

ROYAUME DU MAROC



MINISTÈRE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION  
DE L'ADMINISTRATION



CDL-UD(2016)033  
Or. fr

**COMMISSION EUROPEENNE POUR LA DEMOCRATIE PAR LE DROIT  
(COMMISSION DE VENISE)**

en coopération avec

**LE MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA  
MODERNISATION DE L'ADMINISTRATION DU ROYAUME DU MAROC**

**Séminaire régional pour les hauts cadres de l'administration  
UniDem**

**"REFORME DU STATUT GENERAL DE LA FONCTION  
PUBLIQUE"**

**Centre d'Accueil et de Conférences  
Avenue Assanaoubar, Hay Riad, Rabat, Maroc**

**31 octobre - 3 novembre 2016**

**PROFESSIONNALISER, DEVELOPPER ET REMUNERER LES COMPETENCES**

par

**M. Hakim FIRADI (Adjoint au Directeur des Affaires Administratives et Générales  
chargé de la Formation, Ministère de l'Economie et des Finances, Maroc)**



MINISTÈRE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION  
DE L'ADMINISTRATION



## Séminaire régional pour les hauts cadres de l'Administration (UniDem) “REFORME DU STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE

**THEME 2 : PROFESSIONNALISER, DEVELOPPER ET REMUNERER LES COMPETENCES**

**Le renforcement des capacités comme levier de  
rénovation de la gouvernance financière publique**

**02 Novembre 2016**

***Hakim FIRADI***

Adjoint au Directeur des Affaires Administratives et Générales  
Pôle Institut Des Finances & Formation  
Ministère de l'Economie et des Finances

# Plan de l'exposé

- Contexte et enjeux**
  - ✓ Evolution Constitutionnelle
  - ✓ Evolution de la NGP
  - ✓ Evolution de la cartographie RH
  - ✓ Evolution des attentes & des enjeux
- Renforcement des capacités au centre la politique RH du Ministère**
  - Cadre stratégique et institutionnel
  - Ingénierie de la formation
  - Schéma directeur et plan de formation, Programmation pluriannuelle
  - Efforts & moyens déployés
  - Principaux indicateurs chiffrés
- Dispositif de Formation: les acteurs**
  - L'Institut des Finances
  - Les Directions
  - Les prestataires externes
  - Les Universités, les Instituts, les grandes écoles
- Dispositif de Formation: les modes de réalisation**
  - Présentiel
  - En ligne
  - Sur mesure
  - Diplômant
  - Coopération
- Dispositif de Formation: les synergies**
  - Internes et nationales
  - Externes et internationales
- Perspectives d'avenir et pistes de réflexion**

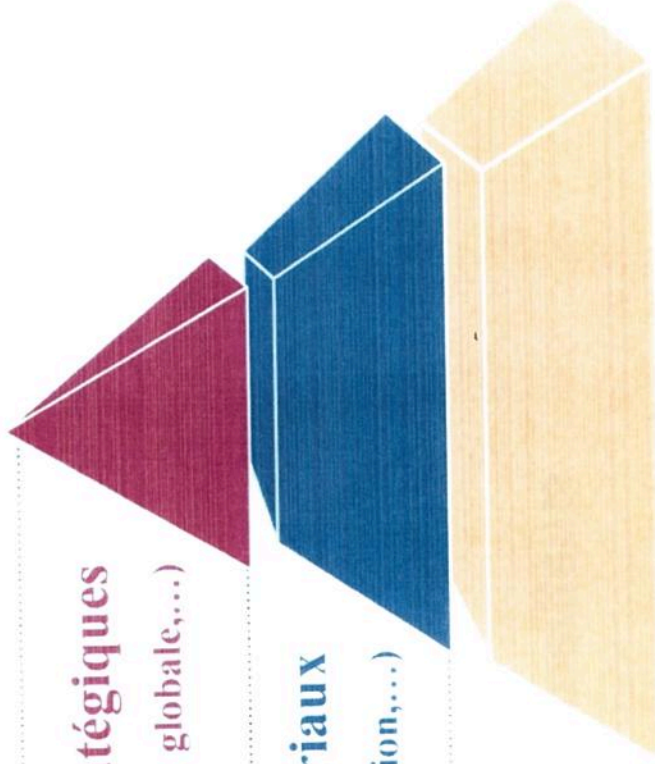
- **Contexte et enjeux**
  - Evolution Constitutionnelle
  - Evolution de la NGP
  - Evolution de la cartographie RH
  - Evolution des attentes & des enjeux
- **Renforcement des capacités au centre la politique RH du Ministère**
  - Cadre stratégique et institutionnel
  - Ingénierie de la formation
  - Schéma directeur et plan de formation, Programmation pluriannuelle
  - Efforts & moyens déployés
  - Principaux indicateurs chiffrés
- **Dispositif de Formation: les acteurs**
  - L'Institut des Finances
  - Les Directions
  - Les prestataires externes
  - Les Universités, les Instituts, les grandes écoles
- **Dispositif de Formation: les modes de réalisation**
  - Présentiel
  - En ligne
  - Sur mesure
  - Diplômant
  - Coopération
- **Dispositif de Formation: les synergies**
  - Internes et nationales
  - Externes et internationales
- **Perspectives d'avenir et pistes de réflexion**

## Contexte



- **Défis du passage au club des pays émergents**
- **Passage à une société de progrès**
- **Remise en cause du modèle de développement**
- **Recherche de nouvelles pistes innovantes**
- **Réduction des inégalités sociales et répartition des richesses**

# Contexte



## Leviers stratégiques

(Instances de Gouvernance, vision globale,...)

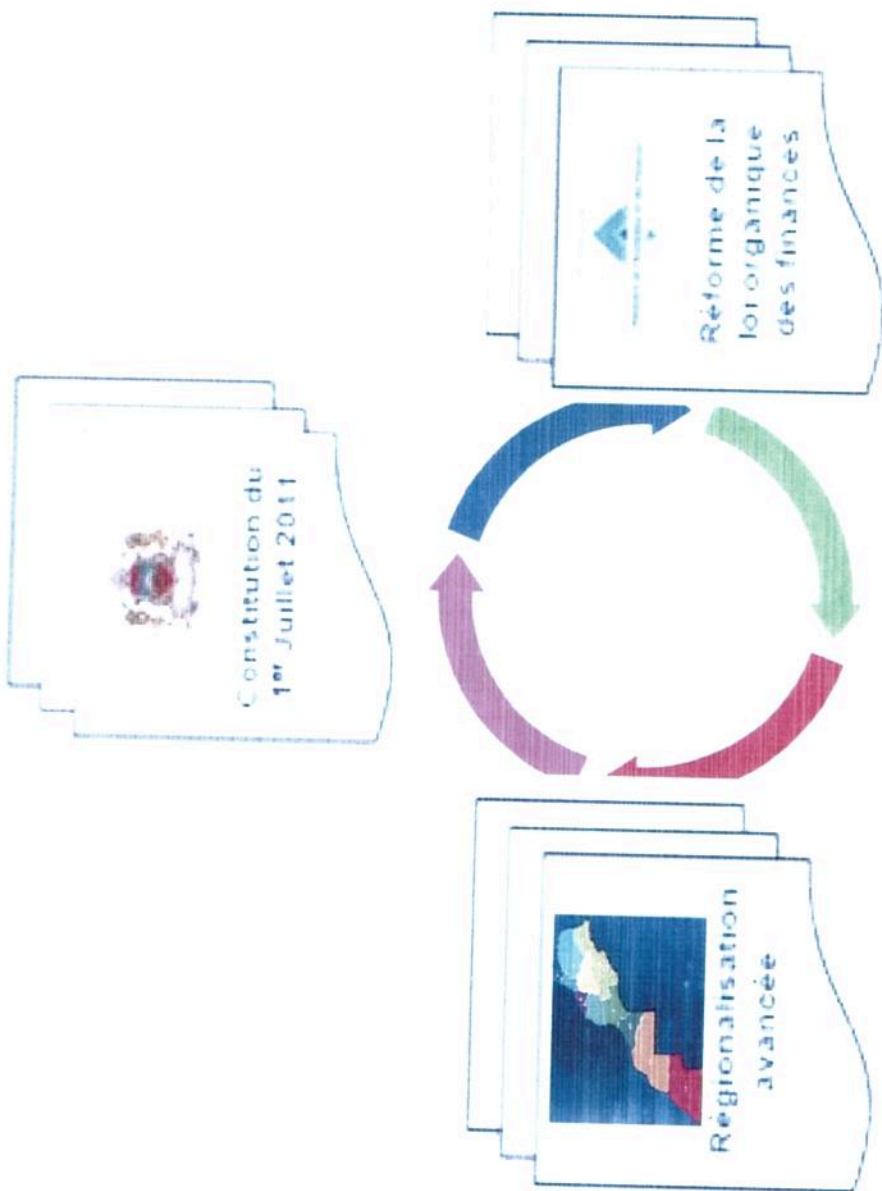
## Leviers managériaux

(Systèmes d'information, procédures, règles de gestion,...)

## Leviers culturels et comportementaux

(Ressources Humaines, Formation, Sensibilisation,...)

