les propositions nécessaires au conseil d'administration en vue de permettre à ce dernier de nommer pour chaque aéroport relevant de la compétence de l'office, un directeur délégué choisi parmi le personnel visé au 1er alinéa de l'article 56 du décret n° 2-61-161 du 7 safar 1382 (10 juillet 1962) portant réglementation de l'aéronautique civile.

Le directeur délégué exerce pour l'aéroport auprès duquel il est nommé les attributions reconnues au commandant d'aérodrome par l'article 56 du décret n° 2-61-161 du 7 safar 1382 (10 juillet 1962) précité, veille à la bonne application par les directeurs délégués des compétences reconnues aux commandants d'aérodrome par la réglementation en vigueur



**Article 7** : Les biens meubles transférés l'office en application de l'article 3 de la loi précitée n° 25-79 font l'objet d'un inventaire chiffré et approuvé conjointement par les ministres chargés des transports et des finances.

**Article 8** : Est abrogé le décret n° 2-84-435 du 26 rebia II 1405 (18 janvier 1985) pris pour l'application de la loi n° 25-79 portant création de l'office des aéroports de Casablanca.

**Article 9** : Le ministre des transports et le ministre des finances sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié.

**Dahir portant loi n° 1-93-140 du 22 rebia I 1414 (10 septembre 1993) complétant la loi n° 25-79 modifiée par la loi n° 14-89 transformant l'Office des Aéroports de Casablanca en Office National des Aéroports.**

**Bulletin officiel n° 4220 du 27 rebia I 1414 (15 septembre 1993)**

LOUANGE A DIEU SEUL !

(Grand Sceau de Sa Majesté Hassan II)

Que l'on sache par les présentes - puisse DIEU en élever et en fortifier la teneur !

Que Notre Majesté Chérifienne,

Vu la Constitution, notamment son article 101 ;

Vu l'article 2 de la loi n° 25-79 promulguée par le dahir n° 1-80-350 du 11 rejeb 1402 (6 mai 1982), telle que modifiée par la loi n° 14-89 transformant l'Office des aéroports de Casablanca en Office National des Aéroports, promulguée par le dahir n° 1-89-237 du 1er jourmada II 1410 (30 décembre 1989) ;

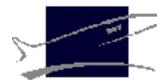
Après examen par le conseil des ministres réuni le 15 chaoual 1413 (7 avril 1993),

**A décidé ce qui suit :**

**Article Premier** : Les dispositions de l'article 2 de la loi n° 25-79 susvisée sont modifiées comme suit :

"Article 2 : L'Office national des aéroports a pour objet d'assurer :

- a) "l'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat ouverts à la circulation aérienne publique ainsi que des installations relatives au contrôle et à la sécurité de la circulation aérienne ;
- b) "le contrôle local et régional de la circulation aérienne et la mise en oeuvre des moyens nécessaires au survol, à l'approche, à l'atterrissage, au décollage, à la circulation au sol et au stationnement des aéronefs sur les aéroports visés au a) ci-dessus ;
- c) l.....



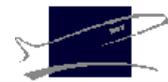
(La suite sans modification.)

**Article 2** : Le présent dahir portant loi sera publié au Bulletin officiel.

Fait à Rabat, le 22 rebia I 1414 (10 septembre 1993).

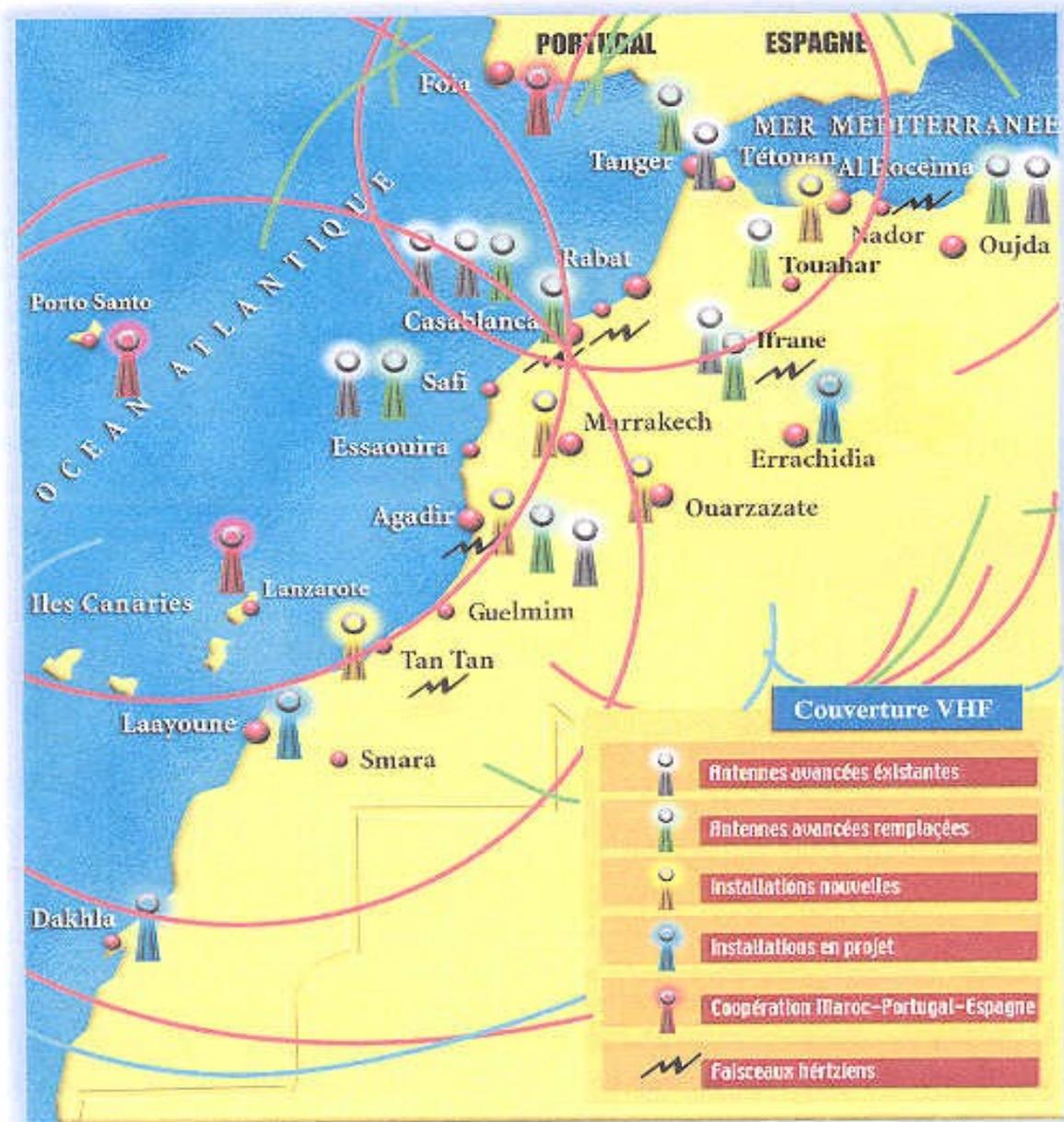
Pour contreseing :

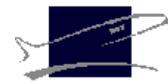
Le Premier Ministre, **Mohammed Karim-Lamrani.**



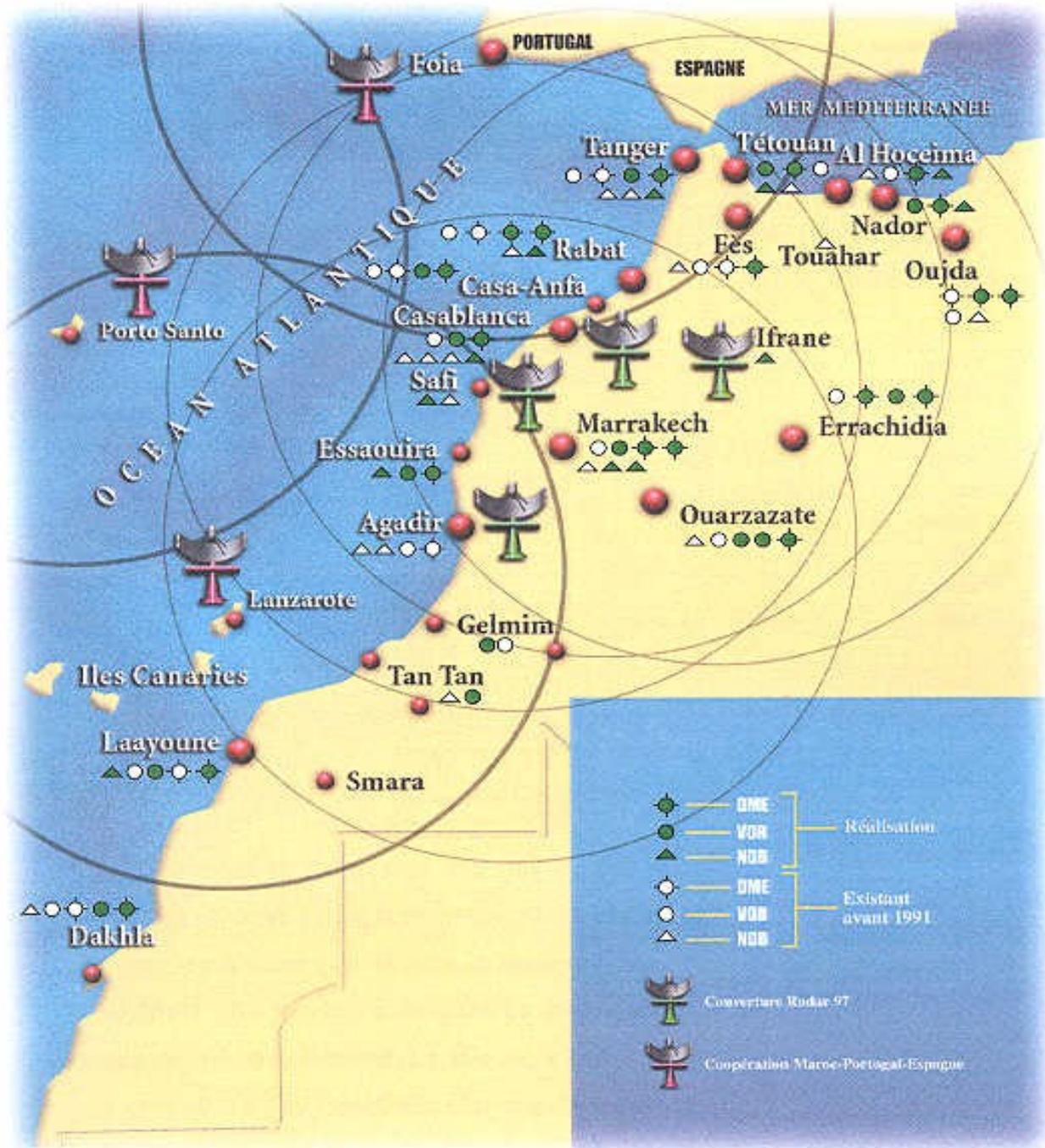
### Annexe 3 : Equipements de contrôle aérien

