

Déterminants de la Gestion des Ressources Humaines : Cas de l'Académie Régionale de l'Education et de Formation Guelmim-Oued Noun

Determinants of Human Resources Management: Case of the Regional Academy of Education and Training Guelmim-Oued Noun

Mohammed RAFI, (*Professeur d'Enseignement Supérieur Assistant*)

*Ecole Normale Supérieure de Rabat-
Université Mohamed V de Rabat, Maroc*

Jihane BADI, (*Chercheure*)

Université Mohamed V de Rabat, Maroc

Mohamed SLIOUET, (*Doctorant*)

*LERSEM
ENCG el Jadida
Université Chouaib Doukkali d'EL Jadida, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Normale Supérieure de Rabat Avenue Mohamed Bel Hassan El Ouazzani, Takaddoum. Université Mohamed V Maroc (Rabat) Code postal : 5118 +212 537 758096 / ens@um5.ac.ma
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	RAFI, M., BADI, J., & SLIOUET, M. (2023). Déterminants de la Gestion des Ressources Humaines : Cas de l'Académie Régionale de l'Education et de Formation Guelmim-Oued Noun . International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(1-2), 552-564. https://doi.org/10.5281/zenodo.7654862
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: January 05, 2023

Published online: February 19, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 1-2 (2023)

Déterminants de la Gestion des Ressources Humaines : Cas de l'Académie Régionale de l'Éducation et de Formation Guelmim-Oued Noun

Résumé

Le processus de gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation et de la formation au Maroc joue un rôle indéniable pour aboutir à la réforme. Pour cela, le ministère de l'Éducation nationale s'est occupé de cet aspect qui est parmi les priorités dans la loi-cadre 51.17 notamment le projet 15 grâce à un ensemble de programmes nationaux.

Notre travail de recherche a pour objectif l'évaluation des pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'académie régionale de l'éducation et de la formation – Région Guelmim Oued Noun (AREF GON). Nous avons essayé d'analyser les résultats, pour établir un diagnostic, à travers un positionnement épistémologique interprétativiste et une logique de raisonnement hypothético-déductif en optant pour une investigation qualitative de type exploratoire via des entretiens semi-directifs avec 10 responsables de ladite AREF.

L'analyse des résultats a mis en lumière une insuffisance dans la réalisation des pratiques de la GRH au sein de l'AREF GON qui reste trop limitée à cause de l'absence des responsables RH et aussi par l'absence d'une volonté politique claire et pragmatique. Aussi, nous avons rencontré quelques limites dues à l'indisponibilité des répondants et parfois on ne se retrouve pas dans le même registre de la GRH avec les répondants.

Mots clés : Évaluation, management, GRH, AREF GON.

Classification JEL : O15

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The human resource management process in the education and training sector in Morocco plays an undeniable role in achieving reform. For this, the Ministry of National Education has taken care of this aspect which is among the priorities in the framework law 51.17, in particular project 15, to a set of national programs.

Our research work aims to evaluate the practices of human resources management in the regional academy of education and training – Guelmim Oued Noun Region (AREF GON). We tried to analyze the results, to establish a diagnosis, through an interpretativist epistemological positioning and a logic of hypothetico-deductive reasoning by opting for a qualitative investigation of the exploratory type via semi-directive interviews with 10 managers of the said AREF.

The analysis of the results highlighted a shortcoming in the implementation of HRM practices within AREF GON which remains too limited due to the absence of HR managers and also by the absence of political will. clear and pragmatic. Also, we encountered some limitations due to the unavailability of respondents and sometimes we do not find ourselves in the same HRM register with the respondents.

Keywords: Evaluation, management, HRM, AREF GON.

JEL Classification: O15

Paper type: Empirical research

1. Introduction

La gestion des ressources humaines a connu de profondes transformations au niveau de ses missions et objectifs. En effet, les actions inhérentes aux politiques de gestion des ressources humaines ont évolué aussi bien sur le plan de la cohérence avec les exigences d'adaptation de l'administration que sur le plan du développement d'une vision plus dynamique.

Conséquemment, un nombre grandissant de chercheurs se sont intéressés à la gestion des ressources humaines. Différentes études ont cherché à évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines. La GRH constitue, contrairement aux autres actifs organisationnels, une ressource à la fois précieuse, rare, difficilement imitable et non-substituable par tout autre facteur de production. (Arcand 2000).

Depuis les années 1990, le Maroc s'est engagé dans de nombreux changements et a connu de profondes transformations. La réforme de l'administration publique compte parmi les axes stratégiques de cette dynamique de transformation.