# Contexte



## Nouvelle Gestion Publique

Point de départ

**La loi:**  
Détermine de façon précise ce qu'il faut faire et ne pas faire

**Les Fonctionnaires:**  
Exécutent

**Le Contrôle :**  
empêche et/ou sanctionne

Point d'arrivée

**La loi:**  
Fixe les objectifs, les résultats et l'enveloppe financière (le programme), mais pas les modalités!

**Le Gestionnaire :** réalise sous sa responsabilité (et avec un certain choix au niveau des moyens)

**Le Contrôle : « apprécie »**  
-la gestion (Régularité, Efficacité, efficacité)  
-les résultats (Réalizations, Résultats, Impacts)



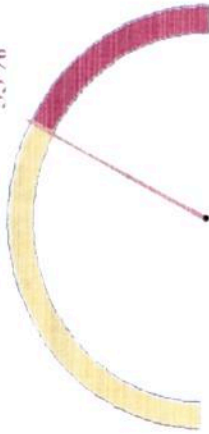
## Cartographie RH

Effectifs (MEF)

19 205



départs à la retraite dans les dix années à venir 33%



MEF

2020

2025

25%

45%

Remplacement des responsables

Rythme des réformes

Obsolescence rapide des métiers

Agilité intellectuelle

En 2030: 60% des métiers ne sont pas encore créés  
En 2020: 50% des actifs seront de la génération Y

Dimensions Genre et développement durable

Effectifs

2010  
16 442

+17%

2016  
19 205

Recrutements ciblés  
Profils pointus  
Priorité à l'opérationnel, aux services extérieurs et accompagnement des réformes

# Contexte

## Trois Attentes

L'attente des Citoyens

une meilleure satisfaction des besoins économiques, sociaux, culturels, environnementaux

L'attente des Usagers

L'amélioration de la qualité du service rendu

L'attente des Contribuables

la réduction ou la maîtrise des coûts, pour réduire ou maîtriser les prélèvements obligatoires

## Trois Enjeux

1/4  
Comment impacter le rôle du MEF dans la production de l'intelligence économique ?

2/2  
Comment impacter la prestation finale livrée aux usagers du MEF ?

3/3  
Comment maîtriser les coûts d'intervention du MEF ?

## Capital Humain

Quelle politique RH pour disposer aujourd'hui et demain des profils adéquats ?

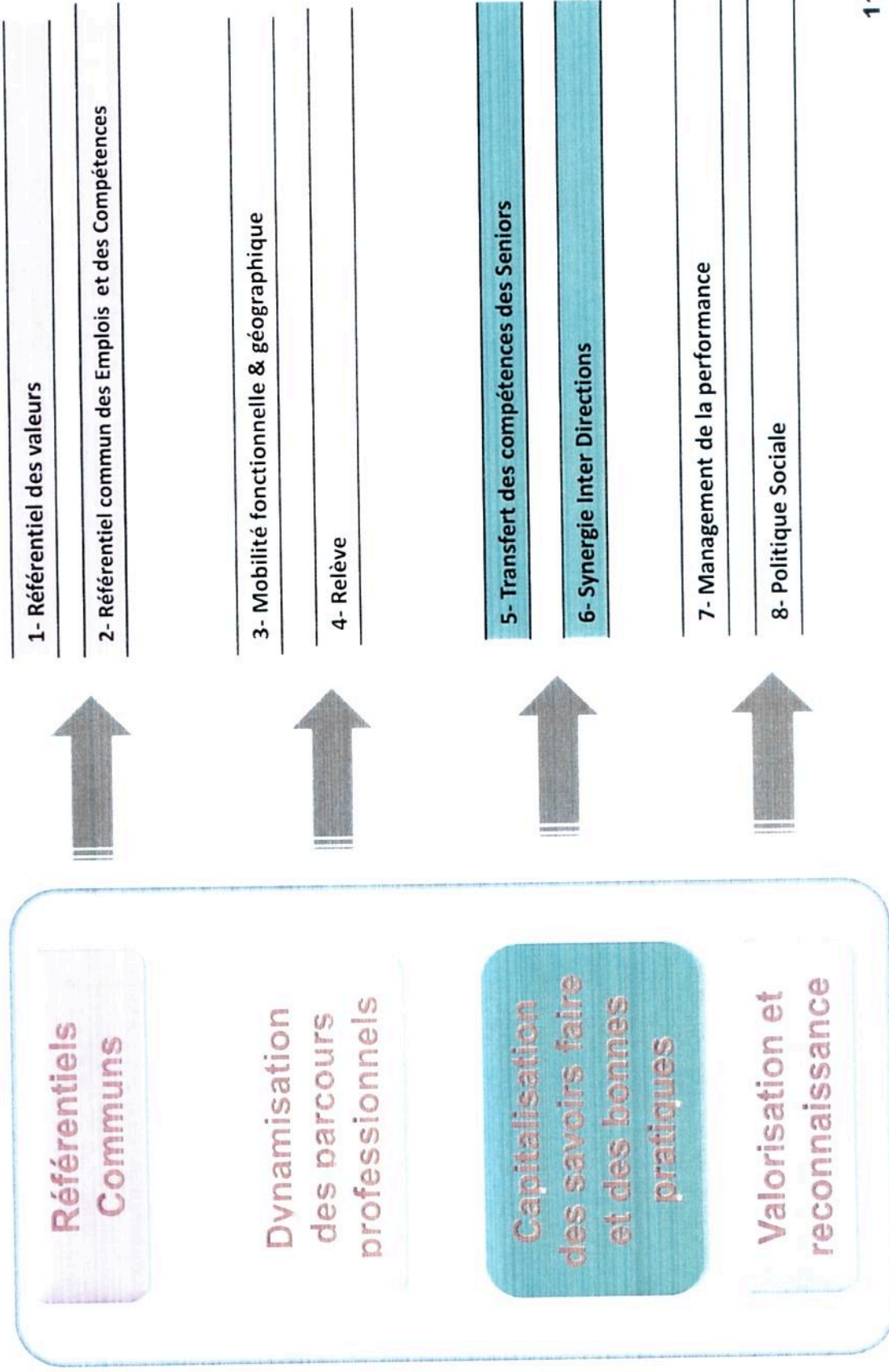


# Plan de l'exposé

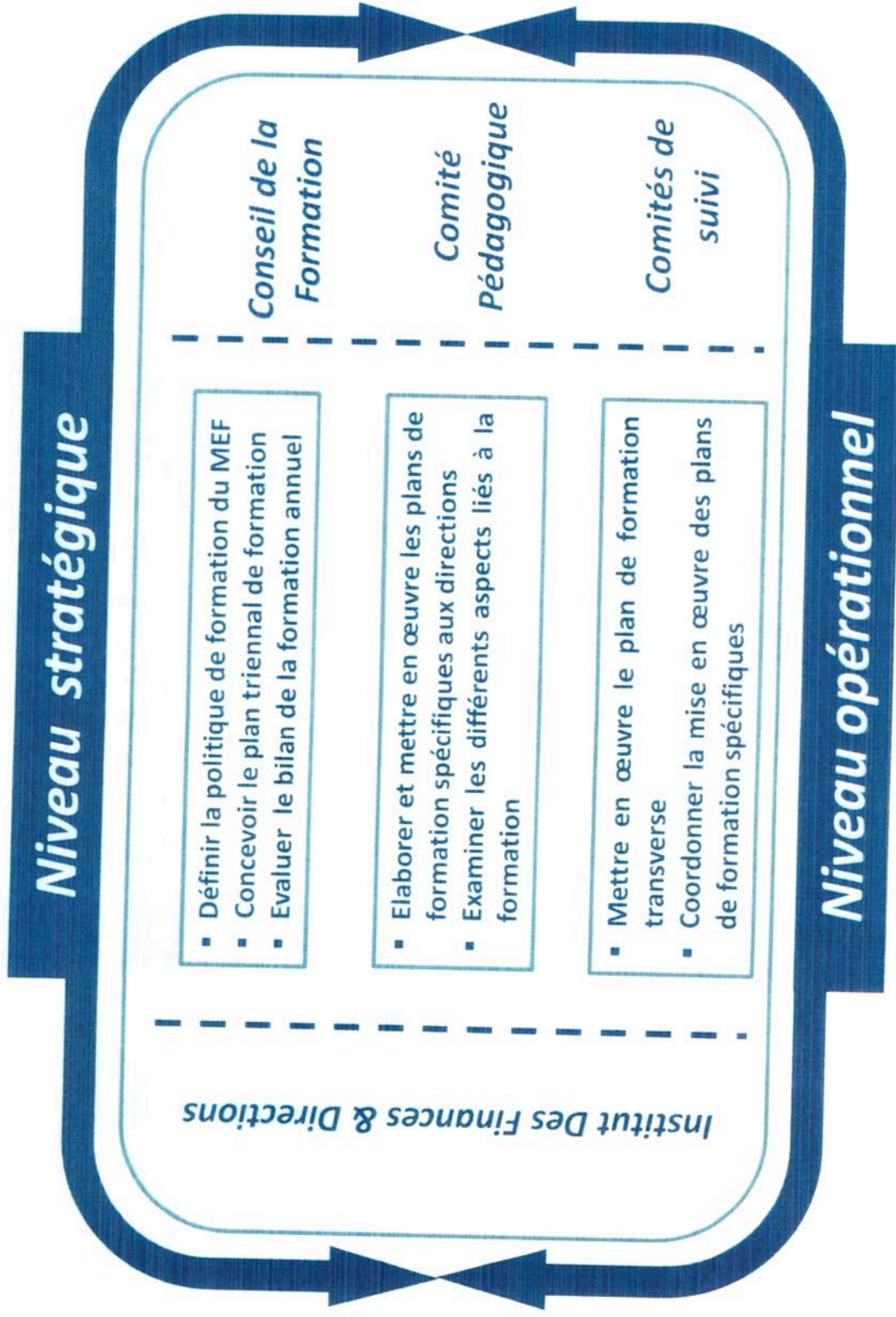
- **Contexte et enjeux**
  - ✓ Evolution Constitutionnelle
  - ✓ Evolution de la NGP
  - ✓ Evolution de la cartographie RH
  - ✓ Evolution des attentes & des enjeux
- **Renforcement des capacités au centre la politique RH du Ministère**
  - ✓ Cadre stratégique et institutionnel
  - ✓ Ingénierie de la formation
  - ✓ Schéma directeur et plan de formation, Programmation pluriannuelle
  - ✓ Efforts & moyens déployés
  - ✓ Principaux indicateurs chiffrés
- **Dispositif de Formation: les acteurs**
  - ✓ L'Institut des Finances
  - ✓ Les Directions
  - ✓ Les prestataires externes
  - ✓ Les Universités, les Instituts, les grandes écoles
- **Dispositif de Formation: les modes de réalisation**
  - ✓ Présentiel
  - ✓ En ligne
  - ✓ Sur mesure
  - ✓ Diplômant
  - ✓ Coopération
- **Dispositif de Formation: les synergies**
  - ✓ Internes et nationales
  - ✓ Externes et internationales
- **Perspectives d'avenir et pistes de réflexion**