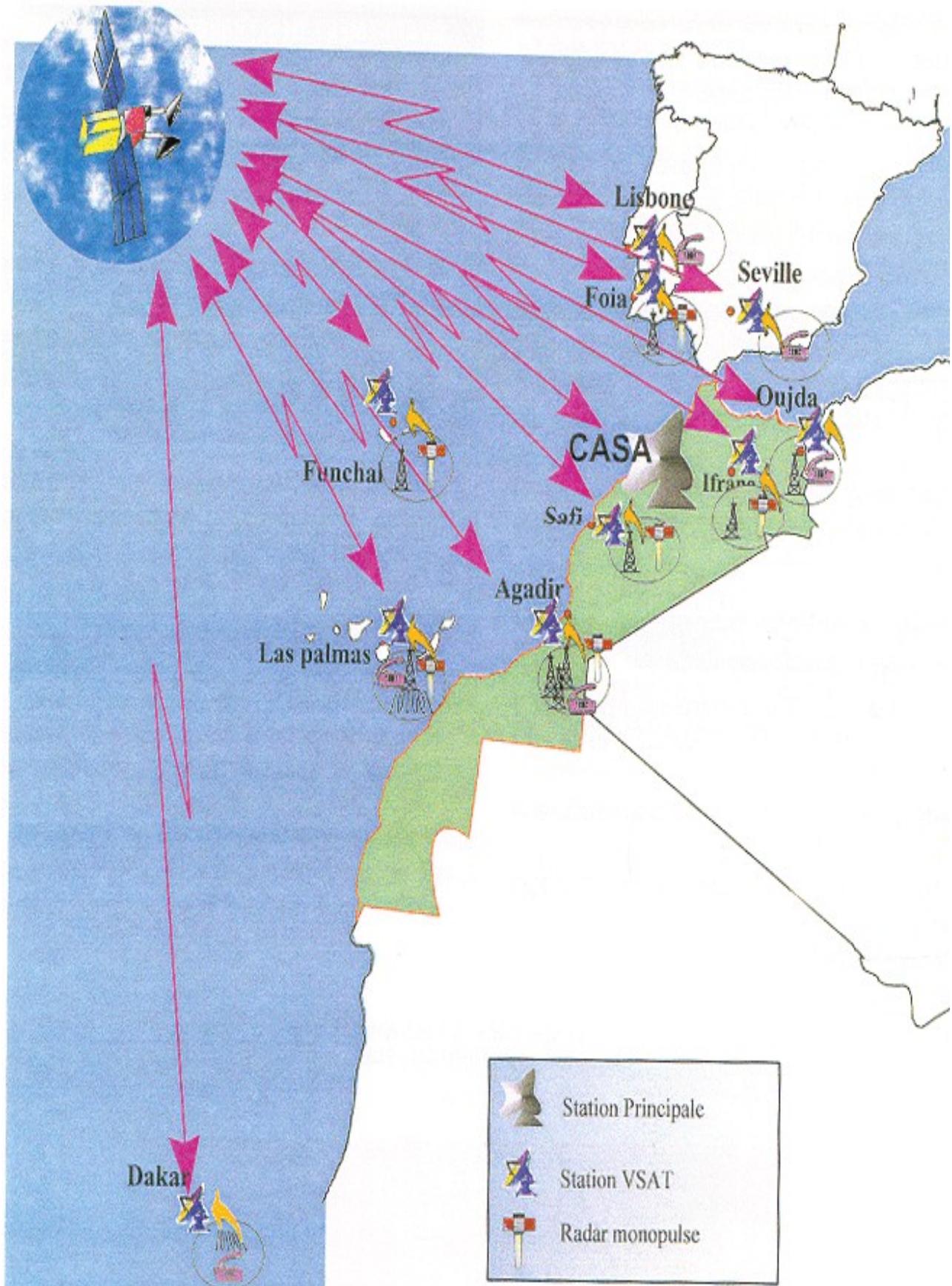
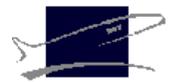
## DEVELOPPEMENT DES EQUIPEMENTS DE RADIOCOMMUNICATION LIES AU CONTROLE DE LA NAVIGATION AERIENNE RÉALISATIONS 1991-1999

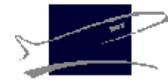




# DEVELOPPEMENT DES EQUIPEMENTS DE RADIONAVIGATION LIES AU CONTROLE DE LA NAVIGATION AERIENNE RÉALISATIONS 1991-1999







## **Annexe 4 : Partenaires de l'ONDA**

### **Au niveau national :**

**Le Ministère du Transport** : a sous sa tutelle la gestion des infrastructures aéroportuaires.

**Le Ministère des Finances** : L'ONDA est sous tutelle du Ministère des Finances, toutes les opérations financières de l'établissement sont alors sous son contrôle (élaboration des budgets, les opérations permanentes et d'envergure). Nonobstant, l'Office assure son autonomie financière, et ce, grâce à la diversification des sources de son chiffre d'affaires.

**Le Ministère du Tourisme** : Convention de partenariat avec le Ministère du Tourisme afin de mettre en place les meilleures conditions d'attraction et d'accueil des touristes dans les aéroports. Au-delà de cette convention qui permet aux représentants du Ministère de bénéficier de toute l'assistance et des facilités au sein des aéroports, l'ONDA entreprend de nombreuses actions tendant à développer le trafic touristique.

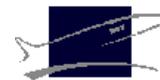
**Direction Générale de la Sûreté Nationale** : Outre la coordination permanente entretenue avec les services de sûreté afin d'améliorer les conditions de traitement des passagers, l'ONDA agit dans le domaine de formation pour valoriser les ressources humaines chargées de la Sûreté de l'Aviation Civile et de la Sécurité. Il leur permet d'assister à tous les séminaires, stages et exercices qu'il organise en collaboration avec les organismes internationaux spécialisés en la matière.

**Gendarmerie Royale** : l'ONDA envisage de renforcer les liens de coopération par une convention de partenariat portant sur la sécurité, la sûreté, les recherches et sauvetage, la formation et la protection de l'environnement aéroportuaire.

**Les Forces Royales Air** : Les relations portent sur les aspects liés à la sécurité de la navigation aérienne touchant aussi bien la sécurité des aéroports mixtes que celle de l'espace aérien.

**Les Compagnies Aériennes** : Les relations qui existent entre les compagnies aériennes et l'ONDA sont avant tout des relations de clients à fournisseur dans la mesure où l'ONDA leur offre toutes sortes de prestations –infrastructures, navigation aérienne, locaux, équipements techniques et autres prestations de service-. Néanmoins ces rapports vont au-delà de cette simple relation dans la mesure où il existe une coopération dans le sens d'objectifs communs qui sont la qualité de service et la satisfaction des passagers.

### **Au niveau international :**



Organisations et institutions internationales :

**L'OACI** : L'Organisation de l'Aviation Civile Internationale. L'accord réalisé porte sur la mise en œuvre du programme TRAINAIR et des programmes de formation en sûreté de l'aviation civile, mais aussi sur l'organisation de séminaires et de stages.

**L'ACI** : Le Conseil International des Aéroports. En sa qualité de co-fondateur et co-gestionnaire du Fonds **ACI**, l'**ONDA** est le centre d'accueil des actions de formation organisées par le Fonds au profit des cadres des aéroports en développement.

**La F.A.A** : l'Administration Fédérale Américaine de l'Aviation civile. La coopération entre les deux parties est essentiellement axée sur la formation dans le domaine du contrôle de la navigation aérienne et de la sûreté de l'aviation civile.

**EUROCONTROL** : Organisation Européenne pour la Sécurité de la Navigation Aérienne. Coopération portant sur la gestion des courants de trafic aérien échangés entre le Maroc et l'Europe ainsi que sur la formation des contrôleurs et du personnel chargé de cette mission.

**ENAC** : Ecole Nationale de l'Aviation Civile à Toulouse. Cette coopération consiste en une expertise pédagogique accompagnée d'une formation des formateurs en contrôle aérien.

**THALES** : Université à Paris qui offre un support technique pour la formation des électroniciens.

**Agence Africaine de la Sécurité de la Navigation Aérienne** : pour la coopération en matière de CNS/ATM, formation et études techniques.

Jumelages :

L'ONDA a pu conclure avec des organismes internationaux similaires des actes de jumelage afin de faciliter la réalisation d'opérations de coopération dans divers aspects aéronautiques :

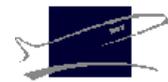
**Avec Aéroports de Paris** : Jumelage réalisé en 1982 afin de sceller des relations privilégiées se traduisant par des échanges d'expériences, d'informations et par une coopération/assistance technique et pédagogique.

