

**Système d'évaluation : outil de management des compétences
dans les établissements publics au Maroc
Cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale**

**Assessment system : a tool for managing skills in public
institutions in Morocco**

The case of the Caisse Nationale de Sécurité Sociale

ELLIOUA Hanane
Enseignant chercheur
ESCA
Ecole de Management
Maroc
Hanane.ellioua@gmail.com

DKHISSI Mohamed Amine
Doctorant
Ecole Nationale des Sciences Appliquées
Université Hassan 1^{er}
Laboratoire d'Analyse et Modélisation des systèmes et aide à la décision
Maroc
m.dkhissi@uhp.ac.ma

Date de soumission : 11/05/2023

Date d'acceptation : 05/07/2023

Pour citer cet article :

ELLIOUA H. et DKHISSI M.A. (2023) « Système d'évaluation : outil de management des compétences dans les établissements publics au Maroc : Cas de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : numéro 2 » pp : 224 - 238

Résumé

Ce travail scientifique met le point sur le rôle important du système d'évaluation dans une organisation professionnelle comme un outil décisionnel pour les pratiques des ressources humaines, citons le management des compétences vu l'ère actuelle mettant le point sur le développement des compétences comme un moyen de fidélisation et motivations pour se confronter les situations qui peuvent rencontrer les entreprises. L'objectif de cette étude est de comprendre le rôle du système d'évaluation dans la prise de décision au management des compétences dans le contexte des établissements publics au Maroc. Pour répondre à notre objectif de recherche, nous avons opté un paradigme interprétativiste avec un raisonnement abductif afin de comprendre les motivations de nos acteurs de terrain. Une approche qualitative de collecte et analyse des données du terrain était conduite sous forme d'un guide d'entretien destiné aux 21 cadres dirigeants de la CNSS choisis comme échantillon de population.

Mots clés : Système d'évaluation des collaborateurs ; Réalisation des objectifs ; Management des compétences ; Développement des compétences ; Administration publique.

Abstract

This scientific work focuses on the important role of the assessment system in a professional organisation as a decision-making tool for human resources practices, such as skills management in the current era, which focuses on skills development as a means of building loyalty and motivation in order to deal with situations that companies may encounter. The aim of this study is to understand the role of the appraisal system in skills management decision-making in the context of public establishments in Morocco. To meet our research objective, we opted for an interpretativist paradigm with abductive reasoning in order to understand the motivations of our field actors. A qualitative approach to collecting and analysing field data was used in the form of an interview guide for the 21 CNSS executives selected as the sample population.

Keywords : Employee appraisal system; Achieving objectives; Skills management; Skills development; Public administration.

Introduction

Dans un environnement contingent, l'organisation ne cesse jamais de s'adapter à plusieurs défis économiques, sociaux et technologiques, afin de garder sa stabilité (Plane J-M., 2019). Chaque organisation dispose de plusieurs ressources matérielles, financières et humaines. Cette dernière joue un rôle important dans une entité et reste la force motrice de chaque entreprise pour assurer sa survie. Il faut donc, disposer la capacité à les manager pour les fidéliser, les motiver et surtout les développer afin qu'elles soient toujours capables de s'adapter avec toutes les situations confrontées (Razouk A., 2007). D'où vient l'importance de la fonction des Ressources Humaines qui est l'architecte sociale (Baudoin E., 2019) de chaque organisation, en essayant de suivre et accompagner les collaborateurs par des outils permettant la prise de décision. Parmi ces outils, nous pouvons citer le système d'évaluation du personnel qui peut être un outil efficace et efficient pour le management des compétences s'il est utilisé de la bonne manière afin de permettre aux salariés de détecter leurs axes d'amélioration et les aider à les développer dans les bonnes conditions et avec les meilleurs supports. Dans cette option, nous opterons un courant épistémologique interprétativiste avec une étude abductive et une approche qualitative pour comprendre cette situation dont nous avons choisi d'apporter des éléments de réponses sur la question suivante : **Comment le système d'évaluation des collaborateurs est un outil du management des compétences dans l'administration marocaine ?**

En optant un cheminement bien défini, nous chercherons à répondre à la question posée. Nous commencerons par une revue de la littérature, ensuite, nous présenterons la méthodologie adoptée. Finalement, Nous aboutirons par la suite aux résultats obtenus et aux interprétations correspondantes afin de comprendre le rôle du système d'évaluation des fonctionnaires comme outil du management des compétences dans les administrations marocaines.