# Renforcement des capacités au centre la politique RH

Schéma Directeur RH basé sur 4 axes déclinés en 8 volets

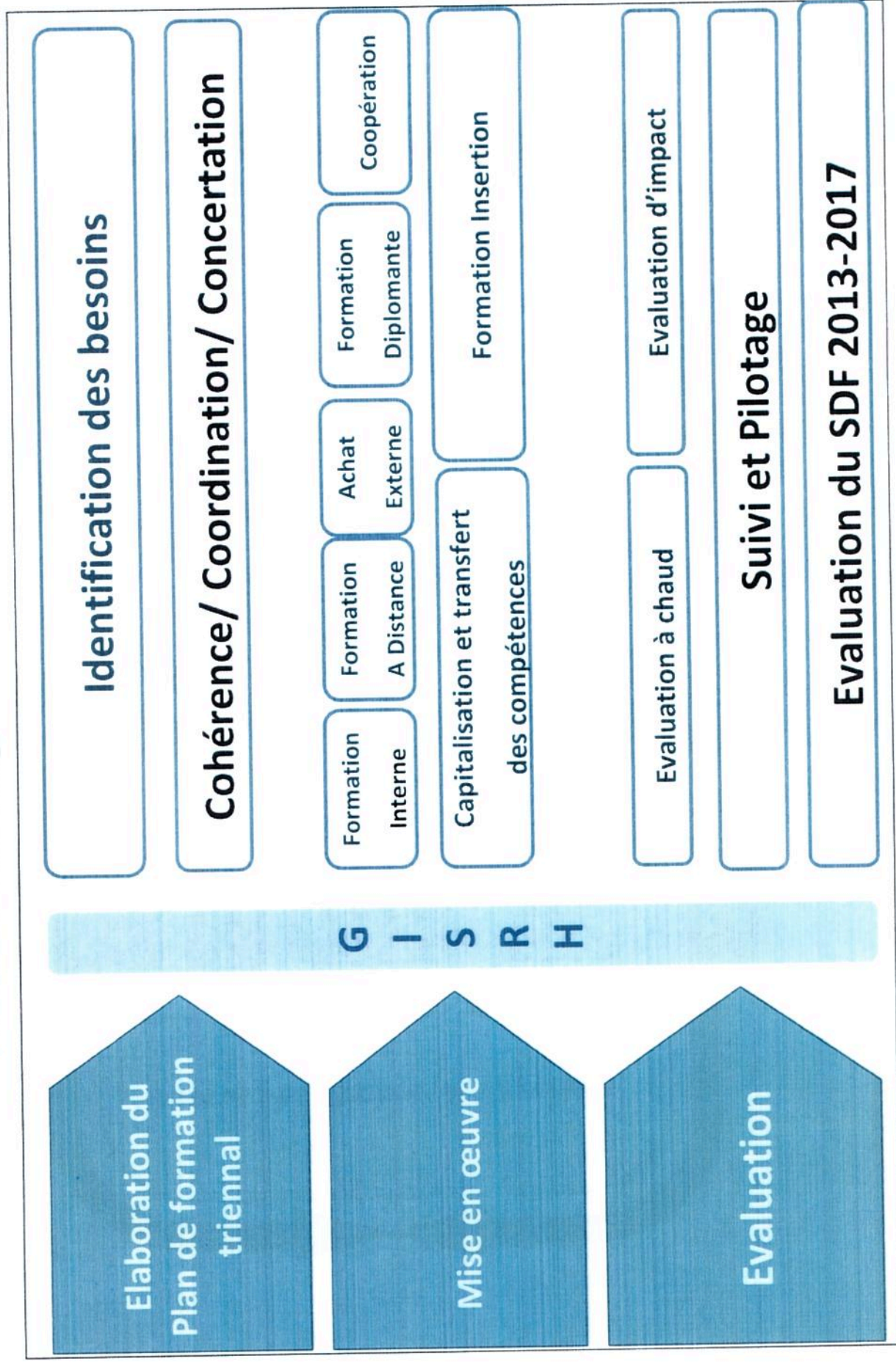


# Renforcement des capacités au centre la politique RH



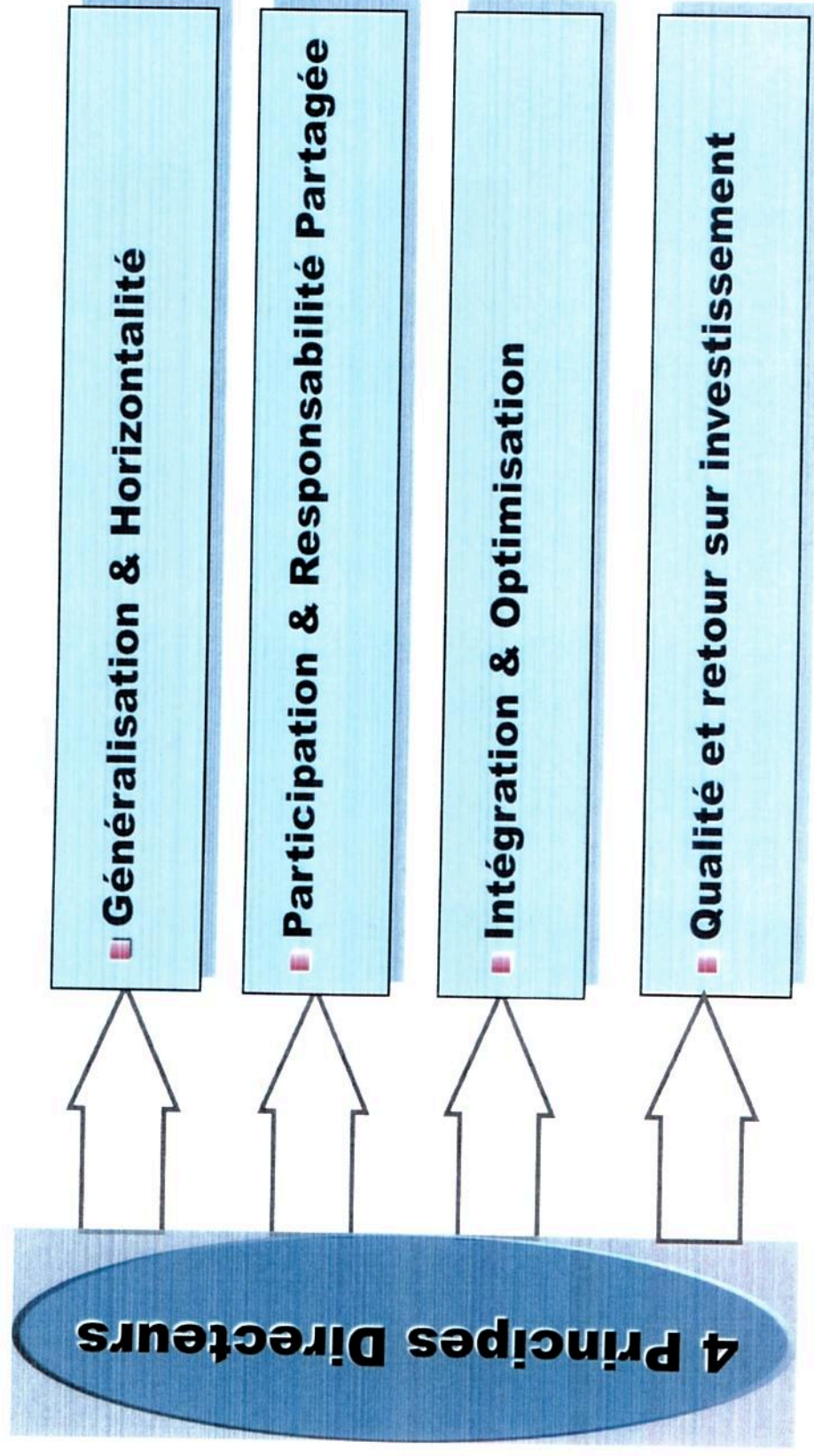
# Renforcement des capacités au centre la politique RH

## Processus de l'Ingénierie de la formation



# Renforcement des capacités au centre la politique RH

## Schéma Directeur de la Formation



## Schéma Directeur de la Formation

Une cible...