**Avec l'Aéroport du Roi Abdelaziz de Jeddah**

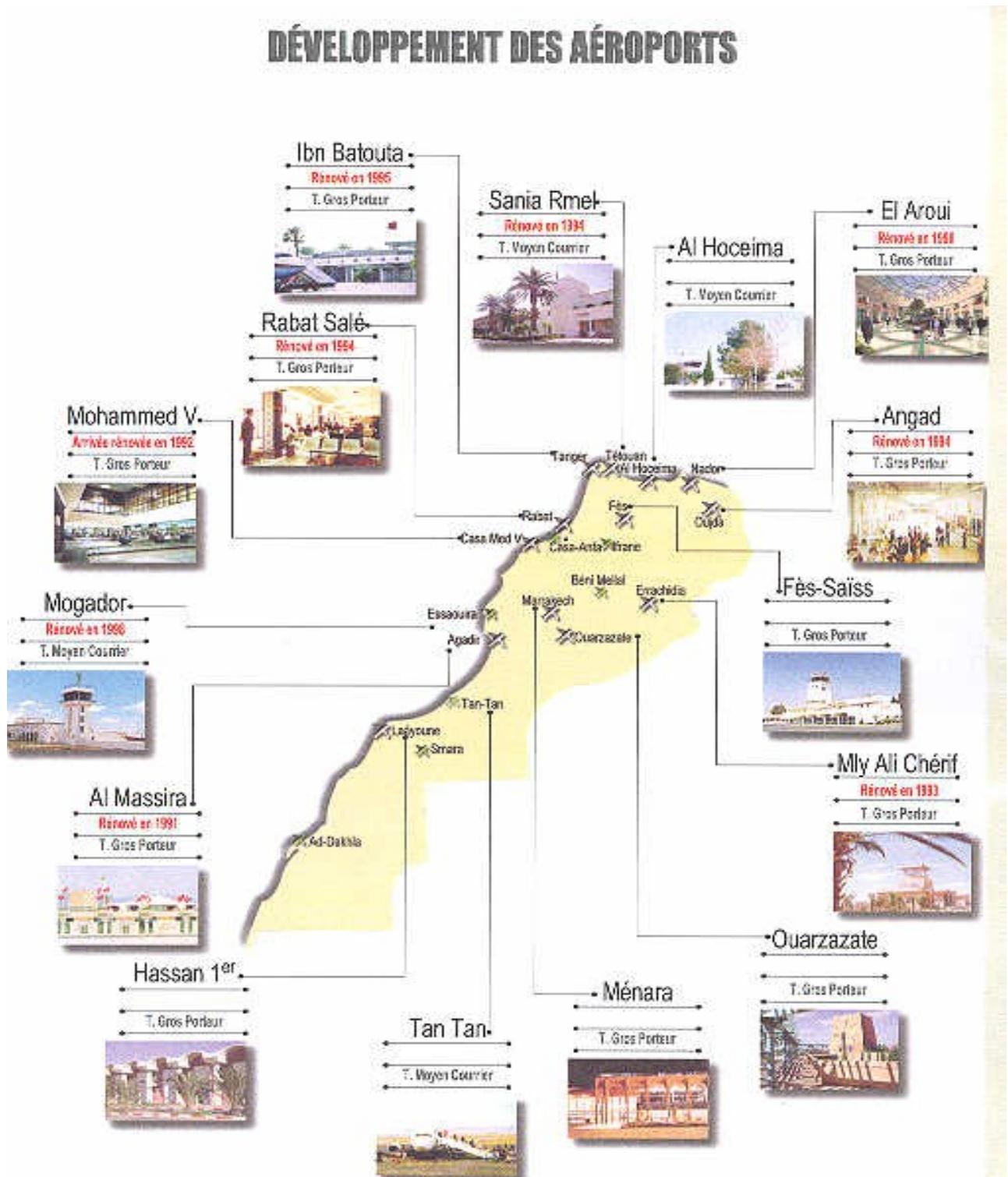
**Avec l'aéroport du Caire** : réalisé en 1988.

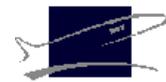
**Avec l'aéroport de Tunis Cartage** : réalisé en 1990 afin de resserrer les liens de coopération en matière de formation, d'exploitation aéroportuaire et d'appui mutuel dans les instances et forums internationaux.

**Autres aéroports jumelés** : Aéroports de Rome, Bordeaux, Dubaï, Bagdad, Washington Baltimore, Miami International airport,...



**Annexe 5 : Réseau aéroportuaire marocain et infrastructures aéro**





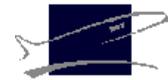
# INFRASTRUCTURES AERONAUTIQUES

## RÉALISATIONS 1991-1999



PISTE		PARKING		BRETELLE		TAXIWAY		LÉGENDE		NOTA BENE
A. Tanger	★ 91	A. Idrane	⊗ 94	A. Rabat-Salé	⊗ 94	A. Mohammed V	★ 95	●	Construction	• L'ensemble des plates formes aéroportuaires ont connu des réalisations importantes (Rechargement-Refectoire-Extension).  • Une opération d'auscultation des chaussées aéronautiques est intervenue en 1999 dans le cadre du programme des travaux pour la période 1999-2003.
A. Marrakech	★ 91	A. Mohammed V	◆ 95	A. Tanger	★ 94	A. Tanger	★ 95	★	Rechargement	
A. Tétouan	◆ 93	A. Marrakech	◆ 95	A. Mohammed V	★ 95	A. Marrakech	◆ 95	◆	Refectoire	
A. Errachidia	★ 93	A. Ouarzazate	★ 95	A. Oujda	⊗ 95	A. Oujda	⊗ 95	⊗	Extension	
A. Al Hoceima	★ 93	A. Rabat-Salé	★ 95	A. Ouarzazate	★ 95	A. Beni Mellal	● 97	—	2 <sup>ème</sup> Piste	
A. Orane	★ 94	A. Tanger	★ 95	A. Oujda	⊗ 95	A. Essaouira	● 97			
A. Rabat-Salé	◆ 95	A. Oujda	⊗ 95	A. Ouarzazate	★ 98	A. Essaouira	● 97			
A. Oujda	◆ 95	A. Essaouira	● 98	A. Ouarzazate	★ 98	A. Nador	● 99			
A. Laayoune	◆ 95	A. Ouarzazate	★ 98	A. Nador	● 99	A. Fés	⊗ 99			
A. Ouarzazate	★ 95	A. Nador	● 99	A. Fés	⊗ 99	A. Essaouira	⊗ 99			
A. Mohammed V	★ 96	A. Essaouira	● 97	A. Essaouira	● 99	A. Mohammed V	★ 99			
A. Beni Mellal	● 97	A. Mohammed V	★ 99							
A. Essaouira	● 97									
A. Ouarzazate	★ 98									
A. Nador	● 99									
A. Essaouira	● 99									
A. Oujda	⊗ 99									
A. Rabat-Salé	★ 99									
A. Laayoune	★ 99									
A. Mohammed V	— 01									

La réalisation de nouvelles infrastructures et la réhabilitation du patrimoine aéroportuaire ont permis au Royaume de disposer d'un réseau performant d'aéroports et de plates formes répondant aux normes internationales dont 12 aéroports peuvent recevoir tous les types d'avions gros porteurs.



## Annexe 6 : Académie Internationale de L'Aviation Civile

### Académie Internationale Mohammed VI de l'Aviation Civile

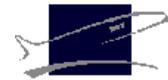




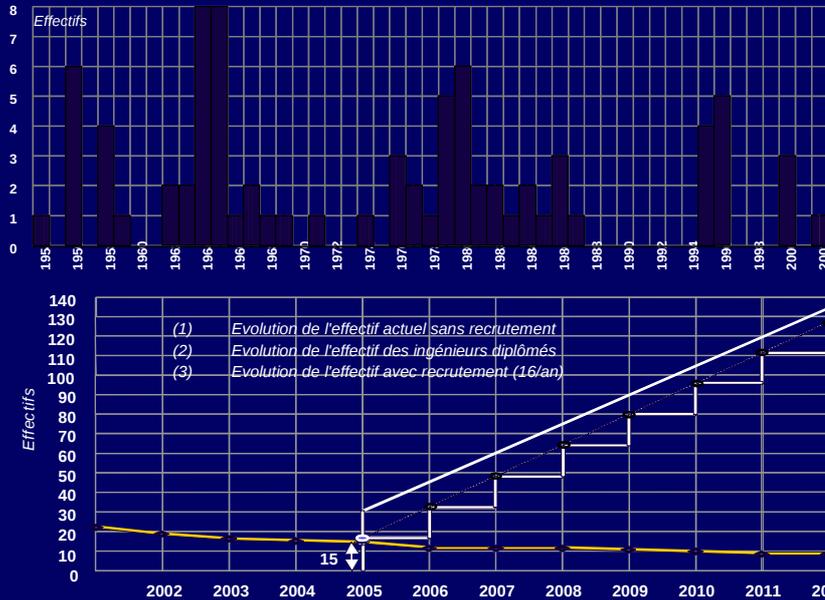


### DOMAINES DE COMPETENCE

Fonctionnel	Opérationnel	Code	Projet	C. H.
Académie Internationale Mohammed VI de l'Aviation Civile	Institut de Navigation Aérienne	EN -01	Formation de base en contrôle aérien	ENAC
		IC -02	Formation continue qualifiante (CNS/ATM)	OACI
		ON -03	Formation continue interne en contrôle	ONDA
	Institut des Systèmes Électroniques	EN -04	Formation de base électronique	ENAC
		ON -05	Formation continue interne	ONDA
		EN -06	Formation d'ingénieurs en aviation civile	ENAC
	Institut de Gestion Aéroportuaire	ON -07	Formation continue interne	ONDA
		IA -08	Formation continue externe	IATA
		TU -9	Formation en "Project management"	TUC
	Institut de Sécurité de l'Aviation	IC -10	Formation normalisée en sûreté de l'aviation	OACI
		TU -11	Formation continue en sûreté aéroportuaire	TUC
		IC -12	Formation en supervision de la sécurité	OACI
	CP Trainair	IC -13	Réalisation de MPNs TRAINAIR	OACI