1. Revue de littérature

1.1. Évaluation du personnel

Le concept de l'évaluation est historique et prend plusieurs significations comme, le jugement, l'appréciation ou le mesure. Il est apparu dans le moyen terme sous des méthodes informelles. Avec l'évolution du temps, plusieurs théoriciens ont pensé de se pencher vers ce thème, parmi ces fondements, qui définit l'évaluation (Guillot-Soulez C., 2008) comme un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ces fonctions, le jugement peut être exprimé sous différentes formes ; par un inventaire des points forts et des points

faibles par rapport à la fonction exercée, par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

Elle prend généralement la forme de l'évaluation annuelle (Guillot-Soulez C., 2008) qui a comme objectif de faire un bilan de l'année passée et de fixer des objectifs pour l'année à venir. L'évaluation porte sur le rendement du collaborateur. Elle n'est pas un jugement, c'est une évaluation sur ce qu'il fait dans le cadre professionnel, c'est-à-dire les réalisations au cours d'une période définie qui sont généralement annuelles. Cette méthode peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching après que les résultats aient été restitués à l'évalué par un consultant, un coach, un psychologue, ou encore un responsable RH, sous forme de graphique, débriefing ou de discussion.

1.2. Management des compétences

La compétence (Peretti J-M., 2001) est un rassemblement de trois types de savoir, un savoir théorique lié aux connaissances aussi bien générales que spécialisées sur un thème précis, un savoir-faire lié aux expériences permettant la mise en œuvre concrète des techniques et des méthodes et un savoir-être lié au comportement correspondant à la maîtrise d'attitudes comportementales afin qu'un salarié mette en œuvre pour mener à bien les missions confiées. Ces compétences peuvent être développées par plusieurs supports peuvent être des leviers du management des compétences au sein des entreprises. Le premier à citer est « le management de proximité (Nivet B. & al., 2021) qui joue un rôle crucial dans le développement des compétences par des actions comme la multiplication des entretiens individuels d'évaluation mais également de bilan intermédiaire ou même de coaching. Dans ce sens, ces entretiens apparaissent comme des entretiens de développement dépassant la notion d'évaluation et permettant de mobiliser le salarié dans sa capacité à maintenir et acquérir des compétences. Ensuite, Le rôle que joue la rémunération comme un levier utilisé largement par les firmes pour encourager l'implication et le développement des personnes dans l'amélioration continue de leurs compétences. La mise en place d'un système de rémunération s'accompagne parallèlement d'un besoin de transparence et d'utilisation des outils d'évaluation parfaitement rodés. Nous citons également le management des connaissances permettant de donner un avantage compétitif décisif aux entreprises. La gestion des connaissances suppose leur identification par la collecte et la capitalisation des informations ainsi récupérées. Pour en faciliter le transfert et le partage, nous pourrions également chercher à développer les pratiques d'intégration de façon à améliorer plus rapidement les compétences des nouveaux salariés. La réduction du délai d'apprentissage en sera la résultante.

Finalement, La formation est le principal levier du développement des compétences. La formation sert à la fois à renforcer l'implication, améliorer le leadership mais également faciliter la résolution des problèmes et la satisfaction des clients. C'est aussi le principal outil permettant de réduire les écarts entre les compétences observées chez les salariés les compétences attendues dans le cadre d'une politique de gestion prévisionnelle.