- Formation répondant à des besoins réels
- Formation au service de la performance
- Formation ciblée et de qualité
- Formation accompagnant les réformes

Des indicateurs...

Indicateur	Objectif 2017-2019
Taux d'accès annuel	45%
JF par agent/an	6 jours
Part des JHF « métiers »	85%

Indicateur	Objectif 2017-2019
Taux de réalisation des actions programmées	85%
Taux d'actions réalisées au niveau des régions	50%
Part des actions programmées réalisées en FAD	10%



# Renforcement des capacités au centre la politique RH

## Schéma Directeur de la Formation

Une approche cohérente et concertée...



PBT: Programmation Budgétaire Triennale

## Schéma Directeur de la Formation

### Plan de Formation 2017 - 2019

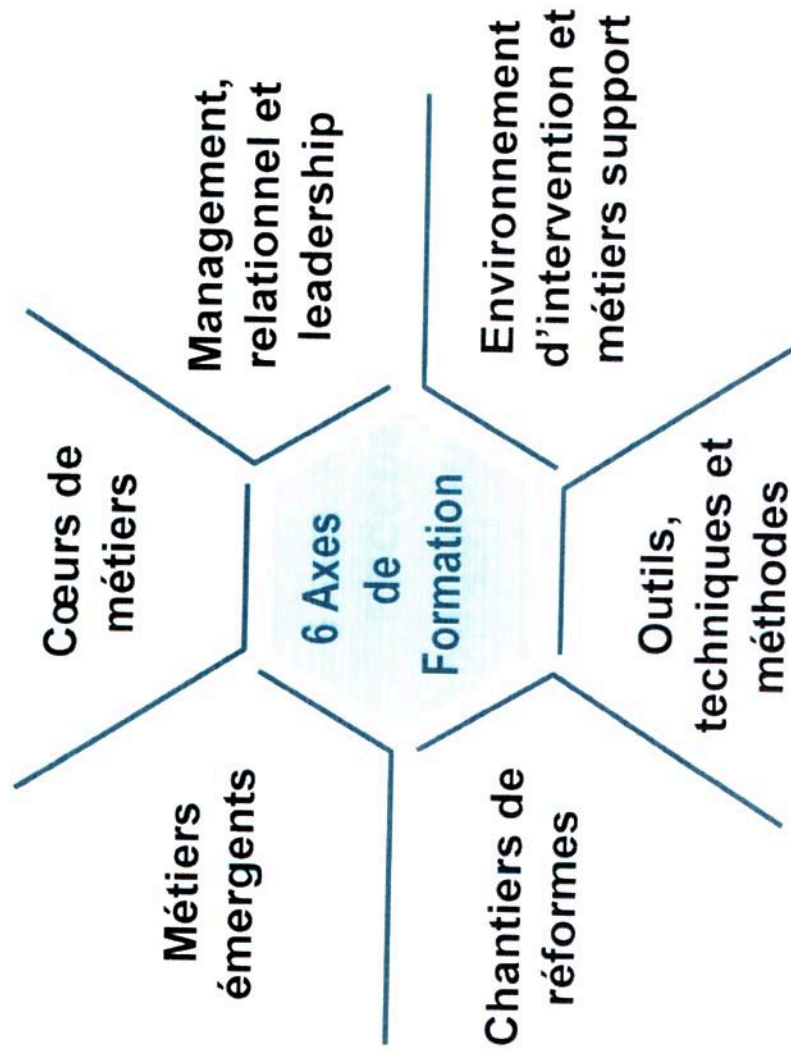
	Budget (en MDH)	Nbre d'actions	JHF (en Milliers)	Nbre de participants (en Milliers)
Plan de formation transverse(*)	15.3	164	33.3	9.3
Plan de formation spécifique	9.80	292	482.2	56.7
<b>Total</b>	<b>29.9</b>	<b>427</b>	<b>515.5</b>	<b>65.0</b>

### Année 2017

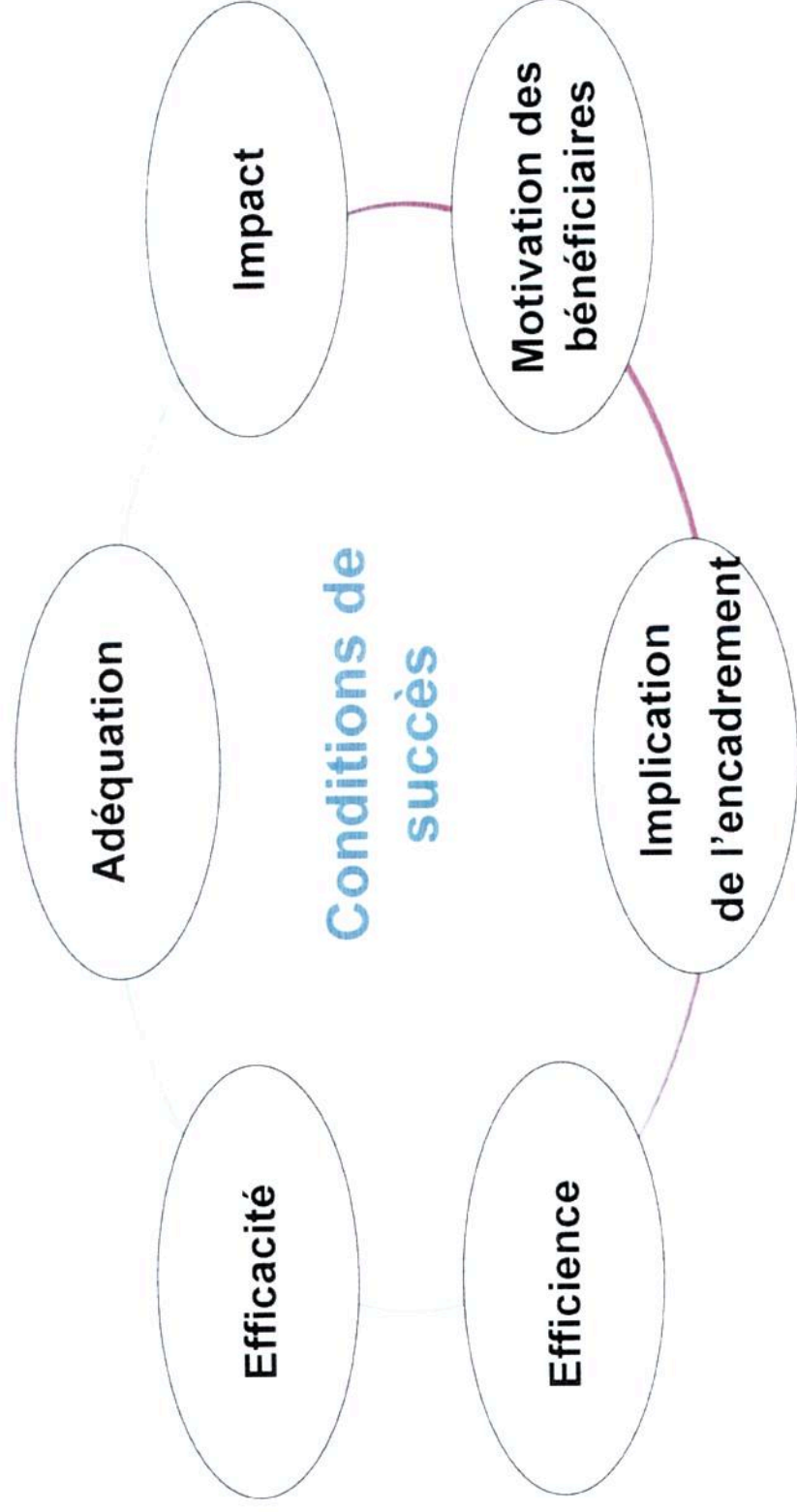
	Budget (en MDH)	JHF (en Milliers)	Nbre de participants (en Milliers)
PFT	6.3	13.7	3.9
PFS	3.0	189.3	19.5
<b>Total</b>	<b>9.3</b>	<b>203.0</b>	<b>23.4</b>

# Renforcement des capacités au centre la politique RH

## Schéma Directeur de la Formation



## Schéma Directeur de la Formation



# Renforcement des capacités au centre la politique RH

## Bilans et indicateurs chiffrés

### Réalisations 2015

#### Effort de Formation

- Effectif bénéficiaires : 6 700
- JF / bénéficiaire : 19 jours
- JHF : 130 000 JHF
- JF / agent annuel : 7.6 jours