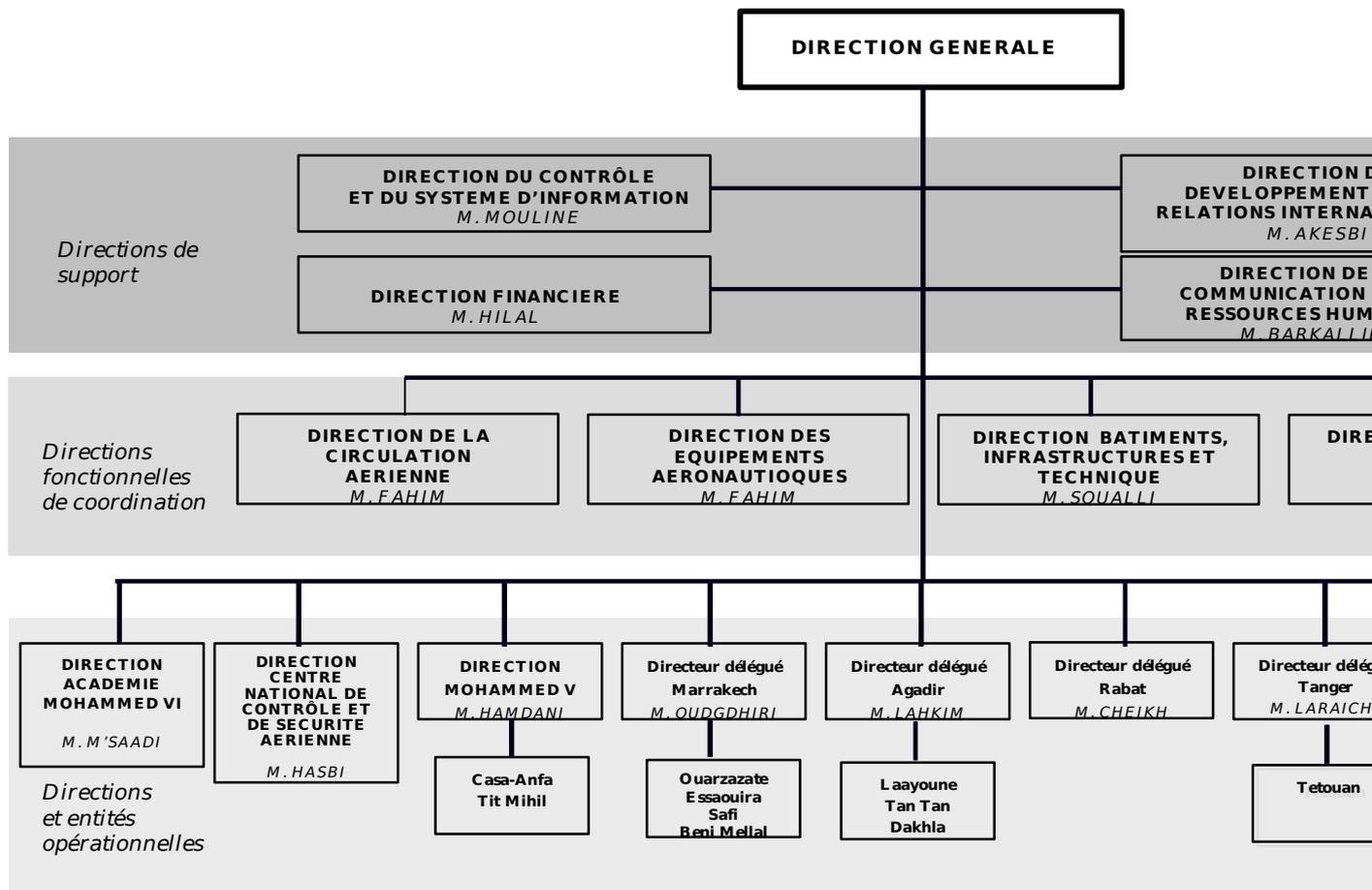
## PROJET FORMATION IAC: FORMATION IAC



## PROJET FORMATION IAC: AVIATION CIVILE

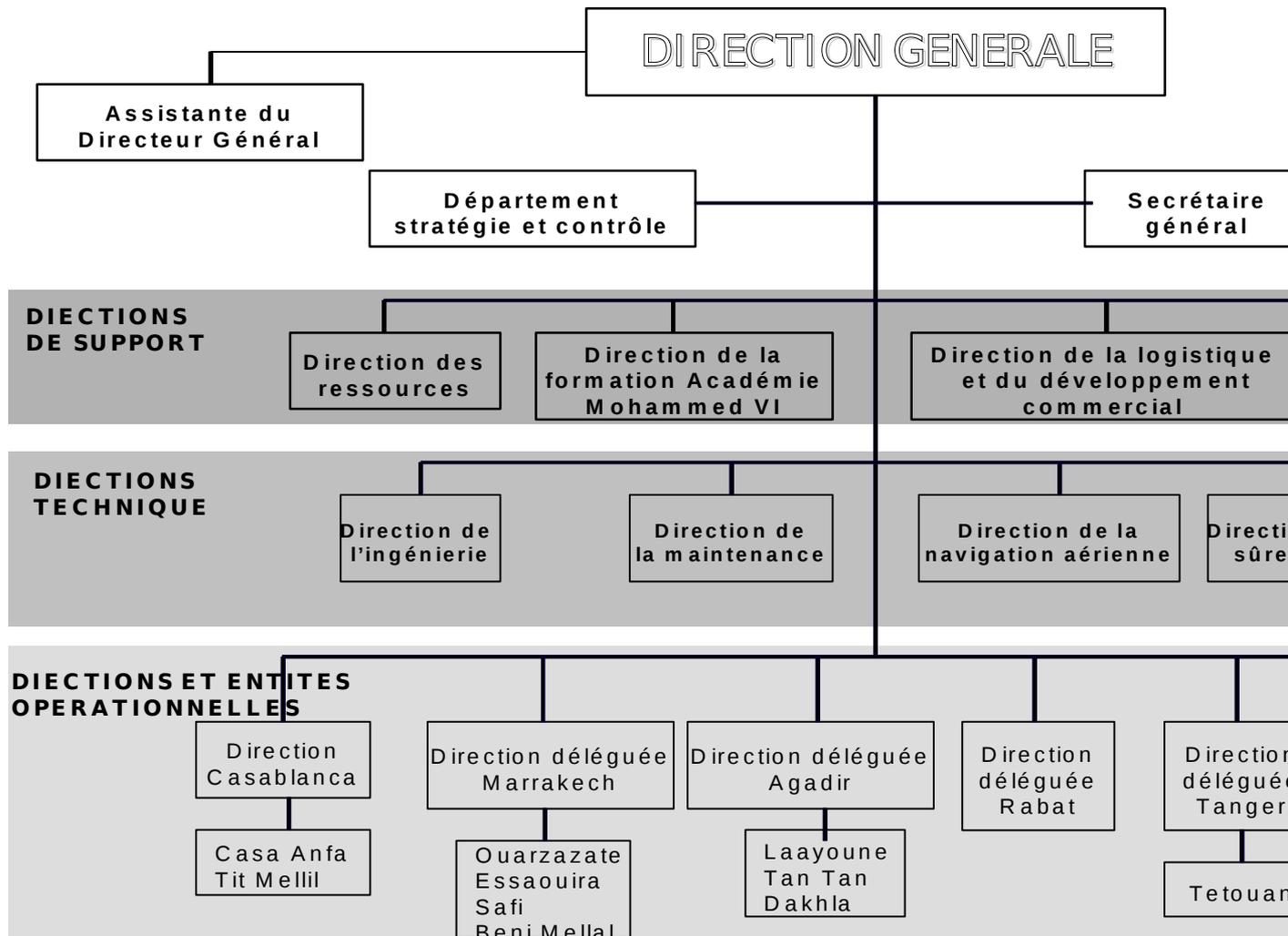
DIPLOME	FILIERE	SECTEURS D'ACTIVITE	EFF.	DEB.
Ingénieur de l'Aviation Civile	Exploitation Aéronautique	Systèmes de navigation aérienne Gestion du trafic aérien ATM Exploitation du transport aérien	12/an	ONDA FRA ASECNA
	Electronique Aéronautique	Systèmes de radionavigation Télécommunications aéronautiques Nouveaux systèmes CNS	12/an	ONDA FRA ASECNA
	Informatique Aéronautique	Ingénierie des réseaux et systèmes Développement logiciel temps réel Sécurité des services réseaux	12/an	ONDA MAROC ASECNA
	Technique Aéronautique	Techniques d'utilisation avions de transport Avionique et systèmes de gestion de vols Navigabilité aéronefs -opérations aériennes		RAM FRA MET
	Filière Exploitation	Recrutement interne contrôleurs		
	Filière Electronique	Recrutement interne électroniciens		

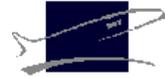
**Annexe 7 : Ancien organigramme de l'ONDA**



Onda : 25 février 2002

**Annexe 8 : Nouvel organigramme de l'ONDA**





**Annexe 9 Dossier d'appel d'offres pour la maîtrise d'ouvrage pour  
choix et la mise en œuvre d'un système d'information de ressources  
humaines**

## **SOMMAIRE**

---

**Avis d'appel d'offres**

---

**CHAPITRE I : TERMES DE REFERENCE**

---

**CHAPITRE II : PRESCRIPTIONS ADMINISTRATIVES**

---

**CHAPITRE III : REGLEMENT DE LA CONSULTATION**

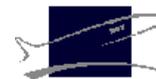
---

**CHAPITRE IV : BORDEREAU DES PRIX**

---

**CHAPITRE V : MODELES DE FORMULAIRES**

---



## ROYAUME DU MAROC OFFICE NATIONAL DES AEROPORTS

### CHAPITRE I

#### TERMES DE REFERENCE

##### I.1. PREAMBULE

L'Office National Des Aéroports (ONDA) est un établissement public à caractère industriel et commercial, créé en Janvier 1990 par transformation de l'Office des Aéroports de Casablanca, premier établissement autonome de gestion aéroportuaire au Maroc.

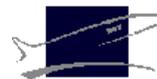
Ses missions telles que définies dans le cadre des lois 25-79, 14-89 et 47-00 résident essentiellement en :

- La garantie de la sécurité de la navigation aérienne au niveau des aéroports et dans l'espace aérien sous juridiction nationale.
- L'aménagement, l'exploitation, l'entretien et le développement des aéroports civils de l'Etat.
- L'embarquement, le débarquement, le transit et l'acheminement à terre des voyageurs, des marchandises et du courrier transportés par air ainsi que tous les services destinés à la satisfaction des besoins des usagers et du public .
- La liaison avec les organismes et les aéroports internationaux afin de répondre aux besoins du trafic aérien.
- La formation des Contrôleurs et des Electroniciens de la sécurité aérienne.

Des missions qui se déclinent donc en un certain nombre d'exigences à savoir :

- L'obligation de la qualité dans les prestations rendues aux compagnies et aux passagers, conformément aux normes internationales.
- L'obligation de développement du secteur pour répondre aux besoins de croissance du transport aérien.
- L'obligation de développer les ressources en vue de pouvoir asseoir son autonomie de développement.