Cette volonté de réforme a été présente dans les discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI qui insistait sur la nécessaire modernisation de l'administration :

« Nous voudrions à cette occasion expliciter un nouveau concept de l'autorité et de ce qui s'y rapporte, un concept fondé sur la protection des services publics, des affaires locales, des libertés individuelles et collectives, sur la préservation de la sécurité et de la stabilité, la gestion du fait local et le maintien de la paix sociale. Cette responsabilité ne saurait être assumée à l'intérieur des bureaux administratifs qui doivent, au demeurant, rester ouverts aux citoyens, mais exige un contact direct avec eux et un traitement sur le terrain de leurs problèmes, en les associant à la recherche des solutions appropriées. » (discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI le 12 octobre 1999).

« La réforme du secteur public restera l'une de nos préoccupations majeures, car, malgré les progrès enregistrés, ce secteur ne répond pas encore pleinement aux attentes des citoyens et ne tire pas le meilleur parti des potentialités dont regorge notre pays. Il convient donc de réformer la gestion du secteur public, de moderniser les organes de l'État et veiller à leur déconcentration en adoptant un plan alliant l'audace à l'ambition en vue de la modernisation du secteur public et la mise en place d'une administration dotée de ressources humaines qualifiées, répondant aux seuls critères du mérite, de la motivation et de la compétence, en ayant, par ailleurs, en vue la rationalisation des dépenses publiques et la moralisation de la vie publique ». (discours de Sa Majesté le Roi à l'occasion de la Fête du Trône le 30 juillet 2004.)

Le ministère de l'Éducation nationale a suivi cette réforme à partir des années 2000 suite à l'inauguration du Dahir n° 1-00-203 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 07-00 créant les académies régionales d'éducation et de formation (AREF) et le Décret n° 2.02.376 (17 juillet 2002) portant statut particulier des établissements d'éducation et d'enseignement public, tel qu'il a été modifié et complété créant les académies régionales d'éducation et de formation. (À souligner que les Académies constituent désormais, par la force de cette loi, le noyau essentiel au niveau régional jouissant de l'autonomie administrative et financière).

Ces lois donnent aux AREFs une grande importance pour la mise en œuvre effective de la déconcentration et de la décentralisation. Elles doivent désormais répondre à des exigences de performance, d'efficacité, d'efficience, de rapidité d'exécution et à une attente grandissante des usagers. Face à ces exigences, elle n'a de choix que de développer son potentiel humain. La GRH est au cœur des préoccupations réformatrices.

De plus en plus, l'action publique se complique et nécessite donc de s'entourer d'un personnel aussi motivé que bien formé. Les processus de GRH : Stratégie RH, Analyse des postes, rémunération, recrutement, formation, évaluation, mobilité et gestion des carrières, GPEC, évaluation du rendement, SIRH, RSO et climat organisationnel, etc. deviennent un enjeu

considérable pour faire face aux contraintes auxquelles l'administration se trouve confrontée. Ces mutations que connaît la sphère publique rendent donc nécessaire le développement de nouvelles pratiques de GRH.

Problématique de la recherche :

Dégager une problématique claire à partir de ce mouvement qui traverse le monde économique, mais aussi social et culturel n'est pas facile, car la genèse d'un tel domaine est assez complexe, il se rapporte à l'économie, au management, aux sciences sociales, aux systèmes d'information, à l'informatique...etc. Cette multidisciplinarité nous a conduits à cerner notre étude en se limitant au champ de l'évaluation de la fonction RH.

L'investissement dans les pratiques RH s'impose de plus en plus comme l'une des solutions pouvant permettre aux administrations d'augmenter leur productivité, il s'agirait même de l'un des moyens stratégiques dont disposent aujourd'hui les dirigeants pour faire face à un environnement en perpétuelle mutation.

La question qui se pose est donc de savoir quelles sont les pratiques de la gestion des ressources humaines utilisées dans l'académie régionale de l'éducation et de la formation Guelmim Oued Noun ?

Telle est la préoccupation fondamentale qui a conduit au choix du thème : les pratiques de la gestion des ressources humaines dans l'académie régionale de l'éducation et de la formation.

Ce travail est né du constat qu'il n'existe pas de travaux évaluant les pratiques de la gestion des ressources humaines de nos AREFs, mais seulement des analyses spécifiques d'un tel aspect opérationnel.

2. Revue de littérature

2.1. Définition de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Avant de présenter les différentes définitions de la GRH il serait utile d'éclaircir certains concepts de base constituant l'essentiel de sujet ; il s'agit notamment des termes : gestion, ressources et de l'expression « ressources humaines ».

Concernant la gestion, « encarta disco 2010 », le terme « gestion » est défini comme « organisation et contrôle administratif d'une entreprise privée ou publique ».

Selon FRANKLIN S.G (1985). la gestion est une activité qui ordonne les efforts en combinant les éléments et les informations en relation significatives. Ces relations permettent à leur tour de résoudre des problèmes et d'atteindre des objectifs.

Alors, la gestion est l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une organisation, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante. Ces ressources peuvent être financières, humaines, matérielles ou autres. On entend par organisation une entreprise, une administration ou même une association.