#### Axes de Formation

- Activités Douanières: 36%
- Fiscalité : 20%
- Comptabilité : 24%
- Pilotage : 5%

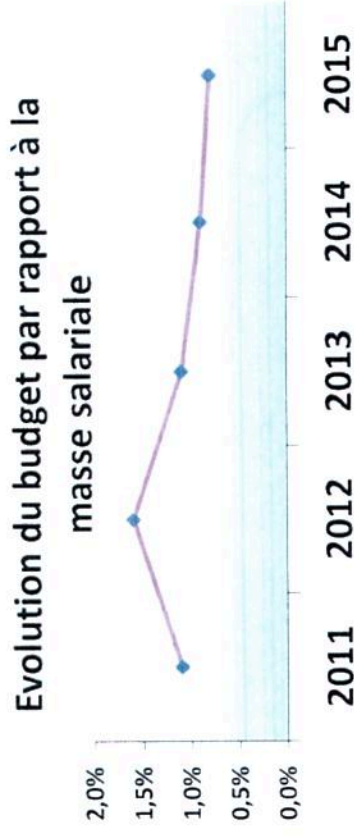
### Démocratisation de la formation

Population cible	Taux d'accès
Taux d'accès global	39%
Participation féminine	39%
Participation SE	38%

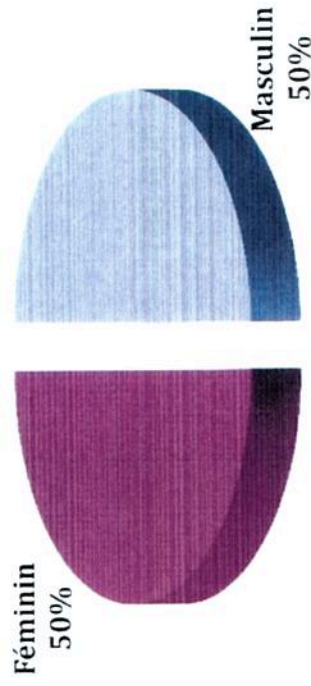
Catégorie du personnel	Taux d'accès
Cadres supérieur	52%
Cadres moyens	34%
Personnel d'exécution	24%

# Renforcement des capacités au centre la politique RH

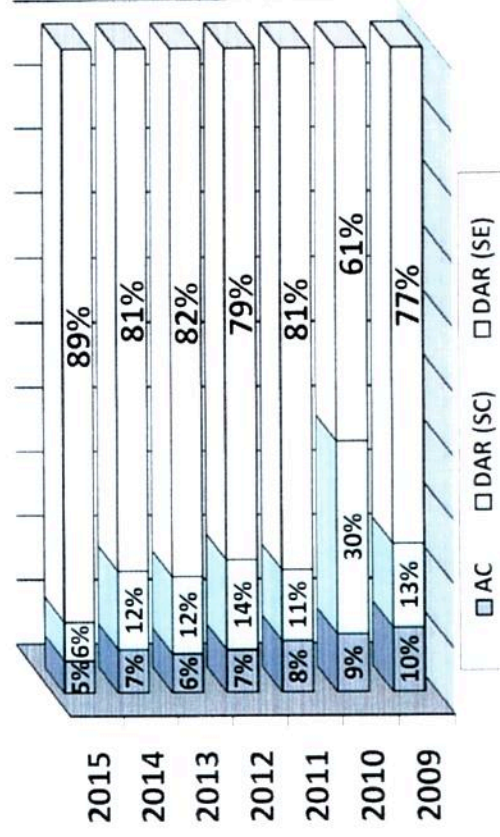
## Bilans et indicateurs chiffrés



### Effectif bénéficiaire selon le genre



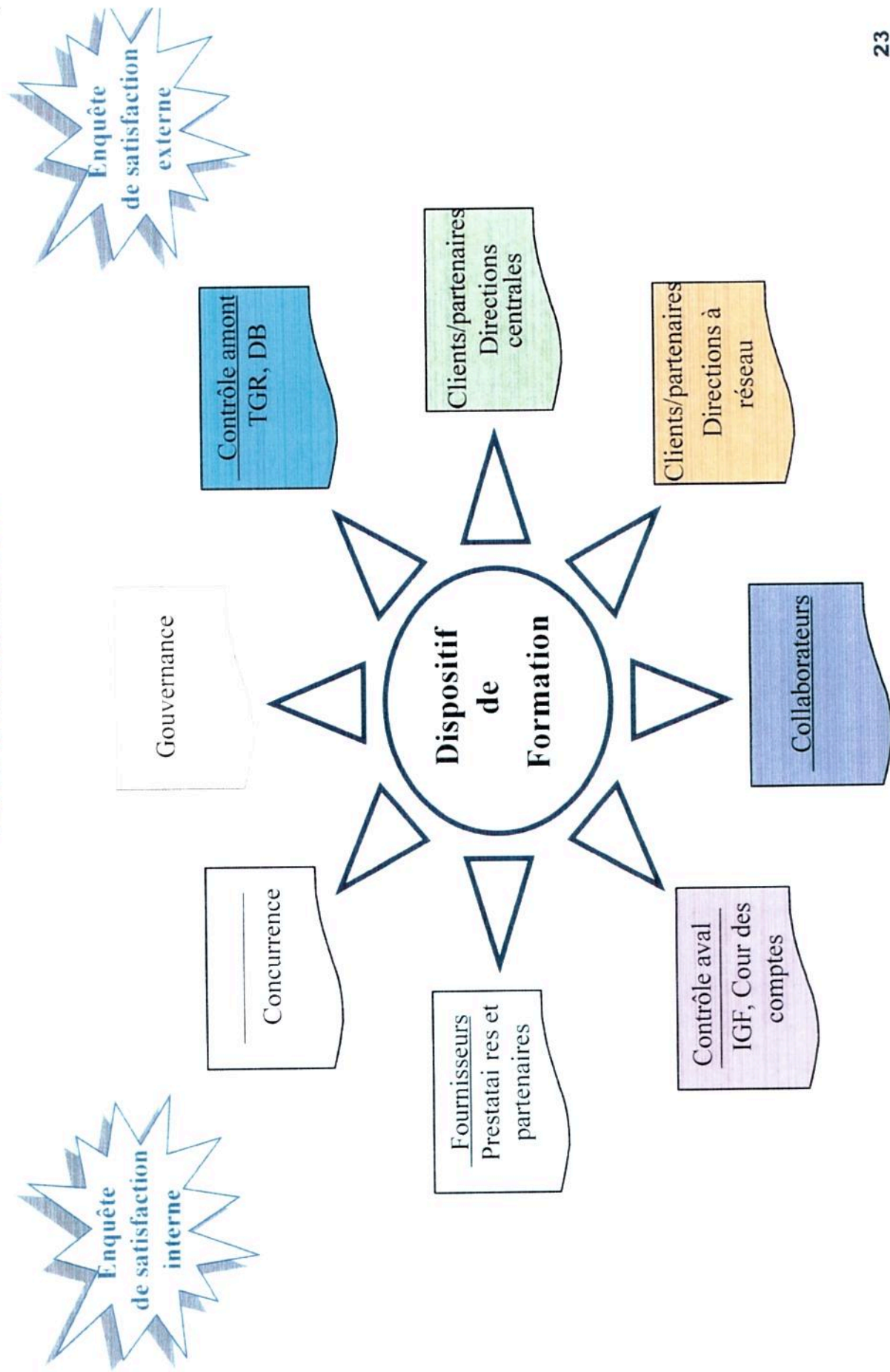
### Répartition des JHF par SC/SE



- Contexte et enjeux**
  - Evolution Constitutionnelle
  - Evolution de la NGP
  - Evolution de la cartographie RH
  - Evolution des attentes & des enjeux
- Renforcement des capacités au centre la politique RH du Ministère**
  - Cadre stratégique et institutionnel
  - Ingénierie de la formation
  - Schéma directeur et plan de formation, Programmation pluriannuelle
  - Efforts & moyens déployés
  - Principaux indicateurs chiffrés
- Dispositif de Formation: les acteurs**
  - L'Institut des Finances
  - Les Directions
  - Les prestataires externes
  - Les Universités, les Instituts, les grandes écoles
- Dispositif de Formation: les modes de réalisation**
  - Présentiel
  - En ligne
  - Sur mesure
  - Diplômant
  - Coopération
- Dispositif de Formation: les synergies**
  - Internes et nationales
  - Externes et internationales
- Perspectives d'avenir et pistes de réflexion**

# Dispositif de formation: les acteurs

## Environnement





# Dispositif de formation: les acteurs

## Evolution historique

de 1995 à 2000

Introduction de la  
fonction formation

- Inscription de la formation au plan de modernisation du MEF

de 2001 à 2006

Institutionnalisation  
de la fonction  
formation

- Conseil de la Formation
- Comité Pédagogique
- Comités de gestion et de suivi

de 2006 à 2008

Renforcement du  
dispositif de la  
formation

- Mise en place de SI
- Programmation et planification à moyen terme
- Création de l'Institut des Finances

depuis 2008

Ouverture de l'Institut Des Finances  
vers les organismes nationaux et  
internationaux