**Inscrivant ses actions dans le cadre des ambitions de développement nou  
par le Maroc nouveau et grâce à son dynamisme, l'ONDA a pu diligemme  
doter le pays d'un réseau d'aérogares modernes et accueillantes, ainsi c  
d'équipements aéronautiques performants répondant aux normes  
internationales régissant le secteur de l'aviation civile.**

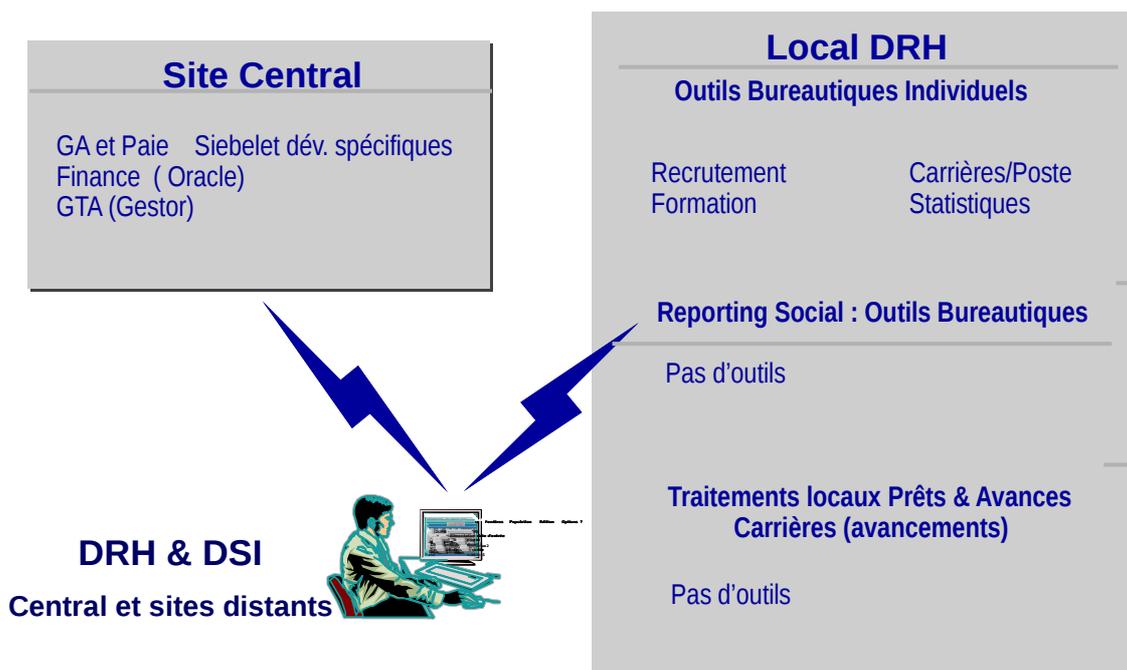


## Le Département des Ressources Humaines.

Pour faire face à ces nouveaux enjeux, l'ONDA envisage de changer son système d'information RH.

Cette nouvelle application devra s'intégrer dans le système d'Information global de l'ONDA :

### Cartographie des applications existantes



L'objet de la présente consultation est de choisir un cabinet de maître d'ouvrage qui assistera l'ONDA pour les phases de choix et de mise en œuvre d'un nouvel ERP RH intégré couvrant tous les domaines de gestion RH. Le cabinet retenu ne pourra pas être le maître d'œuvre pour la mise en œuvre de la solution choisie.

## **L2. OBJET DE L'ETUDE**

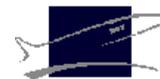
La mission consiste en une Maîtrise d'Ouvrage pour :

### Phase 1 :

- Recenser et formaliser les besoins du Département des Ressources Humaines,
- Elaborer un cahier des charges qui servira de base à l'évaluation des progiciels du marché,
- Participer au choix de la solution ou proposer une solution progiciel adaptée aux besoins de l'ONDA,

### Phase 2 :

- Assister la maîtrise d'ouvrage de l'ONDA dans la mise en œuvre de la solution retenue.



Le domaine objet de la présente étude couvre les domaines de gestions RH suivants :

- Gestion sociale,
- Paie et administration du personnel,
- Gestion des carrières,
- Gestion stratégique de RH (emplois, postes et compétences, Formation, recrutement et mobilité, plan de succession et de carrière, évaluation, rémunération),
- Reporting, analyses et simulations.

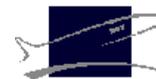
Le soumissionnaire devra notamment participer non exclusivement, aux phases respectives suivantes dont l'ordre chronologique n'est pas nécessairement celui décrit ci-dessous:

Pour la première phase :

- Réalisation du cahier des charges décrivant les besoins de l'ONDA en matière de GRH,
- Réaliser les grilles d'évaluation des progiciels,
- Participer à l'analyse des solutions progiciels du marché,
- Produire un rapport comparatif des dites solutions en préconisant un progiciel,

Pour la deuxième phase :

- Définition d'un Plan d'Assurance Qualité pour la mise en œuvre du nouveau Système d'Information de l'ONDA.
- Participation à l'organisation de la formation de l'équipe projet.
- Implication forte dans la définition des besoins et dans l'étude d'adéquation et être l'interlocuteur privilégié de l'intégrateur du progiciel.
- Participation à la validation fonctionnelle des développements spécifiques.
- Participation au cadrage du projet en fin d'études pour respecter les budget et délais proposés par l'intégrateur. Lors de cette phase il sera procédé à des arbitrages des développements et paramétrages à réaliser dans le progiciel pour prendre en compte les besoins exprimés par les gestionnaires. Le cabinet d'AMO devra aider les gestionnaires à prioriser leurs besoins pour respecter l'enveloppe budgétaire et le délai convenu avec l'intégrateur. Le cadrage se fera par analyse de la valeur de besoins exprimés par les gestionnaires et le respect du standard du progiciel.
- Implication dans la phase de qualification (rédaction des scénarios de tests, organisation et planification des tests).
- Assistance dans le schéma d'architecture requis pour une utilisation déconcentrée optimale.
- Participation à la validation de l'intégration fonctionnelle des progiciels et logiciels choisis pour le nouveau Système d'Information de l'Office National des Aéroports.
- Participation à la spécification des données à reprendre et des modalités de reprise.
- Assistance à la conduite du changement et communication projet.
- Assistance à la validation des processus métiers en fonction de l'architecture du progiciel RH.
- Participation à la validation des documents suivants produits par **les chargés de la mise en œuvre des progiciels** :
  - Etude d'adéquation,
  - Guide de paramétrage,
  - Document des jeux de test,
  - Bilan des tests,
  - Démarche de mise en œuvre,



Manuel utilisateur,  
Aide mémoire,  
Manuel d'exploitation.

Le Soumissionnaire doit être l'interlocuteur privilégié qui représente valablement l'utilisateur final de l'Office National des Aéroports vis à vis de **l'intégrateur qui sera chargé de la mise en œuvre des progiciels.**

### **1.3. METHODOLOGIE**

Le soumissionnaire est tenu de suggérer une démarche de maîtrise d'ouvrage concernant la mise en œuvre de la solution progiciel retenue pour la phase 2, en respectant le Plan d'Assurance Qualité qui sera proposé par le Soumissionnaire.

De plus la prestation objet du présent marché doit se faire en respect de ce qui suit :

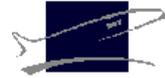
- **Source d'information :**  
Les besoins exprimés par l'ONDA et recueillis dans les documents qui seront mis à la disposition du soumissionnaire et des entretiens menés avec les gestionnaires de l'ONDA. Les besoins que l'ONDA aura à exprimer au cours de la réalisation de la prestation. Les expériences métier du soumissionnaire dans le domaine RH.
- **Conduite du projet. Le soumissionnaire est tenu de:**  
Permettre la mise en place des solutions avec des délais et des coûts minimaux.  
Respecter son rôle au sein des structures de pilotage du projet.  
Coordonner ses activités avec toute autre personne en charge du projet.  
Respecter l'organisation de l'ONDA.  
Être le garant du respect des délais d'exécution. Pour ce faire, c'est lui qui doit le cas échéant annoter par écrit un dérapage causé par l'ONDA ou le Maître d'Œuvre en charge de la mise en place du progiciel.  
Respecter les recommandations du document **Plan d'Assurance Qualité** arrêtée suite à la validation par l'ONDA par rapport à la démarche qualité proposée par le Consultant.  
Se conformer à la méthodologie qu'il aurait proposée et qui aurait été validée par l'ONDA.

### **1-4 LIVRABLES ATTENDUS.**

Les livrables par étape sont notamment et non exclusivement :

#### Pour la phase 1 :

- Synthèse des règles de gestion.
- Cahier des charges d'expression des besoins de l'ONDA pour les domaines RH objets de la présente consultation.
- Rapport d'étude détaillée des besoins en s'appuyant sur les documents ONDA et les interviews avec les gestionnaires de la DRH.
- Grille d'évaluation du progiciel.
- Définition des critères de choix du progiciel et de l'intégrateur.



Pour la phase 2 :

- Paramétrage et réalisation :
  - Validation du planning prévisionnel de l'ensemble du lot en spécifiant clairement la planification des tâches qui lui incombent.
  - Validation du dossier d'étude d'adéquation entre les besoins fonctionnels et les fonctionnalités offertes par le progiciel.
  - Validation du guide de paramétrage.
  - Planification et réalisation des tests.
  - Validation du bilan des tests.
- Mise en exploitation et déploiement :
  - Organisation des postes à déployer concernant la mise en œuvre de la solution informatique.
  - Assistance à la réalisation du manuel utilisateur et guide des procédures.
  - Assistance à la réalisation des supports de formation des utilisateurs.
  - Suggestion des procédures de sécurité à intégrer dans le manuel d'exploitation.

Le contenu de chacun des documents ci-dessus mentionnés sera défini dans le document **Plan d'Assurance Qualité, lors du démarrage de la mission.**

### **1.5. AUTRES MODALITES**

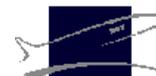
Pour chaque Lot, la Direction Générale de l'ONDA mettra à la disposition du Soumissionnaire au moins :

- Un chef de projet à temps plein,
- Un informaticien équivalent temps plein.

Ces personnes participeront à l'élaboration des besoins fonctionnels de l'ONDA ou aux préconisations du soumissionnaire ainsi qu'à toutes les validations des livrables.

Un Responsable général du projet sera désigné par la Direction Générale de l'ONDA pour suivre le déroulement de la mission, en relation avec le responsable de mission désigné par le Soumissionnaire.

