

Organisation du travail et formation continue:

Cas de l'administration centrale du Ministère de l'Education Nationale au Maroc

work organization and Continuous learning: case of Central Administration of the Morocco Ministry of National Education and Vocational Training (ACMENFP)

Driss Harrizi

Professeur Assistant
Université Hassan 1^{er}
EST Berrechid, LAMSAD Settat, Maroc
driss.harizi@gmail.com

Larbi ElHoudani

Professeur Habilité
Centre d'orientation et de planification de
l'éducation
Rabat – Maroc
larbi_cope@yahoo.fr

Resumé:

La performance de l'Administration Centrale du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (ACMENFP) au Maroc est à mesurer à partir de sa capacité de piloter le système éducatif dans son ensemble. La formation est une ressource, une solution, à la disposition de l'entreprise comme à l'administration publique afin de se disposer des compétences requises. Ce sont ces compétences qui assurent les performances et la réussite des projets.

La Formation Continue (FC) n'est pas une fin en soi, elle est une réponse ou un outil de changement organisationnel. Les attentes au niveau des postes de travail dans l'ACMENFP sont-elles en mesure d'inviter les responsables à promouvoir l'instauration et l'institutionnalisation de la FC ? En d'autres termes comment peut-on qualifier la relation entre le poste de travail et la formation continue dans l'ACMENFP? Que peut-on conclure? Et quelles recommandations peut-on formuler ? Tels sont les questions à lesquelles nous allons chercher des réponses à travers une revue de littérature et une enquête empirique.

Mots clés : Formation continue, organisation du travail, poste de travail, système éducatif, Maroc.

Abstract

The performance of the Central Administration of the Ministry of National Education and Vocational Training (ACMENFP) in Morocco is measured from its ability to steer the education system as a whole. Training is a resource, a solution, at the disposal of the company as well as the public administration in order to have the necessary skills. It is these skills that ensure the performance and success of projects.

Continuing Education (CF) is not an end in itself; it is an answer or tool for organizational change. Are the expectations at the workstation level in the ACMENFP to invite officials to promote the establishment and institutionalization of the CF? In other words, how can we describe the relationship between the job and continuing education in the ACMENFP? What can be concluded? And what recommendations can be formulated? These are the questions to which we will seek answers through a literature review and an empirical inquiry.

Keywords: Continuous learning, work organization, workplace, education system, Morocco.

Introduction

Les Performances, les Projets et les Parcours (les 3P) sont trois types d'objectifs autour desquels les entreprises les plus performantes structurent leur réponse. C.H. Besseyre des Horts et al. les ont présentés pour répondre à la question « la formation, Pourquoi ? » [1]. La formation, selon eux, est une ressource, une solution, à la disposition de l'entreprise afin de se disposer des compétences requises. Ce sont ces compétences qui assurent les performances, la réussite des projets et des parcours réussis. Ce prélude est employé pour questionner l'Administration publique chargée du pilotage de l'éducation au Maroc.

La performance de l'Administration Centrale du Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (ACMENFP) est à mesurer à partir de sa capacité de piloter le système éducatif dans son ensemble. Les indicateurs de la production d'éducation permettent, selon cette optique, de nous renseigner sur la valeur de cette performance. Une telle méthode est à accepter sans réserve si la maîtrise des rouages du système d'éducation est parfaite. Nulle organisation n'a ce pouvoir de déterminer le tout. Une dynamique de recherche expliquant le changement organisationnel répond à la quête de cette capacité organisationnelle de mener les actions à une performance élevée. Chaque acteur du système éducatif a sa part de responsabilité dans l'atteinte des objectifs actuels dans le domaine éducatif. Il n'en reste que la responsabilité majeure revient à l'ACMENFP vu son statut dans le système.