Dans la même logique, pour la définition des ressources, ce concept « Ressources » au pluriel, est l'ensemble des moyens monétaires et matériels et humains dont disposent une nation.

D'un autre côté, la définition des Ressources Humaines désigne selon LAROUSSE PETIT ROBERT, la ressource humaine est l'ensemble du personnel d'une entreprise. On peut donc parler des RH lorsqu'il est question d'évoquer la contribution des Hommes dans l'atteinte des résultats de la structure. Grâce aux Hommes, L'organisation devient une structure décisionnelle dans tous les sens. L'humain est alors un atout de management de l'organisation par ce qu'il produit. La satisfaction des besoins humains est cruciale pour une organisation performante.

Finalement, la définition de la Gestion des Ressources Humaines : c'est une démarche qui vise à obtenir une concordance temporelle entre salariés et les emplois en termes d'effectif et de qualification. (Jean-Marc Le Gall - 2003)

Selon NGAY ABEN, la gestion des RH consiste à s'acquérir des hommes qu'il faut à la place qu'il faut et les amener à donner le meilleur d'eux-mêmes pour l'entreprise et que cette dernière soit un milieu de satisfaction pour ces hommes. (NGAY EBEN – 2009)

Ainsi, la GRH est « L'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et en qualité ». (LOIC CADIN, GUERIN Francis et PIGERYE Frédérique - 2007 »

La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. (M. Moreno - 2008)

En résumé la GRH est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation et qui englobent les fonctions de recrutement, intégration, encadrement, gestion des carrières, formation, promotions, etc.

2.2. La GRH et la mondialisation au Maroc

Vers 1990, l'économie marocaine était internationalisée et libéralisée, dont les aspects les plus saillants sont la création de la zone de libre-échange avec l'Union européenne qui engage l'économie marocaine dans un programme de démantèlement des barrières douanières à l'horizon 2012, le lancement d'un grand chantier pour privatiser des établissements publics. Dans les dix années suivantes 1993, plusieurs sociétés sont passées dans le secteur privé dont les capitaux extérieurs. Aussi, cette période a été marquée par la révision et la consolidation du programme d'incitation des investissements étrangers (Bayoud M., 2001) ; Ce processus de restructuration et de mondialisation a eu un impact sur les pratiques de la GRH au Maroc, on peut soulever deux aspects importants à savoir l'émergence de nouvelles logiques et de nouvelles contraintes touchant à la gestion des ressources humaines et le lancement par les pouvoirs publics d'un vaste chantier d'actualisation des rapports sociaux au sein de l'entreprise et de définition d'un nouveau compromis social (Bayoud M., 2001).

Par ailleurs, les entreprises, face à la mondialisation, et dans un souci de suivre les contraintes du marché international, étaient obligées de changer leurs systèmes de gestion des ressources humaines afin d'être plus compétitives. On peut relever trois types de positionnements vis-à-vis de l'économie internationale de la part des firmes multinationales, qui sont pour une grande partie issue des privatisations ou d'acquisitions d'entreprises marocaines et au sein desquelles la GRH est en train de se « globaliser » avec, comme finalité, l'harmonisation des modes et des démarches de gestion par rapport à la stratégie et aux pratiques du groupe. Cependant, les entreprises marocaines qui, par anticipation de la concurrence internationale ou sous la pression de leurs donneurs d'ordre, ont été contraintes de faire évoluer leur GRH de manière à intégrer autrement le facteur humain dans leur positionnement compétitif. Désormais, pour certaines entreprises, qui refusent de prendre le risque d'engager les remises en causes nécessaires, préfèrent attendre le pire pour déplacer leurs capitaux vers des secteurs plus rentables et pour encourager à revoir la RH et les syndicats à contribuer efficacement sans blocage, les pouvoirs publics ont lancé un chantier de réformes sociales.

Dans ce sens, plusieurs actions ont été mises en place pour amener les entreprises à reconsidérer leurs pratiques de GRH via la mise en place à partir du milieu des années 1980 d'un dispositif d'incitation des entreprises à s'engager dans la formation de leur personnel. Différents niveaux de remboursement des dépenses de formation sont mis en place, la révision de la législation du travail, qui s'est concrétisée par l'adoption d'un nouveau code du travail début 2004 et le

relèvement du niveau de couverture sociale des salariés destinés à actualiser les pratiques de GRH, notamment, l'assurance contre les accidents du travail a été rendue obligatoire en 2003. Toutes ces mutations, aussi bien économiques (ouverture, mondialisation et pression concurrentielle) que sociales (redéfinition des règles du jeu social), ouvrent de nouvelles perspectives à l'évolution de la fonction ressources humaines au Maroc.