Le Soumissionnaire proposera une organisation de pilotage de la mission qui lui paraît la plus appropriée dans le cadre du Plan d'Assurance Qualité.



## **CHAPITRE II** **PRESCRIPTIONS ADMINISTRATIVES**

### **ARTICLE 1 : DELAI**

La phase 1 devra être achevée dans un délai de deux mois à compter de la date de signature des contrats en le soumissionnaire et l'ONDA.

Le délai prévisionnel d'exécution de la phase deux sera de 12 mois à l'issue de la phase 1. Ce délai sera revu en fonction de planning proposé par l'intégrateur du progiciel.

### **ARTICLE 2 : PERSONNEL DU SOUMISSIONNAIRE**

#### **a- Dispositions générales**

Le soumissionnaire emploiera et fournira un personnel dont la qualification, l'expérience et la durée d'intervention sont celles que nécessite l'exécution des prestations définies par le présent marché.

#### **b- Agrément du Personnel**

Le personnel du soumissionnaire qui sera chargé de l'exécution de la mission et dont les noms et les titres figurent dans la proposition technique, doit recevoir l'agrément préalable de l'ONDA. Le soumissionnaire soumettra pour examen et approbation, un exemplaire de leur curriculum vitæ.

#### **c- Retrait et / ou remplacement du Personnel :**

Sauf dans le cas où l'ONDA en aurait décidé autrement, aucun changement ne sera apporté au personnel. Si, pour des raisons au-delà du contrôle possible du soumissionnaire, il s'avère nécessaire de remplacer un des membres du personnel, le soumissionnaire devra le remplacer par une personne d'une qualification égale ou supérieure.

La sélection du personnel proposé par le soumissionnaire en remplacement, sera soumise à l'approbation préalable de L'ONDA. Le soumissionnaire prendra à sa charge tous les frais de voyage et autres résultant de ce remplacement.

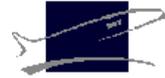
#### **d- Chef de mission :**

Le soumissionnaire nommera un chef de mission responsable de l'exécution des prestations et disponible pendant toute la durée de l'étude. Celui-ci sera au préalable accepté par L'ONDA.

### **ARTICLE 3: COMPETENCES REQUISES POUR LA MISSION**

La composition de l'équipe chargée de la présente mission d4AMO doit comprendre des experts dans les domaines suivants :

- Connaissance des progiciels ERP RH du marché
- Gestion de projet de mise en œuvre de Système d'Information
- Assistance à la Maîtrise d'ouvrage pour la mise en œuvre d'un Progiciel (ERP RH).

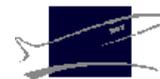


#### **ARTICLE 4 : PRESTATIONS SUPPLEMENTAIRES NON PREVUES AU MARCHE**

L'ONDA pourra être amené à demander au soumissionnaire d'exécuter des tâches supplémentaires en dehors de l'étendue des prestations prévues au présent marché. Dans ce cas, l'estimation des charges pourra être réévaluée en commun accord entre les deux parties, et la rémunération du soumissionnaire sera révisée en conséquence, en appliquant les prix unitaires du sous-détail des prix, et ce conformément aux prescriptions de l'article 51 du CCAGT.

Ces prestations supplémentaires non prévues au présent marché, ne pourront être entreprises par le soumissionnaire sans l'accord préalable de L'ONDA.

Le soumissionnaire devra par conséquent présenter avec son offre de prix, les sous-détails des prix forfaitaires prévus au cahier des charges.



## **CHAPITRE III** **REGLEMENT DE LA CONSULTATION**

### **ARTICLE 1 : CONDITIONS REQUISES DES SOUMISSIONNAIRES**

Seules peuvent participer au présent appels d'offres, les personnes physiques ou morales qui :

- a) Justifient des capacités juridiques, techniques et financières;
- b) Sont en situation fiscale régulière, pour avoir souscrit leurs déclarations et régler les sommes exigibles ou, à défaut de règlement, constitué des garanties jugées suffisantes par le comptable chargé du recouvrement;
- c) Sont affiliées à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, et souscrivent de manière régulière leurs déclarations de salaires auprès de cet organisme;
- d) Justifient du certificat d'immatriculation au registre du commerce.

Toutefois, les soumissionnaires non installés au Maroc sont dispensés de fournir les attestations visées en b, c et d ci-dessus.

Ne sont pas admises à participer au présent appel d'offres :

- Les personnes en liquidation judiciaire;
- Les personnes en redressement judiciaire, sauf autorisation spéciale délivrée par l'autorité judiciaire compétente.

L'ONDA n'est pas tenu de donner suite au présent appel d'offre. Aucun soumissionnaire ne peut prétendre à une indemnité si son offre n'est pas acceptée.

### **ARTICLE 2 : MODE DE REMUNERATION :**

Le soumissionnaire sera rémunéré de ses prestations par l'application des prix figurant au bordereau des prix - détail - estimatif du présent marché.

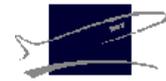
Tous les prix doivent tenir compte des salaires et charges sociales du personnel du consultant, des frais généraux, des faux - frais et bénéfiques ainsi que de toutes sujétions, impôts et taxes en vigueur dont notamment la taxe sur la valeur ajoutée ainsi que la retenue à la source applicable à la part transférable de tout règlement.

### **ARTICLE 3 : JUSTIFICATION DES CAPACITES ET DES QUALITES**

Chaque soumissionnaire est tenu de présenter un dossier administratif et un dossier technique. L'ensemble des pièces doivent être présentées en originale ou certifiées conformes.

#### **3-1 : LE DOSSIER ADMINISTRATIF COMPREND :**

- a- Une déclaration sur l'honneur qui doit indiquer les nom, prénom, qualité et domicile du soumissionnaire et s'il agit au nom d'une société, la raison sociale la forme juridique de la Société, le capital social, l'adresse du siège social, la qualité en laquelle il agit et les pouvoirs qui lui sont conférés.



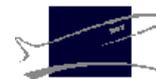
Cette déclaration sur l'honneur doit contenir également l'engagement du soumissionnaire à couvrir; dans les limites et conditions fixées dans les cahiers des prescriptions spéciales, par une police d'assurance, les risques découlant de son activité professionnelle et attester qu'il remplit les conditions prévues à l'article 1 ci-avant. En outre, la déclaration sur l'honneur doit mentionner l'engagement du soumissionnaire, s'il envisage de recourir à la sous-traitance, que celle-ci ne peut porter sur la totalité du marché, et s'assurer que les sous-traitants remplissent également les conditions prévues à l'article 1 ci-avant;

- b- La ou les pièces justifiant les pouvoirs conférés à la personne agissant au nom du soumissionnaire;
- c- Une attestation délivrée depuis moins d'un an par le percepteur du lieu d'imposition certifiant que le soumissionnaire est en situation fiscale régulière ou à défaut de paiement, qu'il a constitué les garanties jugées suffisantes par le comptable chargé du recouvrement. Cette attestation doit mentionner l'activité au titre de laquelle le soumissionnaire est imposé;
- d- Une attestation délivrée depuis moins d'un an par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale certifiant que le soumissionnaire est en situation régulière envers cet organisme;
- e- Le certificat d'immatriculation au registre du commerce.
- e- Le Cahier des Prescriptions Spéciales paraphé avec la mention « lu et accepté » en dernière page.
- f- Le récépissé de retrait du cahier des charges.

Toutefois, sont dispensés de fournir les attestations visées aux paragraphes c), d) et e), les soumissionnaires non installés au Maroc.

### **3-2 : LE DOSSIER TECHNIQUE COMPREND :**

- a- Une note indiquant les moyens humains et techniques du soumissionnaire, le lieu, la date, la nature et l'importance des prestations qu'il a exécutées ou à l'exécution desquelles il a participé;
- b- Il est joint à cette note; les attestations délivrées par les hommes de l'art sous la direction desquels lesdites prestations ont été exécutées ou par les maîtres d'ouvrages qui en ont éventuellement bénéficié. Chaque attestation précise notamment la nature des prestations, le montant, les délais et les dates de réalisation, l'appréciation, le nom et la qualité du signataire;
- c- Éventuellement, les renseignements, pièces d'ordre technique ou pièces complémentaires concernant l'entreprise.



## **ARTICLE 4 : CONTENU DES DOSSIERS DES SOUMISSIONNAIRES**

Les dossiers présentés par les soumissionnaires doivent comporter, outre les dossiers administratif et technique susvisés, une offre financière et une offre technique.

### **4.1. L'OFFRE FINANCIERE COMPREND :**

- a- L'acte d'engagement par lequel le soumissionnaire s'engage à réaliser les prestations objet du marché conformément aux conditions prévues aux cahiers des prescriptions spéciales et moyennant un prix qu'il propose. Il est établi suivant le modèle joint en annexe.  
Cet acte dûment rempli est signé par le soumissionnaire ou son représentant habilité, sans qu'un même représentant puisse représenter plus d'un soumissionnaire à la fois pour le même marché et lorsqu'il est souscrit par un groupement, il doit être signé par chacun des membres du groupement,
- b- Le bordereau des prix et le détail estimatif.  
Le montant de l'acte d'engagement ainsi que les prix unitaires du bordereau des prix et du détail estimatif doivent être écrits en chiffres et en toutes lettres. Il en est de même des prix indiqués dans la décomposition du montant global.  
Lorsqu'un même prix est indiqué en chiffres et en lettres et qu'il existe une discordance entre ces deux modes d'expression, le prix indiqué en toutes lettres fait foi.  
En cas de discordance entre les indications de prix de ces différents documents, ceux libellés en toutes lettres du bordereau des prix ou de la décomposition, le cas échéant, sont tenus pour bons pour établir le montant réel de l'acte d'engagement.  
Les prix forfaitaires prévus au cahier des charges doivent être accompagnés par les sous-détails correspondants qui serviront de base de règlement de prestations supplémentaires éventuelles et ce, conformément aux prescriptions de l'article 51 du CCAAT.

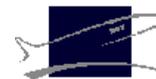
### **4.2 : L'OFFRE TECHNIQUE**

Elle porte sur la méthodologie et les moyens à mettre en œuvre pour l'exécution des prestations et le planning de réalisation.