La qualité du pilotage de l'ACMENFP est à apprécier à partir de celle des services qu'elle offre aux différents acteurs formels de l'éducation : Académies Régionales d'Education et de Formation, directions provinciales, établissements scolaires, centres de formation, etc. L'administration publique est-elle hors des lois du changement ? Les théories des organisations nous expliquent que toute unité organisationnelle subit le changement. L'évolution de l'éducation et de la demande sociale de l'éducation l'interpellent à mener le projet de modernisation. Celui-ci ne peut voir le jour sans la mise en place d'un système de formation continue (FC) visant le développement des compétences des fonctionnaires. Les exigences d'une telle visée existent-elles ? La FC n'est pas une fin en soi, elle est une réponse ou un outil de changement organisationnel. Les attentes au niveau des postes de travail dans l'ACMENFP sont-elles en mesure d'inviter les responsables à promouvoir l'instauration et l'institutionnalisation de la FC ? En d'autres termes comment peut-on qualifier la relation entre le poste de travail et la formation continue dans l'ACMENFP? Que peut-on conclure? Et quelles recommandations peut-on formuler ?

1- Organisation du travail et formation continue : aperçu théorique

1-1- Organisation du travail : impacts en termes de compétences

La question des besoins en formation a vu le jour avec le modèle mécaniste d'organisation du travail . C'est vrai qu'ils sont réduits à leur dimension technique dans ce modèle que représentent le taylorisme, le fordisme, etc. La formation dans ce paradigme organisationnel trouve du mal à se promouvoir. En effet, la compétence organisationnelle y est recherchée du côté de la mécanisation de l'organisation.

L'école des relations humaines met l'accent sur les dimensions humaines et sociales. Elle s'inscrit dans le modèle basé sur les besoins humains auquel s'apparentent plusieurs approches d'organisation du travail. Leur point commun consiste à optimiser l'implication des individus à travers une restructuration des postes de travail. L'idée principale est que la compétence devrait être recherchée au niveau de la compétence des individus. Celle-ci n'est pas possible sans élargir leurs rôles. Il fallut, par conséquent, restructurer les postes de travail de façon à leur assurer des caractéristiques spécifiques adéquates à la nouvelle vision. Les postes ouverts, systémiques, intégrés, communicationnels,

informationnels, apprenants, etc. permettent aux individus de s'impliquer par ses apports en idées, en émotions, en informations, en efforts physiques, en initiatives, etc. S'attachent aux postes de travail dans les types d'organisations basées sur les besoins humains des exigences auxquelles les individus doivent répondre efficacement. On attend d'eux d'être communicatifs, capables de traiter les informations, de faire face à l'abstraction, de travailler dans des équipes, de mener des projets collectifs, etc.

Le paradigme situationnel avance l'idée de l'absence d'un modèle unique idéal. Selon cette approche, en fonction des caractéristiques de la situation l'organisation doit mettre en place son modèle organisationnel adapté. En matière de management, le mode de gestion et de leadership doit être adapté aux éléments du contexte de travail. Dans ce paradigme l'idée d'adaptation est apparue. Dans sa synthèse des conceptions de l'organisation et de la gestion, A. Brassard écrit : « les relations entre les gestionnaires et autres sont un objet de formation ; les objectifs de la formation, le contenu et les modalités de mise en œuvre sont établis en conformité au principe d'adaptation ; il en va de même pour la participation des acteurs concernés par ces décisions » [2]. On doit former les individus pour qu'ils obtiennent la capacité d'adaptation. De nouveaux modes d'organisation du travail caractérisés par la flexibilité émergent et interpellent l'obtention de nouvelles compétences.

Solveig FERNAGU écrit : « Les nouvelles organisations du travail favorisent le développement de l'autonomie, de l'initiative, de la prise de responsabilité, etc. et ce, en grande partie grâce aux structures par projet, à la réduction des lignes hiérarchiques et à l'introduction de la polyvalence ...l'organisation du travail, ses modes de division et de coordination du travail apparaissent comme un levier particulièrement intéressant de développement des compétences»[3] . A l'organisation qualifiante s'ajoute l'action de formation. Elles sont des solutions, parfois alternatives, et complémentaires.

C'est dans le cadre de la conception situationnelle de l'organisation que la fonction formation s'érige comme moyen de la stratégie : « elle apporte une contribution dans la poursuite des stratégies d'entreprise...la mise en œuvre de pratiques de formation optimisées suppose un lien avec les objectifs prioritaires de l'entreprise, l'anticipation des évolutions possibles... » [4]. Son rôle est d'anticiper les évolutions en termes d'exigences en différents types de savoir afin de préparer le capital des compétences aux nouveaux défis (attributions, travaux, projets...).