De nos jours, la GRH devient un atout stratégique pour l'organisation par l'engagement, l'intégration et l'implication des RH suite à l'évolution de l'économie mondiale qui évolue rapidement laissant de côté toute organisation n'ayant pas une GRH efficace, réactive et efficiente.

2.3. Pratiques de la GRH

En consultant les ouvrages consacrés à la gestion des ressources humaines, nous remarquons qu'il y'a une multitude de pratiques et de politiques de gestion des ressources humaines. Cependant, deux principales conceptions existent en matière de pratiques de gestion des ressources humaines : la conception universaliste et la conception contingente.

Pour l'approche universaliste, il est évident de pratiquer la GRH d'une manière donnée sans tenir compte de son contexte, et que certaines pratiques donnent de meilleurs résultats que d'autres et peuvent contribuer à la performance des entreprises (F. Pichault et J. Nizet, 2013).

Cependant, les auteurs ne sont pas d'accord sur le nombre des pratiques de gestion des ressources humaines qui appartiennent à l'approche universaliste. Ainsi, «tel manuel s'organise autour d'un nombre restreint de domaines, une demi-douzaine, par exemple chez Amadiou et Rojot (1996) ou Dietrich et Pigeyre (2011), tandis que tel autre couvre une gamme beaucoup plus considérable de matières, une douzaine chez Saint-Onge et Haines (2007), Dolan et ses collaborateurs (2002), Gadin et ses collaborateurs (2012) et près de 25 domaines chez Sekiou et ses collaborateurs (2001) et plus de 280 matières dans l'encyclopédie des ressources humaines de Allouche (2012) ».

Pour l'approche contingente, il n'y a pas de bonne GRH en soi et chaque GRH dépend de son contexte. En effet, il y'a une diversité des pratiques de gestion des ressources humaines et donc la GRH varie d'une situation à l'autre selon le contexte d'affaires. Parmi les facteurs contextuels ou de contingence qui exercent une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines, nous pouvons citer la stratégie, la structure, la culture organisationnelle, les caractéristiques des dirigeants, les types de marché, la technologie, etc.

Pour notre travail de recherche, nous avons procédé au choix des pratiques suivantes :

- La culture Organisationnelle.
- La stratégie des ressources humaines.
- L'analyse des emplois et des tâches.
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- Le recrutement.
- La rémunération.
- La formation.
- La mobilité et gestion des carrières.
- L'évaluation du rendement et des performances.
- Le système d'information des ressources humaines (SIRH).
- L'Hygiène, Santé et Sécurité au Travail (HSST).
- La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO).

2.4. Objectifs de la recherche

À travers cette étude, notre objectif principal est de cartographier et d'analyser les pratiques de Gestion des Ressources Humaines (GRH) au sein de l'académie régionale de l'éducation et de

la formation Région Guelmim Oued (AREF GON). Par cette recherche, nous envisageons, également, d'élargir la palette d'investigation scientifique traitant les pratiques de la GRH dans le domaine de la formation et de l'éducation et de contribuer, modestement, à la mise en place d'un dispositif de recherche riche en informations et données.

3. Méthodologie de recherche

En méthodologie de recherche, plusieurs travaux soulignent que le choix d'une méthode précise doit être cohérent avec les objectifs et la nature de la recherche. Dans cet article, nous avons opté pour une recherche qualitative de type exploratoire pour appréhender des faits, de les comprendre et expliquer leur impact sur l'échantillon. Nous avons utilisé l'entretien semi-directif comme mode de collecte des données, car il permet de recueillir des données sur des notions, des indicateurs, ou des variables. Cela va dans le même sens de notre démarche déductive. Aussi, pour les mêmes raisons déjà évoquées, nous avons opté pour un positionnement épistémologique interprétativiste

3.1. Terrain de l'étude et description

Une des étapes fondamentales de la réalisation des entretiens semi-directifs consiste à déterminer les acteurs susceptibles d'apporter des éléments de réponse pertinents à notre problématique.

Notre étude tente d'évaluer les pratiques de la GRH au sein de l'AREF GON. Elle a pour objectif de collecter le maximum d'informations permettant de cartographier les principales pratiques de la GRH. Par conséquent, les dix acteurs interviewés occupaient les fonctions de chef de service ou de division. On a aussi pu interroger des personnes qui ont déjà occupé ce poste auparavant vu le nombre restreint des cadres de la fonction RH au sein de cette académie. Il est à préciser qu'avant de procéder à la réalisation des entretiens, auprès de la population étudiée, il convient tout d'abord de pré-tester ce dernier dans le cadre du processus de construction et de validation d'un instrument de recherche un cadre supérieur travaillant dans le service de la GRH à l'AREF GON.