Lors de l'établissement de la proposition technique, le Consultant est censé examiner l'ensemble des conditions et instructions figurant dans les documents. S'il ne fournit pas toutes les informations demandées, il portera l'entière responsabilité d'une telle omission, qui pourra entraîner le rejet de sa proposition.

Il doit prêter particulièrement attention aux considérations suivantes :

- Les membres clés du personnel spécialisé proposé doivent être en majorité des employés permanents du soumissionnaire;
- Le personnel proposé doit avoir une expérience acquise dans des contextes analogues à celui qui prévaut au Maroc et dans des missions similaires ;



- Aucun personnel de substitution aux membres clés du personnel spécialisé ne peut être proposé. Le consultant devra proposer un seul Curriculum Vitæ par poste clé. Le non-respect de cette clause pourra donner lieu au rejet de l'offre.
- Les rapports de l'étude doivent être rédigés dans la langue française. Il est recommandé que le personnel du soumissionnaire ait une connaissance pratique de cette langue ;
- La proposition technique doit fournir une brève description de l'organisation du soumissionnaire et un aperçu de l'expérience récemment acquise dans le cadre de missions d'une nature analogue. Dans chaque cas, l'aperçu doit notamment indiquer les caractéristiques du personnel engagé, la durée de la mission, le montant du contrat et la part prise dans ces contrats par le Consultant ;
- Toutes observations ou suggestions relatives aux termes de référence ;
- La composition du personnel proposé, ainsi que les tâches confiées à chaque membre et leur calendrier ;
- Les Curriculum Vitæ récemment signés et datés deux (2) mois avant la date limite de remise des offres tout au plus par les membres clés du personnel spécialisé proposé, par le soumissionnaire. Parmi les informations clés à fournir doivent figurer le nombre d'années d'expérience au sein du Cabinet du soumissionnaire, et l'étendue des responsabilités exercées dans le cadre de diverses missions au cours des dix dernières années ;
- Des estimations de l'effort total en temps (hommes-mois) devant être consacré à la mise en œuvre de la mission par catégorie du personnel.

## **ARTICLE 5 : PRESENTATION DES DOSSIERS DES SOUMISSIONNAIRES**

Le dossier présenté par chaque soumissionnaire est mis dans un pli cacheté et portant :

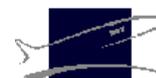
- Le nom et l'adresse du soumissionnaire;
- L'objet du marché et le numéro de la Consultation ;
- La date et l'heure de la séance d'ouverture des plis;
- La mention que "le pli ne doit être ouvert que par le Président de la Commission d'appel d'offres lors de la séance d'examen des offres".

Ce pli contient trois enveloppes :

La première enveloppe : comprend le dossier administratif et le dossier technique. Cette enveloppe doit être cachetée et porter de façon apparente, outre les indications portées sur le pli, la mention "Dossier Administratif et Technique".

La deuxième enveloppe : comprend l'offre financière du soumissionnaire. Elle doit être cachetée et porter de façon apparente, outre les indications portées sur le pli, la mention "Offre Financière".

La troisième enveloppe : comprend l'offre technique. Cette enveloppe doit être cachetée et porter de façon apparente, outre les indications portées sur le pli, la mention "Offre Technique".



## **ARTICLE 6 : DEPOT DES PLIS DES SOUMISSIONNAIRES**

Les plis sont, au choix des soumissionnaires :

- Soit déposés, contre récépissé dans le bureau indiqué dans l'avis d'appel d'offres.
- Soit envoyés, par courrier recommandé avec accusé de réception, au bureau précité.

Le délai pour la réception des plis expire à la date et à l'heure fixées par l'avis d'appel d'offres pour la séance d'examen des offres.

Les plis déposés ou reçus postérieurement au jour et à l'heure fixés ne sont pas admis.

## **ARTICLE 7 : ECLAIRCISSEMENTS OU RENSEIGNEMENTS FOURNIS PAR L'ONDA**

Tout éclaircissement ou renseignement fourni par L'ONDA à un soumissionnaire à la demande de ce dernier, sera communiqué le même jour et dans les mêmes conditions aux autres soumissionnaires ayant été consultés et ce par lettre recommandée avec accusé de réception ou par télécopie confirmée.

## **ARTICLE 8: CRITERES D'APPRECIATION DES CAPACITES TECHNIQUES ET FINANCIERES DES SOUMISSIONNAIRES**

Outre les conditions prévues à l'article 38 du Décret n° 2-98-482 du 11 Ramadan 1419 (30/12/98), les capacités techniques et financières des soumissionnaires seront examinées par la commission d'ouverture des plis sur la base des dossiers administratifs et techniques qu'ils ont présentés.

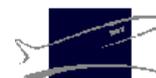
Les critères qui seront pris en considération pour la vérification des capacités de chaque soumissionnaire sont :

- L'expérience dans les prestations de même nature, de même envergure et de même degré de difficulté ;
- La capacité financière du soumissionnaire évaluée sur la base de son bilan consolidé pour les deux dernières années.

## **ARTICLE 9 : EVALUATION DES OFFRES TECHNIQUES DES SOUMISSIONNAIRES**

L'évaluation des offres techniques tiendra compte des facteurs ci-après et de leurs coefficients de pondération respectifs.

Critères Points	
Expérience du Consultant dans le domaine objet de la consultation	40
Conformité du plan de travail et de la méthodologie proposée avec les termes de référence.	40
Qualification et compétence du personnel clé dans des missions similaires à l'objet de la présente consultation au Maroc	30
Intégration du personnel de l'ONDA dans la mission	
Total 100	



L'évaluation technique des offres suivant les critères susvisés tiendra compte des éléments suivants :

### **A/ Expérience du soumissionnaire dans le domaine faisant l'objet de la consultation**

L'expérience du soumissionnaire est notée sur la base de l'analyse de ses références dans des missions similaires.

Critères points	
Le consultant a effectué des missions similaires d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO) pour la mise en œuvre de Progiciels ERP RH dans des entreprises marocaines.	20
Le consultant a effectué des missions de conseil dans le secteur public ou parapublic	10
Le consultant a effectué des missions de conseil en matière de Gestion des Ressources Humaines.	10
Le consultant dispose d'une connaissance des systèmes de gestion de l'ONDA	10
Total	50

### **B/ Adéquation entre le plan de travail, l'approche proposée et le mandat du Consultant**

La note sur la méthodologie sera déterminée à travers l'analyse de la conformité du plan de travail proposé par le Consultant vis à vis des termes de références et des améliorations proposées par le Consultant.

Critères Points	
L'offre respecte le délai global de réalisation de la mission (Phase 1)	5
Le consultant apporte un Plan d'Assurance Qualité correspondant à la démarche méthodologique de mise en œuvre d'un ERP RH	10
Le consultant apporte dans son offre, une valeur ajoutée sur la conduite du changement	10
Total 25	

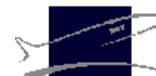
### **C/ Qualifications du personnel clé et intégration du personnel de l'ONDA dans la mission**

L'équipe principale du soumissionnaire devra être composée comme suit :

- Chef de projet,
- Expert dans la Gestion des Ressources Humaines,

Critères Points	
Références du chef de projet,	20
Références de l'expert fonctionnel	5
Total 25	

Si l'une des compétences ci avant est jugée insuffisante, l'offre du soumissionnaire pourra être rejetée.



Seules les propositions ayant obtenu une note d'au moins 70 points seront déclarées techniquement acceptables et feront l'objet de l'évaluation financière.

### **ARTICLE 10 : EVALUATION DES PROPOSITIONS FINANCIERES**

Seules les propositions déclarées techniquement acceptables feront l'objet de l'évaluation financière.

L'évaluation des offres financières tiendra compte des critères ci-après:

- Montant de l'offre;
- Conditions de paiement différentes du cahier des charges ;

La proposition évaluée la moins chère se verra attribuer une note financière de 100 points et les autres propositions évaluées, des scores financiers inversement proportionnels à leurs coûts.

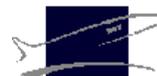
Le score total sera obtenu par l'addition des scores techniques et financiers après pondération suivant la formule ci-après :

$$\mathbf{N = 0.70 Nt + 0.30 Nf}$$

**N** : représente la note totale obtenue

**Nt** : représente la note technique

**Nf** : représente la note financière



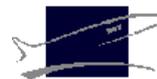
## CHAPITRE IV BORDEREAU DES PRIX

DESIGNATIONU	NITE	Q UANTITE	COUT UNITAIRE DH. H.T.	COUT TOTAL DH. H.T.
<b>Maîtrise d'ouvrage</b>				
Maîtrise d'ouvrage Phase 1				
Maîtrise d'ouvrage Phase 2				
			<b>TVA à 20%</b>	
			<b>Total DH.TTC</b>	

Arrêté le présent bordereau des prix - détail estimatif à la somme toutes taxes comprises de :  
 ..... **Dirhams.**

**Objet :** Maîtrise d'ouvrage pour le choix et la mise en œuvre du Système d'Information RH  
 de l'ONDA

**Montant toutes taxes comprises :** .....  
 ..... **Dirhams.**



## CHAPITRE V MODELES DE FORMULAIRES CURRICULUM VITAE

### Type pour le personnel clé proposé

Poste proposé : .....

Nom de la firme : .....

Nom de l'employé : .....

Profession : .....

Date de naissance : .....

Année d'emploi au sein de la firme : ..... Nationalité .....

Affiliation des associations professionnelles : .....

Attributions spécifiques : .....

Principales qualifications : .....

(En une demi-page maximale, donner un aperçu des aspects de la formation et de l'expérience de l'employé qui sont le plus en rapport avec ses attributions ; indiquer le niveau des responsabilités exercées par cet employé dans le cadre de missions antérieures, en précisant la date, le lieu et la durée.)

Expérience Professionnelle : .....

(En trois quarts de page maximum, dresser la liste des emplois exercés par l'employé, dans un ordre chronologique inverse, en commençant par son poste actuel ; pour chacun, indiquer les dates, le nom de l'employeur, le titre professionnel de l'employé, le lieu de travail et la durée; pour les emplois des cinq dernières années, préciser en outre le type de travail effectué et fournir, le cas échéant, les noms des clients à titre de références.)

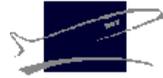
**Langues** .....

**Attestation** .....

Je soussigné, certifie, sur la base des données à ma disposition, que les renseignements ci-dessus rendent fidèlement compte de ma situation, de mes qualités et de mon expérience.