1-2- Profil des postes de travail

Les nouveaux modes d'organisation de travail répondaient à la grande préoccupation d'accroître les conditions de développement des compétences individuelles, des équipes de travail et organisationnelles. D'autre part, la recherche de l'implication des ressources humaines édictait aux organisations de revoir les configurations organisationnelles en vue d'assurer les éléments de réponse aux besoins humains, sociaux et intellectuels. Dans ce cadre, les postes de travail sont reconsidérés pour avoir un nouveau profil. Quelles sont les caractéristiques des nouveaux postes de travail dans les organisations d'aujourd'hui ? Nous les présentons dans le tableau ci-après où on les dénombre comme suit :

- Poste informationnel ;
- Poste abstrait ;
- Poste communicationnel ;
- Poste instructeur ;
- Poste systémique / interactif ;
- Poste intégré / ouvert.

TABEAU 1 : PROFIL DES POSTES DE TRAVAIL ET BESOIN EN FORMATION¹

Profil	Signification	Exigences de formation
Poste informationnel	Flux d'information continus, circulation d'informations dans toutes les directions, exécution du travail et gestion de l'information quantitative et qualitative... ; L'adaptation se fait en fonction des informations ...	Les nouveaux postes de travail font appel à La gestion de l'information (cueillette d'informations, traitement d'informations, gestion d'informations...) et aux aptitudes aux mathématiques, statistiques...
Poste abstrait	La domination du travail abstrait [6] ; L'exécution du travail à partir des écrans en manipulant les symboles, les chiffres, les données ; Les tâches manuelles cèdent le pas aux tâches intellectuelles ; « Le travail s'imprègne de technicité et l'effort mental se substitue à l'effort physique »[7].	Les nouveaux postes de travail font appel à : Lecture rapide des données abstraites et à la lecture de plans complexes ...
Poste communicationnel	La communication dans tous les sens : Vertical / Horizontal / Transversal	Les nouveaux postes de travail font appel à : des aptitudes de communication : avec le supérieur, le subordonné, les collègues, les clients, les acteurs extérieurs...
Poste instructeur	Poste systémique : on apprend en exécutant le travail. Méthodes d'organisation du travail : diversification des tâches, enrichissement tâches et rotation.	Les nouveaux postes de travail font appel à : aptitudes à tirer profit des feed-back et aux études des résultats, de l'évolution des réalisations, tec., à l'Apprentissage méthodiques des documents, des outils, des processus de travail ...

2- Etude empirique : Hypothèses, méthode de recherche et descriptif de population

Notre étude est fondée sur l'hypothèse d'un déterminisme organisationnel de la formation dans l'organisation. Pour mettre en évidence ce constat nous avons opté pour une enquête empirique visant à collecter les données sur un thème global relatif au Management des compétences dont la FC constitue le pivot². La formation des agents en relation avec l'organisation du travail est un aspect de cette thématique globale. En effet, notre article la présente exclusivement.

2-1- Hypothèses de base

Il est sans ambages que la formation continue ne constitue pas une fin en soi. Les entreprises et les administrations apparaissent pour assurer des fonctions définies et fonctionnent dans la sphère économique et professionnelle. La formation se fait au niveau de l'école alors que la production se fait au niveau de l'entreprise. L'administration publique assume la production de services spécifiques publics dont les individus et les entreprises ont besoin. Dans le contexte d'aujourd'hui, les propos précités relèvent du passé. En effet, il y a tendance actuellement à considérer la formation et le développement des compétences comme des fonctions inhérentes à l'entreprise (organisation apprenante, apprentissage par l'action, management des compétences « MC »).

Dans l'ACMENFP, on procède rarement à la FC. La rareté des ressources financières peut être avancée pour argumenter cette défaillance au niveau de la FC. Cependant, l'accroissement du budget-

¹ Larbi ELHOUDANI et Driss HARRIZI, Inadéquation offre de formation – exigences du travail : Quelles compétences ? Quelles pratiques pédagogiques ? Acte du colloque International sur l'enseignement supérieur au Maroc, sous le thème « adéquation entre les offres de formation universitaires et l'emploi », Rabat les 19, 20 et 21 mai 2015, organisé par ERADIASS, FSJES-Suissi.