3.2. Analyse des données

La collecte des données via des entretiens semi-directifs avec les dix (10) responsables de l'AREF GON, doivent être traitées avec beaucoup de rigueur. Cette collecte établira ainsi les résultats de la recherche, qui peuvent constituer des faits scientifiques pour trouver des solutions à des problèmes identiques. Concernant la méthode d'analyse retenue, nous avons choisi l'analyse de contenu avec la technique de l'entonnoir qui va du général simple au précis et qui cherche à sonder les opinions avec objectivité et fiabilité. En plus et dans un souci de quantifier les résultats des entretiens pour une meilleure explication et interprétation, nous avons utilisé le logiciel SPHINX Plus 2.

4. Résultats et discussions

4.1. Présentation et analyse des résultats

Axe1 : Caractéristiques de notre population cible

Sur 10 personnes ressources interviewées, on constate que notre échantillon contient 20% de femmes avec une dominance des hommes à 80%.

On constate avec étonnement, l'absence de la jeune génération (de moins de 30ans), tandis que la majorité des cadres interviewés ont entre 35 et 55 ans, soit 100% de l'effectif. Ceci reflète que les conditions d'accès à ces postes exigent une ancienneté dans l'enseignement. Par contre

L'expérience dans ces postes ne dépasse pas les 10 ans vu le changement du statut des AREF en 2016.

Axe2 : Pratiques Ressources Humaines utilisées

• Stratégie RH

Tous les répondants ont affirmé l'existence d'une entité é dédiée à la GRH, Par contre ils n'ont pas une idée claire sur la stratégie ou la politique RH adopté par l'AREF.

• Culture organisationnelle

Tous les interviewés ont répondu de manière affirmative à la signification de la culture organisationnelle ; Pour 30% des répondants la CE est une source de motivation, 50% des répondants la considèrent comme une source d'orientation, et les 20% restant affirment que la CE signifie une source d'adaptation.

En définitive, on peut dire que la motivation, l'orientation et l'adaptation son des critères déterminants de la culture organisationnelle à l'AREF GON.

• Charte des valeurs

05 répondants sur 10 confirment l'existence d'une charte de valeurs (soit 50 % de notre échantillon), 3 répondants affirment ne pas procéder une charte de valeurs à l'AREF GON et les 2 restants ignorent ce que signifie une charte de valeurs.

Concernant les principales valeurs de la charte, il existe trois principales valeurs à savoir : La transparence, le Respect et la Responsabilité. On peut dire alors que L'AREF-GON reste en conformité avec les orientations du ministère et ne cherche pas à se démarquer par rapport aux autres et à se construire une identité unique et propre à elle.

• L'analyse des postes

L'existence des fiches de postes dans toutes les divisions et services (100%) explique le rôle capital que représente cette méthode dans le processus RH et son lien avec les autres activités de la GRH.

Ces fiches de postes sont imposées par Le Ministère de l'Éducation nationale, et elles sont assez développées et disposent d'un volet de compétences avec des niveaux. La majeure partie des répondants atteste l'existence des fiches de postes et se limite à utiliser un répertoire de fiches descriptives en termes de tâches et de missions dans leurs structures (70%), néanmoins, une minorité d'interrogée ayant confirmé l'existence REC (30%). Ceci s'explique par la méconnaissance de l'importance du Référentiel des Emplois et des Compétences.

L'existence d'une cartographie des compétences est en étroite relation avec l'existence des fiches de postes et des descriptifs des différentes compétences. Toutefois, on remarque que plus de la moitié de notre échantillon (70%) n'utilise pas cette pratique. Cela peut s'expliquer par :

- L'ignorance par certains responsables RH de son utilité.
- La complexité de sa réalisation et de sa mise en place.

Certains responsables RH ignore même l'existence de la cartographie des compétences.

• La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

10% des répondants ont confirmé l'existence d'une GPEC au sein de l'AREF pour satisfaire les besoins qualitatifs en compétence et quantitatifs en effectif de leur structure tandis que la grande majorité n'utilisent pas cet aspect indispensable à la GRH. Ceci explique l'inconscience des responsables vis-à-vis de cette pratique incontournable.

- **Le recrutement**

Selon 60% des répondants, la demande de recrutement émane de la création de nouveaux postes le ministère de l'Éducation nationale. Pour les autres sources d'analyse de besoin en recrutement, la mobilité vient en second rang avec 30%. Quant au départ à la retraite, seulement 10% de notre échantillon l'ont comme source de recrutement, car ces postes sont nouveaux et créés en 2016 seulement.

Concernant l'utilisation des tests dans le processus de recrutement au sein de l'AREF, tous les répondants ont confirmé l'utilisation d'outils et de méthodes pour le recrutement à savoir :

- Appel à candidature + Sélection de dossier + Test oral (entretien)
- Appel à candidature + Test écrit + Test oral (entretien)
- Appel à candidature + Sélection de dossier + Test écrit + Test oral (entretien)

- **La rémunération**

Tous les répondants affirment avoir une politique de rémunération imposée par le Ministère de la modernisation des Secteurs publics mais ignorent l'existence de grille de rémunération au sein de l'AREF GON.