1.3. Contexte de l'administration publique

Pour bien placer ce thème dans son contexte, il est important d'évoquer le cadre juridique du système d'évaluation des fonctionnaires au Maroc. Dans ce cadre, l'état a mis en vigueur le décret n°21367-05 du 29 Chawwal 1426 (2 décembre 2005) définissant les procédures d'évaluation des employés de l'administration publique, le salarié est évalué conformément aux conditions et qualifications spécifiées dans le décret. Une note, entre 0 et 20, est attribuée chaque année à l'employé par le chef de département ou l'autorité déléguée à cette fin, sur la base de l'achèvement des travaux liés à l'emploi, la rentabilité, la capacité organisationnelle, le comportement professionnel et finalement la recherche et l'innovation.

Le point numérique est attribué en adoptant les points partiels suivants :

De 0 à 5 : attribué pour un travail lié à l'emploi,

De 0 à 5 : pour la rentabilité,

De 0 à 3 : accordé pour la capacité d'organisation,

De 0 à 4 : une bourse de conduite professionnelle,

De 0 à 3 : comme une récompense pour la recherche et l'innovation.

Ces points sont attribués selon l'échelle suivant :

Excellent : attribué à un employé ayant décroché un point numérique entre 18 et 20,

Très bien : attribué à un employé ayant obtenu un point numérique égal ou supérieur à 16 et inférieur à 18,

Bon : attribué à un employé ayant eu un point numérique égal ou supérieur à 14 et inférieur à 16,

Intermédiaire : attribué à un employé ayant un point numérique égal ou supérieur à 10 et inférieur à 14,

Médiocre : est attribué à l'employé qui a reçu un point numérique inférieur à 10.

Ces notes partielles peuvent être modifiées par le chef du département selon les tâches assignées à certaines catégories professionnelles, à condition que la somme des points partiels soit égale à la somme des points correspondant aux éléments de ponctuation par une décision de l'autorité compétente chargée de modernisation de l'administration publique.

De façon générale, au Maroc, le capital humain est géré au secteur public par le Dahir n° 1.58.008 du 4 Chaabane 1377 (24 février 1958) portant statut général de la fonction publique, sauf dans le cas de quelques organismes disposant des statuts généraux spécifiques. Mais dans tous les cas, le législateur a cité quelques modalités de gestion et de développement des compétences des fonctionnaires dans ces administrations. Les pouvoirs publics ont mis en place un système de formation en cours d'emploi, la formation continue¹ autrement dit, pour l'amélioration continue des compétences des salariés. Le financement de cette formation est concrétisé, au terme d'une procédure définie, dans un instrument, le contrat spécial de formation, conclu entre l'OFPPT d'une part et l'entreprise bénéficiaire d'autre part. La formation en cours d'emploi a pour objet de développer la qualification et les compétences des salariés pour favoriser la compétitivité des entreprises, permettre à leurs employés de faire face aux évolutions du marché du travail et faciliter leur promotion professionnelle. La formation continue comprend l'ensemble des actions de formation concernant les salariés et englobe toutes les formations permettant l'acquisition ou l'amélioration des compétences professionnelles.

1.4. Théorie mobilisée

La théorie mobilisée lors de notre recherche est la théorie des ressources (Brulhart F.& al, 2010) qui a connu un formidable développement dans le domaine du management stratégique depuis les premières propositions de (Wernerfelt,1984), l'énoncé des principes fondamentaux par (Barney,1991) et l'argumentation de (Conner,1991) pour élever l'approche par les ressources au rang de théorie. La théorie des ressources a fait l'objet de critiques virulentes, comme en témoignent par exemple l'argument fondé sur le principe de tautologie développé par (Porter M., 1991) ou la « conversation » entre Priem et Butler (2001) et Barney (2001). Pourtant, un rapprochement est possible entre la théorie des ressources et les positionnements de certains de ses détracteurs (Saïas, Métais, 2001). De fait, la théorie des ressources est aujourd'hui l'une des théories les plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Métais, 2004 ; Foss et Ishikawa, 2007). Le choix de cette théorie est opté vu que le recherche vise l'utilisation du système d'évaluation comme pratique des Ressources Humaines pour le développement des compétences comme étant un avantage concurrentiel de chaque organisation susceptible d'être développé pour augmenter les profits.