² MASTS, 2003, « travail et relations sociales en entreprise quoi de neuf ? Colloque DARES, Paris in Département recherche, étude veille-IGPDE, 2008, la performance des fonctions « ressources humaines » étude préparatoire, Paris, p. 64

éducation, ces dernières années, montre que la question ne se situe pas au niveau des moyens financiers. Voyons du côté organisation du travail. Il se peut que les activités, les attributions et les tâches ne suscitent pas de nouvelles défaillances en matière des compétences des fonctionnaires. Un tel propos est vrai dans le cas où les procédures, les méthodes et les programmes à la base du fonctionnement de l'administration publique continuent à assurer la compétence organisationnelle requise. Dans ce contexte aucun besoin n'est ressenti et, par conséquent, toute réflexion dans le sens de développement des compétences des fonctionnaires n'est qu'une démarche hétérodoxe

Dans l'ACMEN, la conception des postes de travail constitue-t-elle un écueil au développement de la FC, voire même du MC ? La configuration des postes de travail est indicatrice des rôles et des marges de manœuvres des fonctionnaires. La conception mécaniste réduit les actes des fonctionnaires à des standards. Notre administration a revu-t-elle sa conception des postes de travail afin d'attribuer à la compétence des fonctionnaires une place décisive dans la performance administrative ?

2-2- Méthodologie de recherche

Notre étude comporte plusieurs aspects de management opérationnel des compétences. Nous nous limitons dans notre papier à la relation de l'organisation du travail et la formation continue. Une partie importante de la collecte des données vise à diagnostiquer l'état des pratiques de la formation continue dans l'ACMENFP par le biais d'un sondage semi directif questionnant les responsables au niveau central du MEN à travers trois (03) rubriques dont chacun est apprécié à partir d'un certain nombre de questions (critères). Ce questionnaire est réparti comme suit :

TABLEAU 2 : STRUCTURE DU QUESTIONNAIRE

Rubriques	Nombres de questions
Organisation du travail	13
Description des emplois dans le service	7
Communication et l'information dans le service	9
Formation	13
Management des compétences (MC)	10
Total	52

Notre recherche empirique se fixe donc comme objectif le diagnostic de la situation du management opérationnel des compétences dans l'Administration centrale du système éducatif et analyse de la situation de la formation continue.

A partir des données collectées il est possible de répondre à deux questions :

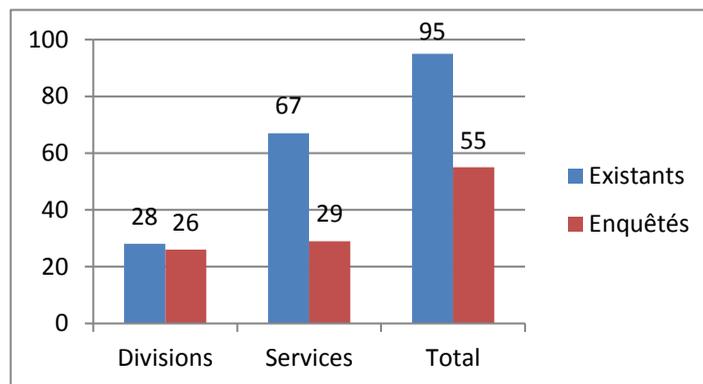
- Quel est l'état actuel des pratiques du Management des compétences à l'administration centrale du MEN ? Objet d'un autre papier de recherche [9].
- Quelle organisation du travail et sa relation avec la Formation Continue ?

Notre recherche se terminera par un ensemble de remarques et de recommandations ayant pour but de porter un éclairage sur la FC et la démarche pour mener de façon efficace et efficiente les activités de développement des compétences des fonctionnaires.

2-3- Descriptif de la population

Les principaux résultats descriptifs de notre enquête se répartissent par rubriques, mais dans un premier lieu nous nous forcerons à donner quelques statistiques quantitatives sur notre enquête comme le profil des répondants, le taux de réponse et l'effectif des ressources Humaines par entités administratives.