Par rapport aux critères de rémunération, 90% des répondants ont affirmé qu'ils rémunèrent le poste en avançant comme explication qu'un système fondé sur le poste semble le meilleur moyen d'avoir une équité interne même si parfois il y a des cadres compétents qui demandent une rémunération particulière. Ce qui explique toujours la demande de mise à disposition ou de changement de ministère.

- **La formation**

Avant d'analyser les différents outils d'analyse des besoins en formation, il est à préciser que 80% des répondants affirment avoir une entité dédiée à la formation qui se charge de faire le planning des formations de tous les services et divisions. Par contre, ce sont les chefs de service et de division qui sont chargés de faire des formations (en interne) selon les missions qu'ils effectuent au sein de leur fonction.

Le questionnaire et l'entretien annuel sont les outils d'analyse de besoins les plus utilisés à l'AREF GON (plus de 50%), car ils permettent l'échange d'information qui permettent aux collaborateurs de s'exprimer sur leurs souhaits en termes d'évolution de carrière ainsi que sur leurs besoins en formation. D'autres outils sont utilisés par les structures à savoir le questionnaire et le besoin immédiat (18,75% chacun) ainsi que le budget (15,62%). En revanche, l'analyse des tâches (6,25%) est peu utilisée par l'AREF.

- **Mobilité et Gestion des Carrières**

Suite aux résultats obtenus, la notion de carrière n'est pas bien appréhendée par les cadres de l'AREF. 90% des interrogés ne connaissent pas le terme et son utilité dans la fonction RH.

Concernant la mobilité, 80% des répondants confirment ne pas avoir un processus bien organisé et formalisé de gestion de mobilité afin que tous les collaborateurs puissent en bénéficier et de pouvoir optimiser les outputs positifs de la mobilité. En expliquant ce point aux cadres de l'AREF, ont confirmé que la mobilité est un must pour le développement des compétences ainsi que son intérêt comme moyen de fidélisation.

- **L'évaluation du rendement**

Il est à préciser que tous les répondants affirment avoir un système d'évaluation de rendement au sein de l'AREF GON.

Dans la fonction publique, c'est le système de notation qui domine dans le mode d'évaluation ; ce qui explique le choix des répondants (90%). Toutefois, on a pu détecter durant nos interviews

qu'il est parfois préférable de combiner entre les deux systèmes de notation et d'appréciation afin, d'éviter un climat social négatif que pourrait engendrer la fiche subjective de notation.

- **Système d'Information Ressources Humaines (SIRH)**

Tous les répondants de l'AREF ont déclaré avoir un SIRH bien établi. Ce taux révèle que le ministère de l'Éducation nationale est conscient de l'importance d'un SIRH dans l'optimisation de leurs processus RH. Vu la confidentialité de certaines informations, l'accès au SIRH n'est pas libre à tout le personnel. Chaque cadre a des accès limités selon les tâches attribuées au poste.

Les composantes les plus utilisées dans le SIRH de l'AREF GON relèvent de la gestion des temps et de l'administration du personnel. Toutefois, malgré l'utilité de la mise en place d'un SIRH, il faut noter que les interviewés ont bien précisé des difficultés et des éléments à ne pas négliger, notamment :

- La difficulté de maîtrise de l'outil informatique lié à l'utilisation de la plateforme.
- La sécurité des accès et la gestion des habilitations.
- L'identification et la formalisation des niveaux de validation des informations.

- **La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO)**

Concernant cet aspect de la GRH qui est la RSO, nous avons constaté, avec mécontentement, la quasi ignorance de cette notion chez nos interviewés et de toutes ses composantes à savoir les moyens de sensibilisation et le développement durable au sein de l'AREF GON.

- **Climat organisationnel**

90% des répondants confirment que le climat organisationnel est généralement positif et déclarent qu'il y a un esprit d'entraide au sein de l'AREF GON. Par contre, on constate que la motivation au travail et la reconnaissance sont des points à revoir et à améliorer en utilisant de nouvelles méthodes et sources de motivation.

- **L'Hygiène, Santé et Sécurité au Travail (HSST)**

Concernant ce point de l'HSST, nous remarquons que réduire le risque des accidents à zéro est difficile, voire impossible, mais cela n'empêche que l'AREF GON doit garantir une bonne gestion du danger quand cela survient tout en assurant une bonne hygiène, santé et sécurité à ses fonctionnaires qui reste une règle fondamentale pour toute administration qui se respecte.

Une majorité des interviewés (90%) ont bien précisé l'inexistence d'un comité Hygiène, Santé et sécurité au travail (CHST) qui veille au respect de la réglementation dans le domaine. Ce qui explique l'absence des formations sur ce sujet ainsi qu'un règlement qui encadre cet aspect. En définitive, nous pouvons dire que l'existence d'une structure HSST reste un effet de mode ni plus ni moins.