### L'Institut Des Finances

#### Création

- Concrétisation de la mise en place de l'**Institut des Finances**, le **09 septembre 2008**.
- Adoption du format juridique SEGMA** (créé par Loi des finances 2009):  
**Service de l'Etat Géré de Manière Autonome**, dédié à la formation permettant de disposer d'un cadre de gestion autonome et souple pour atteindre, avec efficacité et célérité les objectifs assignés en matière de formation.
- Décret et arrêté fixant les ressources et les charges du SEGMA
- Subvention annuelle

# Dispositif de formation: les acteurs

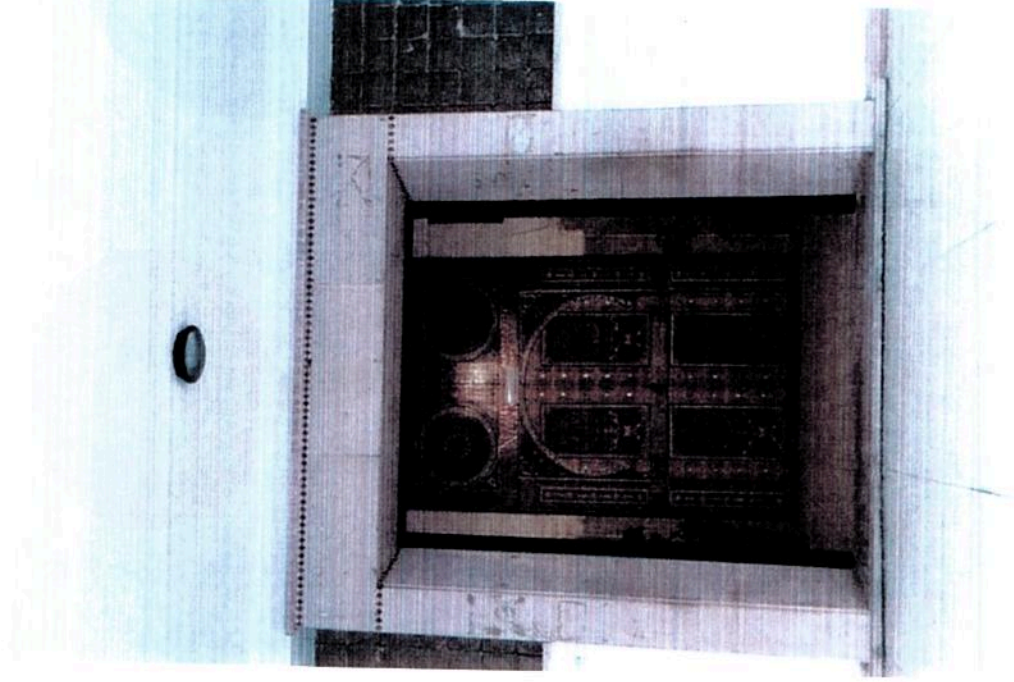
## L'Institut Des Finances

Ministère des Affaires Administratives et Financières  
A.C. A. S. S.A  
INSTITUT DES FINANCES

### L'Institut des Finances

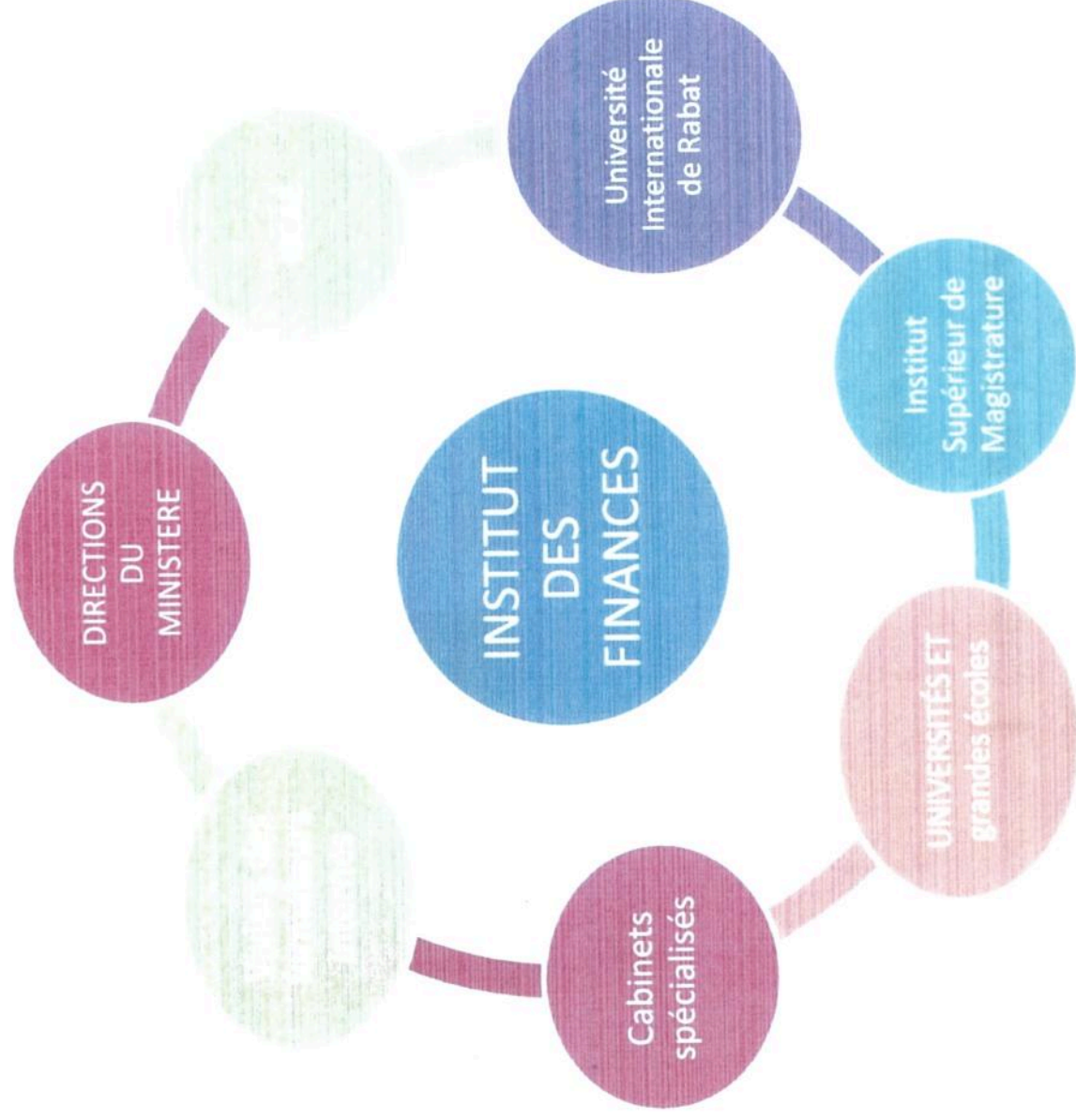
En tant qu'opérateur principal de la formation au sein du Ministère, l'IDF a pour objectifs :

- Le développement et la réalisation de programmes et d'actions de formation en phase avec i) l'élargissement, la diversification et la professionnalisation des missions et métiers du Ministère ; et ii) les spécificités de l'évolution démographiques de ses ressources humaines ;
- L'accompagnement des structures et entités du Ministère pour le développement et la mise en œuvre de leurs actions de formation spécifique (métiers) ;
- L'accompagnement et la promotion des réformes initiées par le Ministère ;
- La promotion de l'ancrage d'une culture de mise en commun et de partage des compétences et des expériences ;
- La promotion d'actions de conseil d'étude et de recherche dans les domaines relevant des missions du Ministère ; et
- L'ouverture sur des partenaires tant nationaux qu'internationaux.