Figure 1 : Taux de réponse de l'enquête



Donc le taux de réponse de notre enquête est de l'ordre de 58%, répartis entre 93% pour les chefs de division et 43% pour les chefs de service. Ce taux de réponse est jugé suffisant et satisfaisant .

Figure 2 : Profil des répondants selon le grade

Identifiant du profil	Nb. cit.	Fréq.	Fonction		TOTAL
			chef de service	chef de division	
administrateur	30	54,5%	17	13	30
ingenieur	11	20,0%	7	4	11
inspecteur	8	14,5%	3	5	8
medecin	1	1,8%	1	0	1
professeur	5	9,1%	1	4	5
TOTAL OBS.	55	100%	29	26	55

Force est de constater que le grade des responsables de l'administration central du MEN le plus fréquent est celui des administrateurs (54.5%) suivi des ingénieurs (20%). A noter aussi que le corps des administrateurs n'est pas un corps homogène, il est très hétérogène en termes de formation mais surtout de diplôme. Ainsi on peut trouver un administrateur avec un diplôme de doctorat alors qu'un autre administrateur avec un niveau baccalauréat. Cette hétérogénéité ne constitue pas à notre sens une richesse mais une contrainte en termes de développement des compétences.

Nous avons reparti les effectifs des fonctionnaires sous supervision selon six (06) classes comme mentionné dans le tableau n°5 ci-après.

TABLEAU 3 : REPARTITION DES EFFECTIFS DES FONCTIONNAIRES SOUS SUPERVISION

Nbr fonct	Nb. cit.	Fréq.
Moins de 10	35	63,6%
De 10 à 20	16	29,1%
De 20 à 30	2	3,6%
De 30 à 40	0	0,0%
De 40 à 50	1	1,8%
50 et plus	1	1,8%
TOTAL OBS.	55	100%

Une bonne partie (63.6%) des divisions et services sont constitués de moins de dix (10) fonctionnaires. Malgré cette tendance, il faut signaler que le nombre des fonctionnaires sous supervision est bien dispersé, il est très variable selon les services et les divisions. Nous n'avons trouvé aucune explication de la part du service central dans la répartition des effectifs selon les structures administratives.

TABLEAU 4 : INDICATEURS STATISTIQUES RELATIF A LA REPARTITION DES FONCTIONNAIRES

Minimum	Maximum	Moyenne arithmétique	Ecart-type
1	74	9.27	11.60

Les clés de répartition des effectifs entre entités administratives au sein du service central du MEN ne sont pas identifiés ni connu.

3- Analyse des Résultats

Comment organise-t-on le travail dans l'ACMENFP ? Certes la réponse à quelques questions est insuffisante pour en avoir une idée claire et précise. Les quelques questions concernant des différents aspects de la conception des postes de travail dans cette administration publique permettent d'en constituer une vue d'ensemble de leur profil.

3-1- Organisation du travail et communication / information

Les questions concernent deux dimensions : organisation du travail et communication. Le tableau ci-après présente les données sur l'organisation du travail et la conception du poste de travail.

TABLEAU 5 : ORGANISATION DU TRAVAIL ET CONCEPTION DU POSTE DE TRAVAIL

Les données sont en pourcentage (%)	Non réponse	Incorrect	Parfois	Correct	Je ne sais pas
On adopte le mode du travail d'équipes	1,8	5,5	27,3	63,6	1,8
On adopte des modes d'organisation du travail différents au niveau du service	1,8	7,3	21,8	69,1	0,0
On opte pour la Gestion par projet le cas échéant	0,0	9,1	21,8	69,1	0,0
On procède à la polyvalence afin de favoriser l'apprentissage	1,8	29,1	45,5	23,6	0
Activités d'échange entre les fonctionnaires	1,8	14,5	38,2	45,5	0,0
Les fonctionnaires participent à la définition des objectifs	1,8	25,5	43,6	29,1	0,0
Le fonctionnaire exécute des tâches multiples	1,8	7,3	27,3	63,6	0,0
Auto-organisation collective du travail	1,8	27,3	40	30,9	0,0
Le fonctionnaire se spécialise à une tâche spécifique/précise	5,5	18,2	38,2	38,2	0,0

Dans les organisations qui continuent à fonctionner sur la base du modèle mécaniste, les fonctionnaires sont isolés dans leurs postes de travail. 63,6% des managers affirment que dans l'ACMENFP on adopte le mode du travail d'équipes. La réussite de ce mode d'organisation du travail dépend des qualités personnelles et des habiletés relatives à la communication, le sens d'écoute, la capacité d'animation des équipes, etc.