4.2. Discussion des résultats de la recherche

À travers ce travail de recherche de type qualitatif via des entretiens semi-directifs, avec un positionnement épistémologique interprétativiste nous avons essayé d'apporter des éléments de réponse à notre problématique de recherche et aux questions qui en découlent. Nous proposons de synthétiser les résultats obtenus et de présenter quelques recommandations pour ce modeste travail de recherche.

Les résultats obtenus à partir des données collectées, ont fait ressortir des éléments essentiels concernant l'évaluation des pratiques de la GRH dans l'académie régionale de l'éducation et de la formation de la région Guelmim Oued Noun :

Concernant, **la stratégie de l'organisation**, malgré l'existence d'une entité dédiée à la GRH, il n'y a ni stratégie RH ni politique RH claire au sein de l'AREF et il y a une confusion entre les

deux termes. Les cadres font des tâches quotidiennes suite aux éventuelles notes reçues de la source (ministère de l'Éducation nationale).

De sa part, **la culture organisationnelle**, il s'agit donc des valeurs partagées par la majorité des fonctionnaires au sein d'une organisation. On remarque une absence d'une charte de valeurs bien définie et la majorité des répondants ont des valeurs adoptées par l'expérience. En revanche, ils confirment qu'il n'y a pas de valeurs uniques liées à l'AREF.

Cependant, **l'analyse des postes, il s'agit d'une** description des tâches que contiennent le poste, les habiletés, les connaissances, les capacités et les responsabilités requises par le fonctionnaire pour bien exécuter son travail, ainsi ce qui différencie ce poste de tous les autres. Tous les services et toutes les divisions ont des tâches bien claires et précises émanant des décisions et des notes déterminant les compétences que les responsables doivent acquérir pour chaque poste occupé (décision N° :10-16 à la date du 08 février 2016 détermine les tâches des services et divisions de l'AREF GON).

Dans la même logique, la pratique de la GPEC, même s'il s'agit d'un outil important pour chaque organisation, ce concept reste encore emblématique au sein de l'AREF. La GPEC se fait de manière traditionnelle consistant à atteindre le changement pour agir.

Concernant, La pratique du recrutement, la création de nouveaux postes au sein de l'AREF se fait généralement par le ministère de l'Éducation nationale. Quant à l'appel à candidature de nouveaux postes ou des postes vacants se fait par le biais de l'AREF avec les méthodes classiques (appel à candidature, sélection de dossiers, Entretien oral)

Par ailleurs, la rémunération et pour ce qui est de la politique de rémunération, cette dernière est la même pour tout le personnel de l'AREF, car elle se base sur une grille indiciaire générale de la fonction publique. On rémunère le poste et non pas la compétence avec des salaires fixes et des primes de responsabilités fixes.

De son côté, la formation ; bien qu'il existe un service dédié à la planification des formations, mais l'ingénierie de formation n'est pas pratiquée au sein de l'AREF. Le plan de formation se fait suite à l'analyse des besoins. Ce dernier se fait généralement soit par les éventuelles évolutions ou selon le budget alloué à la formation continue.

La gestion de carrière et la mobilité : La gestion des carrières est un domaine de la gestion des ressources humaines où les pratiques ne sont pas développées. Cet aspect n'est pas encore opérationnel dans l'AREF, et elle n'a pas mis en place une politique de gestion des carrières qui intègre un dispositif transparent d'évaluation du potentiel des employés et de mesure de leurs performances à partir d'objectifs préalablement fixés.

Aussi, l'évaluation du rendement : l'AREF comme le ministère de l'Éducation nationale dispose d'un système d'évaluation formalisé qui s'appuie sur la notation administrative de tout le personnel afin d'exploiter ses résultats dans les avancements d'échelons.

Les Systèmes d'informations des ressources humaines (SIRH) : Le développement du SIRH se confirme avec l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), le ministère de l'éducation nationale semble être conscient de son importance. Néanmoins, il n'englobe pas toutes les fonctions de la gestion des ressources humaines.

De sa part, la Responsabilité Sociale de l'organisation : ce terme reste nouveau dans l'AREF et sa mise en œuvre nécessite l'intégration des objectifs sociaux et environnementaux comme facteur de se démarquer par rapport aux autres administrations régionales.

Le climat organisationnel : le bien-être au travail et la communication sont des avantages au sein de l'AREF, mais il manque des facteurs et des outils de motivation.

Enfin, La santé et la sécurité au travail : cet aspect est rarement initié ou discuté vu que les risques liés au métier sont minimes et aussi par le manque de la volonté politique pour faire avancer les choses.