¹ (Décret formation continue.pdf, s. d.)

2. Méthodologie de recherche

1.2. Paradigme choisi

Cette phase est la plus importantes dans notre recherche vue qu'elle permettra d'orienter le cheminement de notre étude. Après le choix du courant interprétativiste permettant d'arriver à comprendre les apports des pratiques d'évaluation et leurs valeurs ajoutées pour le management des compétences et arriver à répondre à notre question principale. Dans la même vision, nous avons décidé de poursuivre notre étude avec une approche qualitative permettant de collecter les données de notre terrain en prenant en considération les données primaires et secondaires existantes.

Cette approche nommée qualitative (Coutelle P., 2005) est un ensemble des techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et généralement percer le sens et non la fréquence des certains phénomènes. D'où notre choix surtout pour une phase exploratoire. L'outil de recueil des données qualitatives choisi est : l'entretien semi directif (Mucchielli A., 2011) qui est un entretien ouvert et centré, il repose non seulement sur les réactions de l'interviewé à des questions précises, mais également sur l'expression libre de ses idées sur un sujet. Il permet de laisser libre l'interviewé quant aux thèmes qu'il souhaite aborder, à l'intérieur d'un thème global de départ, mais prévoit pour l'interviewer la possibilité de réorienter la discussion, dans un second temps, sur des thèmes préalablement définis et qui n'auraient pas été évoqués spontanément. L'enquêteur est ainsi, actif car il soutient son interlocuteur dans sa réflexion.

- Collecte et analyse des données primaires : Durant les entretiens nous seront munis d'un guide d'entretien qui nous aidera à collecter le plus maximum des données d'ordre qualitatives à travers des questions ouvertes.
- Le déroulement de l'étude exploratoire : Au début nous avons programmé de réaliser un entretien de simulation avec 3 cadres du pôle des Ressources Humaines qui nous a poussé de comprendre la situation et d'orienter les questions afin de tirer plus d'informations. Par la suite, on l'a complété avec d'autres 18 cadres représentant les autres pôles restants. Donc un total de 21 entretiens semi-directifs effectués d'une durée comprise entre dix à quinze minutes. Les entretiens ont eu lieu en face à face par prise de note.
- Technique de traitement d'analyse de données qualitatives : L'analyse des données était menée de manière manuelle permettant d'analyser et interpréter les prises de notes des

répondants et les verbatims les plus utilisés lors de l'entretien sans négliger le non-verbal de ces acteurs.

Notre guide d'entretien fut subdivisé en 2 axes à savoir :

1/Système d'évaluation

2/Management des compétences.

Nous précisons que nous avons veillé personnellement au contact avec les répondants et personnes participants à notre enquête, dans toutes les phases depuis la phase de pré-enquête jusqu'au l'analyse des données.

1.2. Terrain de l'étude

Cette étude était menée au sein de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale, un organisme public de protection sociale placé sous tutelle du ministère de l'économie et des finances (Tableau N°1). Le choix de notre terrain d'étude, qui est la CNSS, était lié à la possibilité d'accès aux données afin de mener cette enquête. Il est également à noter que nous souhaitons mener d'autres études avec d'autres administrations mais l'accès aux données et aux informations étaient impossibles vu que certaines administrations refusent communiquer certaines données jugées de confidentielles. Nous avons choisi l'étude de cas vu qu'elle nous offre une opportunité de se rapprocher de notre thème de recherche et de l'observer dans son milieu naturel, ce qui permet de comprendre le phénomène qui collent au maximum à la réalité. Le chercheur est en mesure d'appréhender cette réalité sous différents angles, par l'entremise d'acteurs variés qui ont chacun leur propre compréhension du monde qui les entoure. Puisque notre étude s'agit de sciences de l'administration, nous conduirons notre étude dans une entreprise, sur les lieux de travail, où nous assisterons à des réunions, observerons les gestionnaires et les travailleurs dans leur quotidien, discuterons avec eux et les interrogerons.