69% des managers témoignent qu'ils adoptent des modes d'organisation du travail variés au niveau des services qu'ils gèrent. Une telle pratique est bien alignée avec le modèle renouvelé de GRH .[10]

La gestion axée sur le projet est posée dans le questionnaire en vue de savoir dans quelle mesure on applique la démarche de la gestion du projet dans l'ACMENFP. Selon les données collectées, 69,1% indiquent que cette démarche est employée par eux. La gestion selon la démarche-projet implique la détention de compétences spécifiques par les managers. 45 % des managers attestent qu'ils procèdent à l'organisation du travail basée sur la polyvalence afin de favoriser l'apprentissage. Une autre donnée significative concerne la participation du fonctionnaire à la définition des objectifs de son poste de travail: seulement 29,1% attestent que l'on l'implique. 63,6% des managers attestent que le fonctionnaire fait face à des tâches multiples demandant des savoirs divers. 30,9% des managers reconnaissent que l'on engage les membres de l'équipe du travail dans l'ACMEN organisent eux-mêmes le travail.

La deuxième dimension du poste de travail ayant constitué l'objet de notre étude est la communication et l'information. Comment sont-elles dans l'ACMENFP ? Les éléments de réponse sont rapportés dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Organisation du travail et la communication et l'information

Les données sont en pourcentage (%)	Non réponse	Incorrect	Parfois	Correct	Je ne sais pas
Il y'a un échange fluide des informations entre les services	0,0	9,1	41,8	47,3	1,8
On opte pour la communication unidirectionnelle du haut en bas	3,6	25,5	40	30,9	0,0
Le fonctionnaire communique directement avec tous les fonctionnaires pour faire son travail	0,0	1,8	34,5	61,8	1,8
Dans la communication on échange généreusement les informations	0,0	3,6	43,6	50,9	1,8
Il existe des obstacles (cloisonnement) entre les services	3,6	40,0	32,7	23,6	0,0
A travers la communication on veille à encadrer et à former	3,6	14,5	36,4	43,7	1,8
On organise des communications pour assurer la coordination des travaux	7,3	1,8	30,9	60,0	0,0
On organise des communications pour assurer l'échange des expériences	3,6	10,9	41,9	43,6	0,0
La hiérarchie est la meilleure méthode de la communication efficace	9,1	50,9	20,0	20,0	0,0

D'après les données contenues dans le tableau, il apparaît que les postes de travail dans l'ACMEN sont d'un nouveau profil. Prenons les résultats qui ne posent pas de problème en termes de leur lecture. Les 61,8 % de réponses correctes permettent de dire qu'il y a communication dans tous les sens. Le fonctionnaire fait face à un nouveau contexte : communiquer dans toutes les directions. Dans ce cas on peut parler d'un poste communicant (c.-à-d. permet beaucoup de communication). Le tableau met l'accent sur l'information : 47,3 attestent catégoriquement qu'il y a circulation fluide de l'information. A ce chiffre s'ajoute 41,8% qui reconnaissent que parfois il y a circulation fluide de l'information. Ce n'est que 23,6% qui témoignent de l'existence des obstacles entre les services. On peut en conclure que le poste de travail dans l'ACMEN tend vers l'ouverture et l'emploi de l'information de façon importante. Peut-on dire que l'on assiste à un poste de travail informationnel ?

Il est intéressant de souligner que le rôle classique de la hiérarchie dans la communication est rejeté par les managers qui la considèrent comme canal de communication inefficace (50,9%).

3-2- La formation continue : état des lieux

La réussite dans les parcours professionnels dans l'entreprise est, théoriquement, amplement liée à la formation. Celle-ci est l'axe fondamental du développement personnel et professionnel. Du côté de l'entreprise, il est dans son intérêt de favoriser l'apprentissage et la formation de ses personnels afin de garantir sa cohérence³. Le programme de développement des compétences débute avec le recrutement. Ce constat concerne également l'Administration publique dont la performance laisse à désirer.