**Signature de l'employé ou  
du responsable autorisé  
soumissionnaire**

**jours/mois/année**



## **ACTE D'ENGAGEMENT**

### **A - Partie réservée à L'ONDA**

#### **Appel d'offres ouvert, sur offres des prix N° .....**

Objet du marché : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage pour le choix et la mise en œuvre d'un ERP RH.  
 Passé en application de l'alinéa 2 du paragraphe 2 de l'article 19 et l'alinéa 3 §3 de L'article 20 du Décret n°2-98-482 du 11 Ramadan 1419 (30 décembre 1998) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion.

### **B - partie réservée au concurrent**

#### a) Pour les personnes physiques

Je (1) soussigné.....(prénom, nom et qualité)  
 Agissant en mon nom personnel et pour mon propre compte,  
 Adresse du domicile élu .....

Affilié à la CNSS sous le n° .....(2)  
 Inscrit au registre du commerce de .....(localité) sous le n° .....(2)  
 n° de patente.....(2)

#### b) Pour les personnes morales

Je (1), soussigné..... (prénom, nom et qualité au sein de l'entreprise) agissant au nom et pour le compte de.....(raison sociale et forme juridique de la société)  
 Au capital de:.....  
 Adresse du siège social de la société.....  
 Adresse du domicile élu.....  
 Affiliée à la CNSS sous le n°.....(2)  
 Inscrite au registre du commerce.....(localité) sous le n°.....(2)  
 M° de patente.....(2)

En vertu des pouvoirs qui me sont conférés :

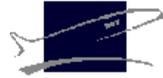
- . après avoir pris connaissance du dossier d'appel d'offres concernant les prestations; précisées en objet de la partie A ci-dessus,
- . après avoir apprécié à mon point de vue et sous ma responsabilité la nature et les difficultés; que comportent ces prestations :

- 1) remets, revêtu (s) de ma signature (un prix forfaitaire pour l'exécution des prestations objet de l'appel d'offres) :
- 2) m'engage à exécuter lesdites prestations conformément au cahier des prescriptions spéciales et moyennant le prix que j'ai établi moi-même, lequel fait ressortir :
  - Montant hors TVA : ..... (en lettres et en chiffres)
  - Montant de la TVA (taux en %) : ..... (en lettres et en chiffres)
  - Montant TVA comprise : ..... (en lettres et en chiffres)

L'ONDA se libérera des sommes dues par lui en faisant donner crédit au compte..... (à la Trésorerie Générale, Bancaire ou postal) (3) ouvert à mon nom (ou au nom de la Société) à .....(localité) sous le n°.....

**Fait à ..... le.....**  
**(Signature et cachet du concurrent)**

- (1) Mettez « nous soussignés.....» au lieu de « je soussigné....» s'il s'agit d'un groupement en précisant les membres du groupement
- (2) ces mentions ne concernent pas les concurrents non installés au Maroc
- (3) indiquez la nature du compte



**MODELE DE DECLARATION SUR L'HONNEUR**  
**DECLARATION SUR L'HONNEUR**  
**(A.O.O N° .....**)

**A- Pour les personnes physiques :**

le soussigné :.....(prénom, nom et qualité)  
agissant en mon nom et pour mon propre compte,  
adresse du domicile élu.....  
affilié à la CNSS sous le N°..... (1)  
inscrit au registre du commerce de. (localité) sous le N°..... (1)  
n° de patente..... (1)

**B- Pour les personnes morales :**

Je, soussigné.....(prénom, nom et qualité au sein de l'entreprise) agissant au nom et pour le  
compte de .....(raison sociale et forme juridique de la société)  
au capital de:..... adresse du Siège de la Société :  
..... adresse du Domicile  
élu:..... affiliée à la CNSS sous le  
N°..... (1) inscrite au registre du commerce  
..... (localité) sous le N°..... (1)  
N° de patente. .... (1)

**DECLARE SUR L'HONNEUR :**

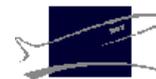
1. m'engager à couvrir, dans les limites fixées dans le dossier d'appel d'offres, par une police d'assurance, les risques découlant de mon activité professionnelle;
2. que je remplis les conditions prévues à l'article 25 du décret n° 2-98-482 du 11 Ramadan 1419(30 décembre 1998) fixant les conditions et les formes de passation des marchés de l'Etat ainsi que certaines dispositions relatives à leur contrôle et à leur gestion;
3. m'engager, si j'envisage de recourir à la sous-traitance, que celle-ci ne peut porter sur la totalité du marché; et m'assurer que les sous-traitants remplissent également les conditions prévues par l'article 25 du décret n°2-98-482 précité.

Je certifie l'exactitude des renseignements contenus dans la présente déclaration sur l'honneur.

Je reconnais avoir pris connaissance des sanctions prévues par l'article 27 du décret n° 2-98-482 précité, relatives à l'inexactitude de la déclaration sur l'honneur.

Fait à..... le .....  
**Signature et cachet du concurrent (2)**

- (1) ces mentions ne concernent pas les concurrents non installés au Maroc
- (2) en cas de groupement, chacun des membres doit présenter sa propre déclaration sur l'honneur



**MODELE DE CAUTION**

(à établir par la banque)

Nous soussignés (Banque).....Société (Forme Juridique) ..... Au capital de DH :  
.....dont le siège social est à ..... représentée par  
MM.....

En qualité de:.....  
déclarons nous porter caution personnelle et solidaire en faveur de  
(STE).....auprès de l'ONDA à  
concurrence de la somme de (en chiffres et en lettres)

.....  
.....  
(représentant le montant du cautionnement provisoire, définitif  
(1) (de retenue de garantie, restitution d'acomptes auquel est assujettie  
(ladite Société pour participer à l'Appel d'Offres 10/2002/DMG  
(ou en exécution des clauses du marché N°.....  
(du.....relatif à .....

Conformément aux dispositions de l'article 48 du Décret Royal N° 209-65 du 23 JOUMADA II 1385 (19  
OCTOBRE 1965) la validité de la caution définitive cesse d'avoir effet dans les 3 mois suivant la date de la  
réception définitive.

Toutefois, si L'ONDA signale par lettre recommandée adressée aux cautions que le titulaire du marché ou de la  
commande n'a pas rempli toutes ses obligations, il ne pourra être mis fin à l'engagement des cautions que par une  
mainlevée délivrée par L'ONDA.

Par la présente, nous nous engageons à régler à L'ONDA le montant de cette caution, soit la somme de (en  
chiffres et en lettres) .....

Sur première demande de sa part et sans que besoin soit de sommations, procédure ou démarches quelconques et  
ce quelles que soient les exceptions soulevées par le débiteur principal, les contestations ou les oppositions  
formulées par ses soins.

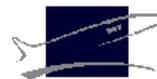
**Fait, à.....le.....**

( Bon pour caution personnelle et solidaire à  
( concurrence de la somme de (en chiffres et  
( en lettres).....  
( .....

**TRES IMPORTANT** Cette caution ne doit  
en aucun cas porter  
de date de validité

Signatures :

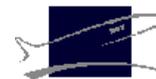
- (1) Les mentions inutiles sont à rayer
- (2) Cette formule doit être écrite de la main du signataire



## **LISTE DES BANQUES AGREES**

Banques agréées comme caution personnelle et solidaire en faveur des candidats pour participation aux marchés de l'Etat :

- **BANQUE CENTRALE POPULAIRE**
- **BANQUES POPULAIRES REGIONALES**
- **BANQUE MAROCAINE POUR LE COMMERCE ET L'INDUSTRIE**
- **CREDIT DU MAROC**
- **BMCE BANK**
- **Wafa Bank**
- **BANQUE COMMERCIALE DU MAROC**
- **SOCIETE GENERALE MAROCAINE DE BANQUE**
- **SOCIETE DE BANQUE ET DE CREDIT**
- **CITIBANK MAGHREB**
- **UNION BANCARIA HISPANO MARROQUI**
- **BANQUE MAROCAINE POUR L'AFRIQUE ET L'ORIENT**
- **UNION MAROCAINE DES BANQUES**
- **ARAB BANK MAROC**
- **ABN AMRO BANK**
- **SOCIETE MAROCAINE DE DEPOT ET DE CREDIT**
- **CAISSE MAROCAINE DES MARCHES**
- **BANQUE NATIONALE POUR LE DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE**
- **CREDIT IMMOBILIER ET HOTELIER**



# Bibliographie

---

## 1. Ouvrages et rapports

Barthe S, « L'impact des technologies du web sur la GRH », 2001.

Batal Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public : l'analyse des métiers, des métiers, des emplois et des compétences », Editions de l'Organisation 1997

Batal Christian, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public : évaluer ses ressources, anticiper ses besoins, mettre en œuvre la GRH », Editions de l'Organisation 1998

Ben Osman Khalid, Bal Hadj Saïd, « Le partage des rôles dans la GRH », Programme de modernisation et d'amélioration des capacités de gestion de l'administration

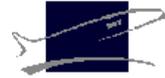
Ecole Nationale d'Administration – Promotion Averroès – Séminaire d'administration comparée, « La gestion des ressources humaines, élément de performance des administrations publiques ».

Haines V.Y. et Petit A., « Conditions for successful human resource information system ».

Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative, « La réforme administrative au Maroc ».

Kovach K.A., Cathcart C.E. « Human resource information system: providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage », Public personnel management, 1999.

Monod E. Rowe F., « Mass media et next media : Internet et la transformation des pouvoirs », Systèmes d'information et management, 1999.



Peaucelle J-L., « La productivité administrative et l'informatique : discours et réalité », 1998.

Professeur Abdelouahed Ourzik, « Les nouveau défis de l'administration marocaine dans le contexte nord-africain (Cas du Maroc) »

Peretti J-M., « GRHAO, Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur », 1993.

Peretti Jean-Marie, « Ressources Humaines », Paris Vuibert, 1998

Tannenbaum S.C., « Human resource information system: User group implications », journal of system management, janvier 1990.

## **2. Sites Internet**

[www.mmsp.go.ma/grh-resume.htm](http://www.mmsp.go.ma/grh-resume.htm): Programme national de modernisation et d'amélioration des capacités de gestion de l'administration – Groupe d'études sur la gestion des ressources humaines.

[www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com)

[www.dessmrh.org](http://www.dessmrh.org)