Le tableau suivant présente la fiche technique de la Caisse Nationale de Sécurité Sociale :

Dénomination	Caisse Nationale de Sécurité Sociale
Date de création	1 Avril 1961
Forme juridique	Organisme public de protection sociale placé sous tutelle du ministère de l'économie et des finances
Directeur Général	M. Hassan BOUBRIK
Siège social	649, Boulevard Mohamed V

	Casablanca
Téléphone	05 22 54 70 54
Site web	WWW.CNSS.MA

Tableau N°1 : Fiche technique de la CNSS

Source : Document interne de l'établissement

3. Résultats et discussions

3.1. Résultats

Au cours de cette phase, nous présenterons les résultats obtenus à travers les enquêtes menés par le biais du guide d'entretien. Les entretiens étaient menées de manière semi-directifs guidés par un guide d'entretien composé par six questions avec 21 cadres supérieurs avec des tranches d'âge différentes dans les pôles existants au sein de chaque direction dans cet établissement public. Après la collecte des données de ces 21 cadres, nous avons décidé d'arrêter les entretiens vu la saturation remarquée au niveau des réponses similaires détectées.

3.1.1 Système d'évaluation

Avant de passer à la phase de présentation des résultats liés à l'aspect d'évaluation des collaborateurs, nous signalerons qu'avant 2015, la CNSS disposait d'un ancien système d'évaluation qui avait l'intitulé du système de développement et de progrès « SDP », ayant pour objectif d'apprécier et d'évaluer le rendement individuel, accorder une notation annuelle suite à l'entretien d'évaluation annuel au personnel. Ce système ne présentait pas des opportunités et des avantages pour la CNSS vu qu'il n'aidait pas à la prise de décision, ainsi qu'il était subjectif lors de l'évaluation des collaborateurs vu qu'il notait le personnel de manière générique et ne spécifiait pas chaque employé à son poste et aux orientations de chaque entité.

- La base de fixation des objectifs annuels

À partir des réponses des sept répondants choisis, nous constatons que chaque objectif est fixé initialement par la hiérarchie de l'évalué, c'est-à-dire le N+1. Selon les sept répondants, la hiérarchie, fixant les objectifs, doit respecter certaines règles pour réussir cette opération. L'objectif fixé doit être SMART, autrement dit, il doit être spécifique, mesurable, atteignable, réalisable et inscrit dans le temps.

L'unanimité des répondants a été d'accord sur le plan d'action de chaque entité comme une base de fixation des objectifs du collaborateur afin de le suivre. Ce plan d'action réside de

l'orientation globale de la direction générale. Six cadres, représentant les pôles du capital humain et du réseaux parmi les sept pôles, ont mentionné l'importance d'un autre facteur pour la fixation des objectifs. Ce facteur est l'exigence du poste. Selon les six cadres, il demeure un facteur qui peut impacter la fixation des objectifs. Selon les répondants, cette étape est réalisée via le SIRH par un processus de workflow entre collaborateur et manager constituant une série de va et vient entre les deux acteurs, le manager reçoit une notification au niveau des tâches pour accomplir chaque étape de la campagne d'évaluation en opposition, le collaborateur réceptionne les informations émanant de l'espace du manager concernant les trois principales étapes qui sont la fixation des objectifs, la revue intermédiaire et finalement, l'évaluation des compétences et performances.

- Les leviers de réalisation des objectifs

D'après les réponses collectées, les 21 cadres ont affirmé l'importance de plusieurs facteurs. Ils répondaient à l'unanimité sur les cycles de formation réalisés dans le centre chargé de cette opération pour aider les collaborateurs à déployer ces acquisitions en concret et accomplir la tâche demandée. 18 cadres parmi les sept ont montré l'importance d'un deuxième facteur qui est le rôle de la hiérarchie dans l'accompagnement, la mobilisation et la motivation pour réaliser ses missions prédéfinies. Trois cadres représentant les pôles ressources ont souligné également l'importance du support du travail et son influence sur la qualité de réalisation, tout en exposant ici un exemple concret dans la vie quotidienne de la CNSS, qui est l'impact de la qualité de la liaison internet sur le système d'information de l'organisation et qui peut influencer la réussite des missions de chaque fonctionnaire et qui peut percuter, des fois, l'organisme à l'échec d'atteinte des orientations.