Le stage d'intégration est décisif dans le système de GRH. Le MC édicte de s'intéresser à la gestion de cette étape et à l'évaluation des acquis d'apprentissage. Il doit également impliquer la mise en place

³ TOUMSIN CHRISTOPHE, 2005, La formation en entreprise : enjeux et stratégies, 2° PASSERELLE A HORAIRE DESALLA Management international, mai 2005, séminaire d'échange des pratiques, , HEC ULG, p.14

d'un bilan des compétences. Parmi les managers enquêtés, 23% reconnaissent que l'on n'établit pas, au terme du stage suivant le recrutement, un bilan des besoins en formation (tableau n°9).

TABLEAU 6 : BILAN DES BESOINS EN FORMATION APRES LE STAGE

bilan des besoins en formation en stage	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	5	9,1%
Incorrect	23	41,8%
Parfois	18	32,7%
Correct	6	10,9%
Je ne sais pas	3	5,5%
TOTAL OBS.	55	100%

Les données suivantes issues de l'enquête permettent de se renseigner sur la situation de la formation et du MC dans l'ACMENFP :

TABLEAU 7 : FORMATION CONTINUE ET MANAGEMENT DES COMPETENCES

Les données sont en pourcentage (%)	Non réponse	Incorrect	Parfois	Correct	Je ne sais pas
le fonctionnaire apprend en pratiquant spontanément le travail	5,5	7,3	16,4	70,9	0,0
le fonctionnaire bénéficie d'une formation continue régulière	5,5	61,8	29,1	3,6	0,0
on organise des rencontres de partage des expériences et des expertises	5,5	30,9	38,2	25,5	0,0
il existe des plans de formation pour chaque fonctionnaire	5,5	65,5	27,3	1,8	0,0
les fonctionnaires participent à des équipes de résolution des problèmes	7,3	29,1	29,1	32,7	1,8
l'animateur veille à assurer un apprentissage efficace dans ces équipes	7,3	20,0	29,1	38,2	5,5
on adopte le mode de tutorat pour former les fonctionnaires	9,1	25,5	23,6	40,0	1,8
la formation s'inscrit dans le cadre du management des compétences	14,5	56,4	20,0	5,5	3,6
il existe une base de données sur les besoins en formation de chaque fonctionnaire	9,1	72,7	9,1	5,5	3,6
on communique les besoins en formation à la DRH	9,1	54,5	23,6	5,5	7,3
on diversifie les modes de formation au profit des fonctionnaires	10,9	56,4	18,2	9,1	5,5

A l'encontre de la rubrique « communication », à partir des chiffres concernant la formation on voit bien que la situation laisse à désirer. L'absence d'un système de FC est derrière le manque de pratiques modernes de gestion de cette activité.[11]

L'évolution des dimensions des postes de travail dans l'ACMENFP est bien ressentie par les managers qui reconnaissent qu'il y a besoin de la formation au bénéfice des fonctionnaires car il y a des exigences.

TABLEAU 8 : BESOIN EN FORMATION CONTINUE

pas besoin apprentissag pas d'exigences	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	4	7,3%
Incorrect	42	76,4%
Parfois	4	7,3%
Correct	5	9,1%
Je ne sais pas	0	0,0%
TOTAL OBS.	55	100%

A partir des chiffres concernant la formation on voit bien que la situation laisse à désirer. L'absence d'un système de FC est derrière le manque de pratiques modernes de gestion de cette activité. Ce retard au niveau de la FC ne favorise pas la promotion du MC.

CONCLUSION

L'étude des pratiques d'organisation du travail et de la formation au sein l'Administration centrale du MEN a fait révéler une avancée soutenue en termes d'organisation de travail. Cette situation est à préserver pour une optique de capitalisation.

En revanche, cette situation n'est pas accompagnée par un effort de même allure en termes de formation continue. La FC ne suit donc pas, elle reste des actions isolées dans le temps, ce qui montre l'inexistence d'un système de FC intégré dans la politique de gestion des ressources Humaines de l'ACMENFP.