5. Conclusion

En guise de conclusion de ce travail de recherche nous recommandons à L'AREF d'abord, elle doit se distinguer en cherchant son identité propre via un système pertinent des valeurs. L'AREF doit transmettre sa culture, ses valeurs aux employés ainsi qu'aux nouvelles recrues, pour assurer sa pérennité. La nécessité d'avoir une stratégie RH et une politique RH afin d'atteindre les objectifs de la stratégie globale du ministère de l'Éducation nationale, du préscolaire et des sports.

Par ailleurs, l'analyse des postes et l'élaboration des fiches postes est indispensable pour la conception d'une GPEC, qui va permettre d'anticiper en effectifs et en compétences.

Les chefs de services doivent élaborer à leur tour des fiches de postes aux employés qui leurs appartiennent afin de réaliser les tâches correctement et d'atteindre les objectifs déterminés auparavant.

Il est recommandé de veiller à l'instauration de la GPEC au sein de l'AREF, permet à ce dernier de se projeter dans l'avenir et devenir proactive, au lieu des outils traditionnels qui permettent juste d'être réactive.

Pour ce qui est du recrutement, ce dernier doit se faire d'une manière objective, en intégrant des normes et des critères de qualifications et de compétences (savoir, savoir-être, savoir-faire).

Pour ce qui touche à la rémunération, il faut accorder une grande souplesse au directeur de l'AREF d'ajouter la dimension de la compétence afin de motiver ses employés et instaurer la prime de rendement.

L'AREF doit pratiquer l'ingénierie de formation en commençant par l'analyse des besoins pour identifier le besoin en compétences à combler, puis planifier la formation, suivie par la réalisation de celle-là et à la fin on clôture par une évaluation sommative qui permet de mesurer le retour sur investissement.

Dans la même logique, l'AREF doit améliorer son système d'évaluation pour plus d'objectivité et de rationalité. Aussi, elle doit s'engager sur le volet social et environnemental par l'adoption des principes de développement durable et le respect de certaines valeurs morales et éthiques.

Cette recherche constitue une première étape d'un processus de recherche. Elle présente quelques limites comme le nombre des questions de notre guide d'entretien demandait un temps très important de la part des répondants. Ceci n'était pas toujours possible. Dans certaines situations et pour certaines questions, nous n'étions pas dans la même longueur d'ondes avec la personne ressource, ce qui a nécessité un grand effort en utilisant des questions de relance pour clarifier quelques questions, dans l'objectif de s'assurer de la bonne compréhension des questions, afin de collecter le maximum d'idées. En effet, malgré bien que notre choix a porté sur des responsables RH, nous avons constaté lors des entrevues menées que les interviewés ne maîtrisent pas complètement les différentes pratiques de la GRH, particulièrement en ce qui concerne le REC, la GPEC et la RSO, mais également des perspectives de développement que nous proposons de mettre en avant.

Notre travail de recherche s'est creusé au sein de l'académie régionale de l'éducation et de la formation de Guelmim Oued Noun, afin, de donner une cartographie des pratiques de la gestion des ressources humaines et d'élaborer un état des lieux, qui permettra aux acteurs administratifs, d'en tirer profit.

Il serait donc souhaitable de prolonger notre recherche et il nous paraît intéressant d'élargir notre expérience à toutes les AREFs du royaume pour aboutir à des résultats généralisables. Ces derniers auront surement un effet positif sur la meilleure utilisation des pratiques de la GRH au sein de ces établissements.

Références :

- (1). Arcand M., 2000 . L'effet des pratiques de gestion des RH sur l'efficacité des caisses populaires des jardins du Québec , Thèse de doctorat, Université de Metz, Sciences de la Gestion, France.
- (2). Bayoud M., 2001. Mondialisation et pratiques de la gestion des ressources humaines au Maroc, Management interculturel . revue de la fédération méditerranéenne des ressources humaines, Paris.
- (3). Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F., 2007. Gestion des ressources humaines. éditions Dunod.
- (4). Dietriche Anne, Frederique Pigeyre, 2005. la gestion RH », éd. La découverte.
- (5). Franklin S.G, Terry G.R 1985. principe du management », 3ème édition, economica, Paris.
- (6). Le Gall J.M., 2003. La gestion des ressources humaines , 6ème édition, Puf.
- (7). Moreno M., 2008. Gestion des Ressources Humaines, GRH-GRH, IAE-GRH, UT1 Paris.
- (8). NGAY E., 2009. La gestion des ressources humaines , 2ème édition, Paris.
- (9). Peretti J.M., 2012. Gestion des ressources humaines », 18ème édition, Vuibert.
- (10). Pichault P., Nizet J., 2013. les pratiques de gestion des ressources humaines : conventions, contextes et jeux d'acteurs , Ed. du Seuil, 2ème édition.
- (11). Sekiou. Blondin. Fabi. Bayad. Peretti. Alis. Chevalier. 2001. Gestion des ressources humaines . 2ème édition, Boeck et Larcier université, Bruxelles.