- Les outils de suivi de réalisation des objectifs

Selon les réponses collectées, l'unanimité de l'échantillon a montré l'importance des indicateurs de suivi intégrés dans le système d'information comme un outil de suivi. Ces outils sont vérifiés périodiquement par la hiérarchie avec le support et l'aide porté par le service d'évaluation du personnel de la CNSS. Ces cadres ont mentionné le rôle clé des réunions mensuelles avec les équipes de travail afin de les encadrer et les orienter vers la cible de l'entité d'une part et faciliter en même temps la réalisation de leurs tâches d'autre part. Il est à mentionner que lors de l'étape de la revue intermédiaire, les réunions permettent de mesurer la progression du collaborateur par rapport aux objectifs fixés. Elles apprécient également la façon dont le collaborateur répond aux attentes du responsable hiérarchique. Ce

suivi permet aussi de revoir les objectifs en termes de priorité en fonction du temps et des ressources disponibles.

- Les avantages du système d'évaluation

L'échantillon choisi a prouvé plusieurs avantages de ce système. L'unanimité a montré que l'évaluation soit caractérisée par l'objectivité vue qu'elle cible les compétences liées à l'emploi et les objectifs préalablement fixés. Ils ont mentionné également un autre point fort qui est l'équité, vu que l'évaluation respecte les efforts fournis par chaque collaborateur et lui accorde une note selon son ordre de mérite. Finalement, 15 répondants ont justifié une autre caractéristique positive de ce système, qui est l'aide à la prise de décision permettant d'alimenter des actions liées soit à la mobilité en identifiant les proximités entre les emplois et les passages possibles d'un emploi à un autre. Il est un outil qui offre la possibilité d'élaborer des projets de mobilité professionnelle, plan de carrière, recrutement et formation.

3.1.2 Management des compétences

Récemment, la CNSS a pensé d'instaurer en 2017 un système de management des compétences. Il est manipulé par le système d'information HR Access. Cette opération était en collaboration avec le prestataire LMS, un cabinet de consulting en management du capital humain. L'objectif de cette opération était de retracer l'ensemble des compétences pour occuper un emploi de référence. C'est une combinaison des savoirs mobilisés en situation de travail et nécessaires à la réalisation des activités. Il est à noter que les compétences citées pour un emploi de référence sont des compétences cibles, attendues après quelques années de pratique professionnelle. Nous noterons que ces compétences soient regroupées en famille, le savoir qui est l'ensemble des connaissances professionnelles. Le savoir-faire touche les dimensions de responsabilité et le savoir-être indiquant le comportement au travail.

- Les avantages du système de management des compétences

D'après les réponses collectées, les 21 répondants se sont mis d'accord sur la qualité de ce système en matière d'équité en gestion des compétences en respectant l'adéquation entre les compétences individuelles du fonctionnaire et les exigences de l'entité et du poste. Nous citerons également un autre avantage cité par 15 répondants ont déclaré que ce système présente un avantage très important concernant la classification des compétences par nature, c'est-à-dire la distinction entre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être. Il permet de distinguer entre les niveaux requis de la compétence que ça soit professionnel, maîtrise, intermédiaire, élémentaire et de connaître l'importance de chaque compétence que ça soit

obligatoire, recommandée ou facultative. Ce deuxième facteur permet de valoriser les compétences de chaque fonctionnaire et reconnaître leurs acquisitions facilitant l'accès aux avancements dans les échelons de manière équitable et le droit de profiter à des avantages pécuniaires.