D'après ces résultats, il est recommandé à ce que l'ACMENFP continue de moderniser ses rouages organisationnels et refonder son système de Formation continue. Une restructuration systématique des postes de travail pour les rendre plus qualifiants s'avère d'une importance capitale.

Au temps où l'ACMENFP doit jouer un rôle stratégique dans la promotion de la formation et le développement des compétences des agents de ce secteur et des entreprises, on continue à la positionner au second rang dans ses services centraux⁴.

Etendre l'étude aux autres paliers administratifs à savoir le niveau régional, provincial et local s'avère de grande importance, ainsi on aura une vision globale et plus précise de cette pratique dans tout le système de l'éducation et de formation.

Il est opportun de rappeler la phrase de Yves Coppens en disant que les formes stables périssent dans les univers changeants. Dynamisme de la part de l'organisation du travail, et adaptation de la part de la formation continue.

Bibliographie

- [1] C.H. Besseyre des Horts et al., 2011, RH au quotidien 100fiches, ANDRH, DUNOD, France, p. 320.

⁴ Au Québec, le CSE recommande au Ministère de l'Éducation de prendre en charge le développement de la FC dans les entreprises voir Conseil Supérieur de l'Éducation, 1998, La formation continue du personnel des entreprises : un défi pour le réseau public d'éducation, Québec.

- [2] A. Brassard, 1996, Conception des organisations et de la gestion : les conceptions mécanistes, centrée sur les besoins humains et situationnelle, Editions Nouvelles, Canada.
- [3] Conseil Supérieur de l'Éducation, 1998, La formation continue du personnel des entreprises : un défi pour le réseau public d'éducation, Québec.
- [4] Solveig FERNAGU, 2004, Organisation du travail et développement des compétences : le cas des organisations qualifiantes, thèse de doctorat en sciences de l'éducation, Université Lyon 2, doc. Pdf.
- [5] MASTS, 2003, « travail et relations sociales en entreprise quoi de neuf ? Colloque DARES, Paris in Département recherche, étude veille-IGPDE, 2008, la performance des fonctions « ressources humaines » étude préparatoire, Paris, p. 64
- [6] Michel Parlier, 2001, « stratégies de formation et de développement des compétences dans l'entreprise» (chapitre 9), in Les Ressources Humaines, ouvrage collectif conçu et coordonné par Dimitri Weiss, Editions d'Organisation, p.446.
- [7] Larbi ELHOUDANI et Driss HARRIZI, Inadéquation offre de formation – exigences du travail : Quelles compétences ? Quelles pratiques pédagogiques ? Acte du colloque International sur l'enseignement supérieur au Maroc, sous le thème « adéquation entre les offres de formation universitaires et l'emploi », Rabat les 19, 20 et 21 mai 2015, organisé par ERADIASS, FSJES-Suissi.
- [8] Jean-Marie Vincent, La domination du travail abstrait, Texte publié dans la revue trimestrielle Critiques de l'économie politique, nouvelle série n° 1, « Travail et force de travail », pp. 19-49, octobre-décembre 1977, éd. François Maspero.).
- [9] Jardiller, 1982 in Gilles Guérin et Thierry Wils, 1992, Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Les presses de l'université de Montréal. p.70.
- [10] op.cit.
- [11] D.HARRIZI et L.ELHOUDANI ; « Etude empirique des pratiques de Management des compétences dans le système d'éducation et de formation : cas de l'Administration centrale du MEN »; Colloque International EVALSUP 2017 3ème édition; L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur : enjeux, pratiques et défis, 27-28 avril 2017, Oujda, Maroc.
- [12] Gilles Guérin et Thierry Wils, 1992, Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé, Les presses de l'université de Montréal.
- [13] TOUMSIN CHRISTOPHE, 2005, La formation en entreprise : enjeux et stratégies, 2° PASSERELLE A HORAIRE DESALLA Management international, mai 2005, séminaire d'échange des pratiques, , HEC ULG, p.14
- [14] Larbi ELHOUDANI et Ahmed ELKESWAR, 2009, « La formation continue dans le secteur de l'enseignement scolaire : pour un système garant de sa mise en œuvre efficace », in revue Sciences de l'Éducation, n° 39, Maroc. Dans cet article, nous avons écrit sur cet aspect fondamental de la FC dans le MEN.