- Les leviers de gestion et de développement des compétences

Les cadres, choisis comme échantillon, ont cité plusieurs leviers de gestion et de développement des compétences. La totalité a signalé l'importance des cycles de formation pour l'acquisition et le développement des compétences. Un autre levier qui a été cité par l'unanimité des répondants est le management de proximité, c'est à dire le suivi périodique de la hiérarchie et la reconnaissance des efforts de ses collaborateurs et ses orientations permettant une bonne gestion des compétences du collaborateur lors de la réalisation de ses objectifs. 12 répondants de notre échantillon, ont montré l'importance du levier de la gestion des carrières orientant le projet professionnel d'un collaborateur et développant leurs aptitudes. La finalité principale de ce levier est de garder l'ensemble des fonctionnaires et assurer le bon fonctionnement de cette administration.

3.2 Discussion des résultats

À partir des résultats obtenus, le système d'évaluation occupe une place très importante et joue le rôle d'un vrai levier du management des compétences dans le contexte de l'administration marocaine. En effet, l'évaluation est un système permettant de faciliter le suivi des compétences et performances des collaborateurs. Donc, un outil moderne et objectif de prise de décision dans le champ de la compétence. Cette opération, détectée dans les travaux de (Guillot-Soulez C., 2008), qui a mis le point sur le rôle de l'évaluation comme un jugement d'ensemble des éléments parmi eux les compétences facilitant la prise de décision. En effet, elle se concrétise sur terrain lors du déclenchement de la campagne d'évaluation et le suivi périodique du collaborateur. Cette opération permet de mener des actions correctives à partir des résultats observés et constatés. Donc, elle permet de constituer des idées sur les compétences existantes pour piloter des actions de reconnaissance et gratification des hauts potentiels sous forme des plans de carrière afin de fidéliser les talents. Ces résultats de l'évaluation permettent de prendre des décisions en faveur de la gestion des compétences en garantissant la réalisation des bonnes prestations.

Généralement, ces actions peuvent être des plans de carrière ou des cycles de formation. Ces derniers ont un seul objectif est de rapprocher l'ensemble des compétences individuelles aux compétences organisationnelles. Ils permettent également d'éliminer tous les écarts

susceptibles entre les compétences acquises et requises et donc d'arriver à une adéquation souhaitée du poste-profil. Il est important de mettre le point sur l'importance du rôle de la hiérarchie dans la montée des compétences vu qu'il connaît le métier et elle facilite le transfert du savoir-faire, citons également les travaux de (Nivet B. & al.,2021) mettant de l'importance sur le rôle du supérieur hiérarchique dans la montée des compétences

Conclusion

Notre recherche était riche des apports. Premièrement, elle nous a agréé de connaître le positionnement et le rôle crucial de l'évaluation dans le processus RH. Elle est placée au centre du processus et impacte de manière positive la gestion des pratiques des ressources humaines. Elle permet de suivre le collaborateur d'une manière objective, évaluer son rendement pendant une période prédéfinie et de mener des décisions permettant de reconnaître les efforts et favoriser l'environnement permettant de réaliser des résultats excellents. Puis, l'importance de la prise en compte de l'existence d'un management des compétences dans les organisations en générale et les administrations publiques marocaines en particulier comme un outil nécessaire pour acquérir, mener et fidéliser le capital humain dans les postes équivalents à leurs compétences. Ensuite, le rôle du système d'évaluation comme étant un outil de management des compétences vu la place centrale dans le processus RH permettant d'étudier les différentes natures et dimensions des compétences existantes et fournir des informations fiables suite aux suivis, évaluations et des résultats permettant de faciliter la prise de décision et de mener des actions correctives.

Dans la même vision, nous penserons à présenter des futures perspectives de recherche. La première perspective penche vers la problématique de la place du système d'évaluation pour au sein des pratiques RH dans les administrations publiques vu son positionnement comme un noyau de la GRH qui lui attribue la qualité de la dynamo dans cette fonction. Il pourra également fournir des données d'ordre stratégique. Ce qui nous poussera à une deuxième perspective qui est le système d'évaluation comme un outil support de la constitution de stratégie RH. À partir de son emplacement et ses interactions systémiques avec les activités RH, il nous permettra de déduire des données fiables. Ces dernières permettent la constitution d'une stratégie RH garantissant le bon fonctionnement de la direction des ressources humaines.

Au final, nous espérons que ce travail ait atteint l'objectif principal qui avait une double implication, la première est managériale permettant aux managers, une meilleure

compréhension des apports du système d'évaluation des fonctionnaires comme étant un outil de management des compétences au sein de l'administration publique marocaine. La deuxième implication est scientifique permettant d'apporter un point de plus pour les chercheurs en matière du système d'évaluation et d'appréciation du personnel comme un outil décisionnel dans le management des compétences permettant de détecter les anomalies des aptitudes et assurer la montée des compétences. Malgré cela, cette problématique comporte encore des zones d'ombre à éclaircir.

BIBLIOGRAPHIE

- Baudoin E. & Diard C. & Benabid M. & Cherif K. (2019), « Transformation digitale de la fonction RH », Management Sup, Dunod, p : 224.
- Barney J.B. (1991) «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », Journal of Management, Vol.17, No. 1,99-120.
- Barney J.B. (2001) «Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year Retrospective on the Resource-Based View », Journal of Management, 27, 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Brulhart F. & Guieu G. & Maltese L. & Prévot F. (2010), « Management Théorie des ressources Débats théoriques et applicabilités », Revue Française de Gestion, Edition Lavoisier, p : 83-86. <https://www.cairn.info/revue--2010-5-page-83.htm>.
- Conner, K. (1991) « A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? » Journal of Management, 17, 121-154. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Coutelle P. (2005), « Introduction aux méthodes qualitatives en Sciences de Gestion », Cours du CEFAG, séminaire d'études qualitatives.
- Foss N.J., Ishikawa I. (2007), « Towards a dynamic resource-based view », Organization Studies, vol. 28, n° 5, p. 749-772.
- Guillot-Soulez C. (2008), « La gestion des ressources humaines », Edition Gualino Lextenso, Paris, 2008, p : 231.
- Métais E. (2004), « Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique », Economica, Paris.

- Mucchielli A. (2011). « Les techniques d'étude des motivations », édition Les motivations, (pp. 109-121). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.
- Nivet B. & Petit J., & Falzon P. (2021), « Développer les compétences des managers », Céreq Bref 402.
- Peretti J-M. (2001), « Dictionnaire des Ressources Humaines », Edition Vuibert, p :60.
- Plane J-M.(2019), « Management des organisations », Management Sup, Dunod
- Porter M-E. (1991), « Towards a dynamic theory of strategy », Strategic Management Journal, p : 95-117
- Priem, R.L. and Butler, J.E. (2001) « Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? » Academy of Management Review, 26, 22-40.
- Razouk A. (2007), « Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance », Soutenue le 05-12-2007 à Nancy 2 , dans le cadre de École doctorale SJPEG - Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion (Lorraine) , en partenariat avec CEREFIGE - Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises - EA 3942 (laboratoire) .
- Saïas M., Métais E., « Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée », Finance Contrôle Stratégie, vol. 4, n° 1, 2001, p. 183-213.
- Wernerfelt B. (1984) « A resource-based view of the firm », Strategic Management Journal, p : 171-180, <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Dahir n° 1.58.008 du 4 chaabane 1377 (24 février 1958) portant statut général de la fonction publique au Maroc
- Décret n° 2-73-633 du 29 rabiaa II 1394 (22 mai 1974) instituant la taxe de formation professionnelle, fixant le taux et les conditions de recouvrement de ladite taxe et déterminant les conditions relatives à la conclusion des contrats pour la réalisation des programmes spéciaux de formation professionnelle, tel qu'il a été modifié et complété
- Décret n ° 2-1367-05 du 29 Chawwal 1426 (2 décembre 2005) définissant les procédures d'évaluation des employés de l'administration publique