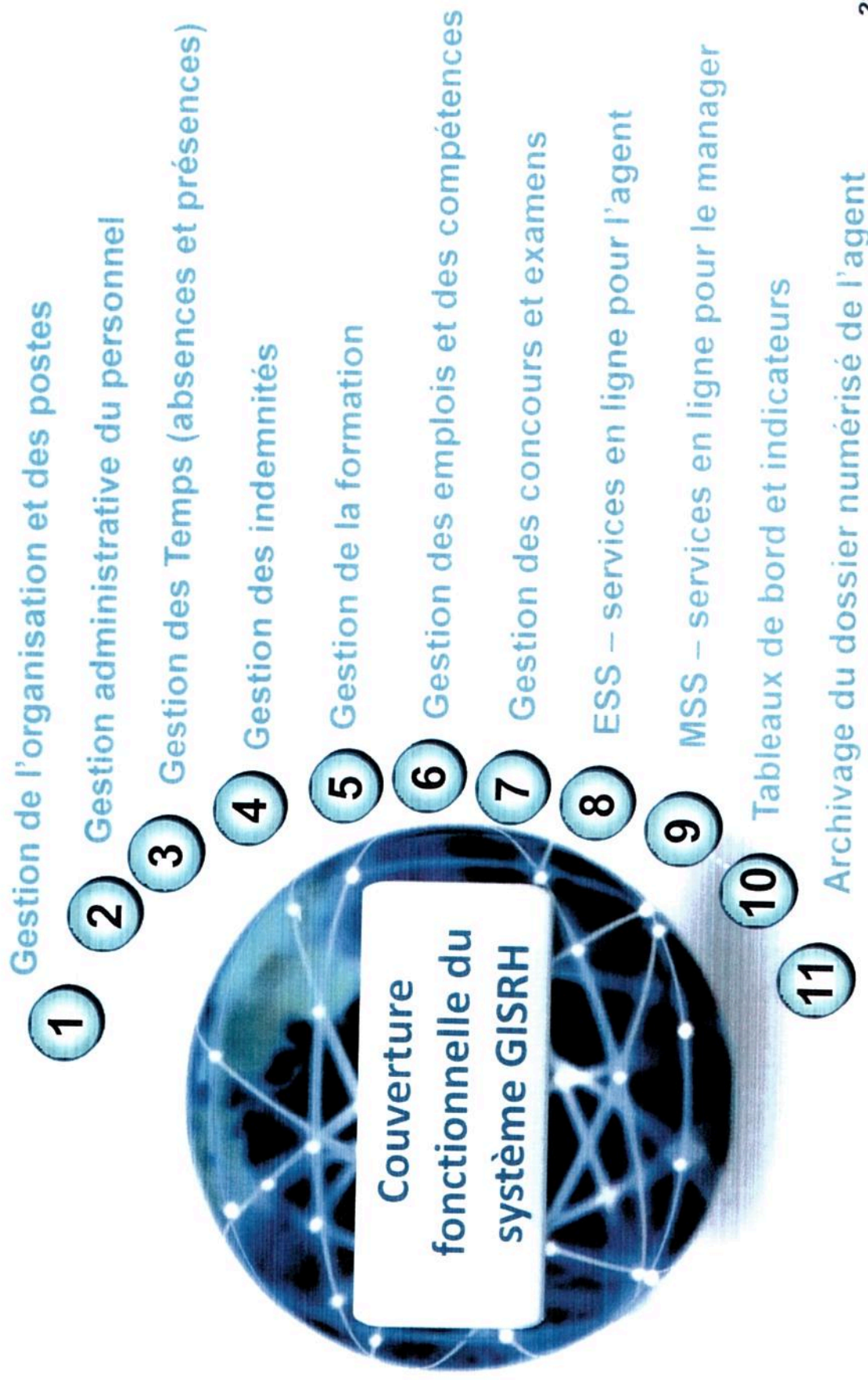


# Dispositif de formation: les acteurs

## Les autres intervenants

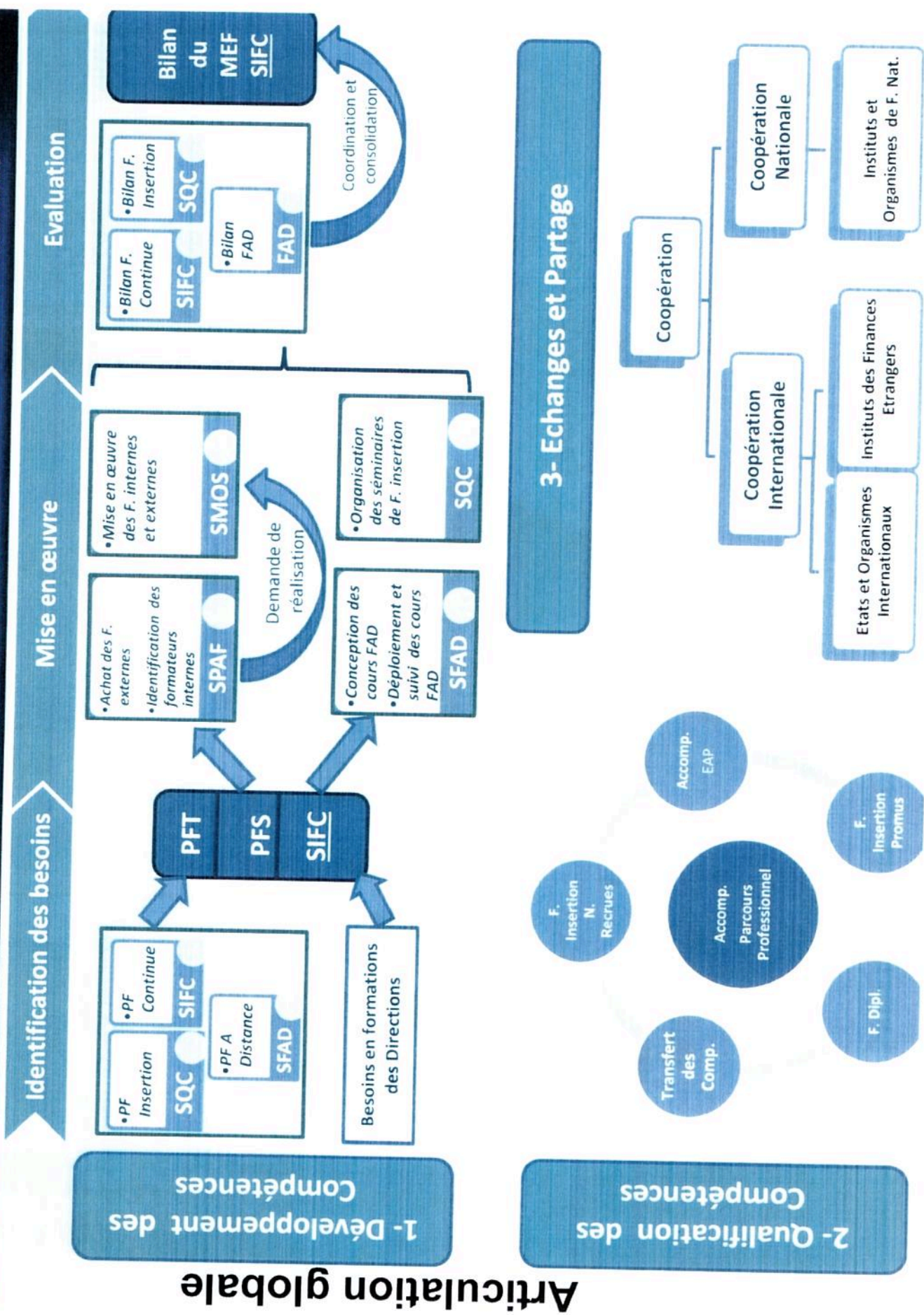


## Système d'information



- **Contexte et enjeux**
  - ✓ Evolution Constitutionnelle
  - ✓ Evolution de la NGP
  - ✓ Evolution de la cartographie RH
  - ✓ Evolution des attentes & des enjeux
- **Renforcement des capacités au centre la politique RH du Ministère**
  - ✓ Cadre stratégique et institutionnel
  - ✓ Ingénierie de la formation
  - ✓ Schéma directeur et plan de formation, Programmation pluriannuelle
  - ✓ Efforts & moyens déployés
  - ✓ Principaux indicateurs chiffrés
- **Dispositif de Formation: les acteurs**
  - ✓ L'Institut des Finances
  - ✓ Les Directions
  - ✓ Les prestataires externes
  - ✓ Les Universités, les Instituts, les grandes écoles
- **Dispositif de Formation: les modes de réalisation**
  - ✓ Présentiel
  - ✓ En ligne
  - ✓ Sur mesure
  - ✓ Diplômant
  - ✓ Coopération
- **Dispositif de Formation: les synergies**
  - ✓ Internes et nationales
  - ✓ Externes et internationales
- **Perspectives d'avenir et pistes de réflexion**

# Dispositif de formation: les modes de réalisation



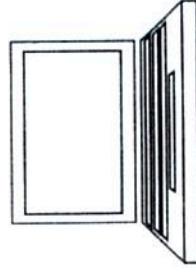
# SYNERGIE ENTRE L'IDF ET SES PARTENAIRES (INTERNE)



Plate-forme de formation



Équipe pédagogique



Équipe technique



Apprenants



Équipe FAD



Tuteurs

Disponibles

- ✓ Budget performance (1)
- ✓ Contrôle de gestion
- ✓ Achats publics
- ✓ Gestion dépense publique
- ✓ Suivi de la trésorerie
- ✓ Évaluation immobilière
- ✓ Contentieux douanier
- ✓ Contentieux domanial

En cours

- ✓ Contrôle interne
- ✓ Evaluation économique des projets publics
- ✓ Recouvrement
- ✓ Budget performance (2)
- ✓ LOF Marocaine



## **Contexte et enjeux**

- Evolution Constitutionnelle
- Evolution de la NGP
- Evolution de la cartographie RH
- Evolution des attentes & des enjeux

## **Renforcement des capacités au centre la politique RH du Ministère**

- Cadre stratégique et institutionnel
- Ingénierie de la formation
- Schéma directeur et plan de formation, Programmation pluriannuelle
- Efforts & moyens déployés
- Principaux indicateurs chiffrés

## **Dispositif de Formation: les acteurs**

- L'Institut des Finances
- Les Directions
- Les prestataires externes
- Les Universités, les Instituts, les grandes écoles

## **Dispositif de Formation: les modes de réalisation**

- Présentiel
- En ligne
- Sur mesure
- Diplômant
- Coopération

## **Dispositif de Formation: les synergies**

- Internes et nationales
- Externes et internationales

## **Perspectives d'avenir et pistes de réflexion**

## Dispositif de formation: les synergies

15

La synergie: n'est pas une alternative c'est choix délibéré et irréversible

22

La synergie: pour optimiser les moyens et mutualiser les expériences

3

La synergie: pour capitaliser, tirer les enseignements et créer la richesse de la diversité

Proverbe Africain: « seul on peut aller plus vite... mais ensemble on peut aller plus loin.. »

# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE INTERNE/NATIONALE



Montage de cycles et de certificats sur mesure

### Certificat d'Administrateur d'Etablissements et d'Entreprises Publics

- maîtriser les fondamentaux de la gouvernance et renforcer les capacités y afférentes,
- situer les rôles, les missions et les responsabilités dans l'exercice des mandats,
- reconnaître les bonnes pratiques de gouvernance
- développer des Savoirs et des Savoir-faire pluridisciplinaires immédiatement opérationnels dans la conduite des conseils d'administration.

# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE INTERNE/NATIONALE



Institut supérieur  
de commerce et  
d'administration  
des entreprises

**Montage de cycles et de certificats sur mesure**

**4 Cycles Certifiant**  
**150 PARTICIPANTS**

Concrétisation des initiatives cherchant à concevoir et à mettre en œuvre des programmes de formation sur mesure destinés à répondre aux besoins spécifiques du Ministère et aux attentes en terme de renforcement des capacités et de montée en expertise de nos Ressources Humaines.

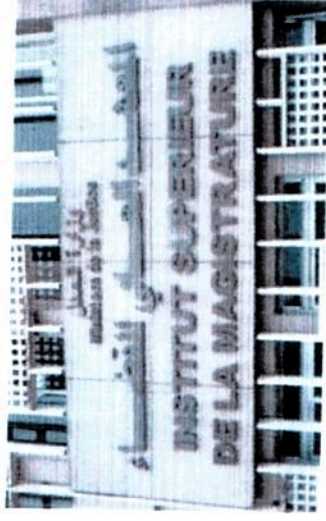


- Cycle 1 : « Comptabilité »
- Cycle 2 : « Gestion financière »
- Cycle 3 : « Audit, Contrôle interne et gestion des risques »
- Cycle 4 : « Contrôle de gestion »



# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE INTERNE/NATIONALE



Montage de cycles et de certificats sur mesure

- Contentieux du Recouvrement
- Prévention du risque juridique
- Techniques de Plaidoirie
- Méthodes d'interprétation et d'application des textes juridiques (loi fiscale)

# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE INTERNE/NATIONALE



### FOCUS SUR L'ACCOMPAGNEMENT DE LA DIRECTION DU BUDGET POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE LOI ORGANIQUE DES FINANCES N° 130-13



#### Objectif :

Renforcement des capacités des gestionnaires en vue de permettre l'ancrage de la réforme et la pérennisation de l'intensité des efforts de formation, de communication et de conduite de changement

#### Cadre:

Convention de partenariat



#### Moyens:

- SEGMA
- Budget Général
- Financement

CONVENTION DE PARTENARIAT

ENTRE

LA DIRECTION DU BUDGET  
ET  
L'INSTITUT DES FINANCES

Pour l'accompagnement de la mise en œuvre du Plan de Formation relatif à la Loi Organique des Finances couvrant la période (2016-2020) et le renforcement des capacités des gestionnaires

#### Partenaires:

UE – BM – Expertise France,...



Le présent accord a été signé en présence de Monsieur le Directeur et de Monsieur le Directeur

L'INSTITUT DES FINANCES

Représenté par l'Adjoint au Directeur des Affaires Administratives et Générales  
Monsieur HAJJAN FREADI

L'Agence de Formation, d'Apprentissage et de Développement des Ressources Humaines  
Monsieur HAKIM FREADI

LA DIRECTION DU BUDGET

Représentée par l'Adjoint au Directeur du Budget  
Monsieur Ahmed BERRADA



# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE INTERNE/NATIONALE



### FOCUS SUR L'ACCOMPAGNEMENT DE LA DIRECTION DU BUDGET POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE LOI ORGANIQUE DES FINANCES N° 130-13



#### Les axes d'accompagnement

- ☞ Mise en œuvre des actions de formation planifiées (plan 2016-2020):
- ☞ Formation des formateurs
- ☞ Formation à distance
- ☞ L'organisation de Séminaires, Colloques et journées d'études avec
  - les partenaires
  - les universités et les instituts de formation
  - les instituts des finances des autres pays
- ☞ **Capitalisation, ouverture et partage d'expérience et de connaissances – KM**
  - Constitution d'un réseau régional des experts « Réforme des Finances Publiques »
  - Constitution d'une base de connaissance des flux générés par la réforme
  - Organisation de visites d'échange de bonnes pratiques
  - Montage de cycles professionnalisant
  - Exploration des opportunités avec les Partenaires Techniques et Financiers

# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE INTERNE/NATIONALE

FOCUS SUR L'ACCOMPAGNEMENT DE LA DIRECTION DU  
BUDGET POUR LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE  
LOI ORGANIQUE DES FINANCES N° 130-13



7 SESSIONS DE FORMATION ET  
SENSIBILISATION EN 2015 POUR LA  
MISE EN ŒUVRE DE LA LOI  
ORGANIQUE  
N° 130-13  
RELATIVE A LA LOI DE FINANCES

**BÉNÉFICIAIRES:** L'ensemble des  
départements Ministériels et  
organismes du Royaume





# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE INTERNE/NATIONALE

### Objectifs:

1. Valoriser le capital humain à travers le développement des compétences individuelles et collectives
2. Apporter un appui aux réformes du Ministère
3. Fournir des prestations de qualité sur des niches spécifiques MEF
4. Optimiser les moyens et cibler un effet multiplicateur Administration Publique



Royaume du Maroc  
Ministère de l'Industrie,  
du Commerce de l'Artisanat  
et de l'Économie Numérique



Royaume du Maroc

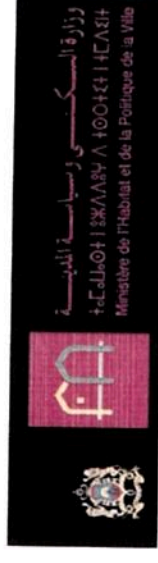


Ministère de l'Éducation Nationale  
et de la Formation Professionnelle



Royaume du Maroc

Ministère de la Communication



**L'IDF : UNE RÉFÉRENCE EN MATIÈRE DE FORMATION DANS DIVERS DOMAINES ET DISCIPLINES À CARACTÈRE TRANSVERSE ET AYANT TRAIT AUX FINANCES PUBLIQUES**

# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE EXTERNE/INTERNATIONALE

- ❑ Membre des réseaux : GIFT MENA



- ❑ Partage d'expériences avec les pays partenaires « CEMAC »



- ❑ Conventions de coopération et de partenariat



# Dispositif de formation: les synergies

## SYNERGIE EXTERNE/INTERNATIONALE

### Partenariat bilatéral : Visites d'échange et de partage d'expériences

- ✓ **Partenaires** : de la Côte d'Ivoire, de la Mauritanie, du Bénin, du Burkina Faso, du Sénégal, de la République Démocratique du Congo, du Gabon, des Comores, de l'UMEOA....
- ✓ **Thèmes**: La fiscalité, Impôts Indirects, trésor, l'audit, contrôle, l'inspection et contentieux, la gestion des Finances publiques, la planification et la programmation budgétaire, les systèmes d'information, la modernisation des systèmes et outils de l'achat public, la dématérialisation du circuit de la dépense, la réforme de la gestion du personnel, le développement des capacités et la formation.

- ❑ **Contexte et enjeux**
  - Evolution Constitutionnelle
  - Evolution de la NGP
  - Evolution de la cartographie RH
  - Evolution des attentes & des enjeux
- ❑ **Renforcement des capacités au centre la politique RH du Ministère**
  - Cadre stratégique et institutionnel
  - Ingénierie de la formation
  - Schéma directeur et plan de formation, Programmation pluriannuelle
  - Efforts & moyens déployés
  - Principaux indicateurs chiffrés
- ❑ **Dispositif de Formation: les acteurs**
  - L'Institut des Finances
  - Les Directions
  - Les prestataires externes
  - Les Universités, les Instituts, les grandes écoles
- ❑ **Dispositif de Formation: les modes de réalisation**
  - Présentiel
  - En ligne
  - Sur mesure
  - Diplômant
  - Coopération
- ❑ **Dispositif de Formation: les synergies**
  - Internes et nationales
  - Externes et internationales
- ❑ **Perspectives d'avenir et pistes de réflexion**

# Perspectives d'avenir et pistes de réflexion

## LA TRANSFORMATION INDISPENSABLE...

PORTAIT ROBOT « RESPONSABLE MEF »  
OPTIQUE QUANTITATIVE



PORTAIT ROBOT « RESPONSABLE MEF »  
OPTIQUE QUALITATIVE

RESPONSABLE MEF



- 49 ans
- Marié
- 22 ans d'ancienneté
- Administrateur
- Economiste/juriste

RESPONSABLE MEF



- Sens du leadership
- Agilité intellectuelle/Adaptation
- Networking/réseaux solides
- Lifelong learning
- Mobilité/management à distance
- Sens de l'effort/engagement
- Manager Global
- Sens de l'intérêt général
- Implication parties prenantes
- Veille active

Techniciens

Managers

Leaders

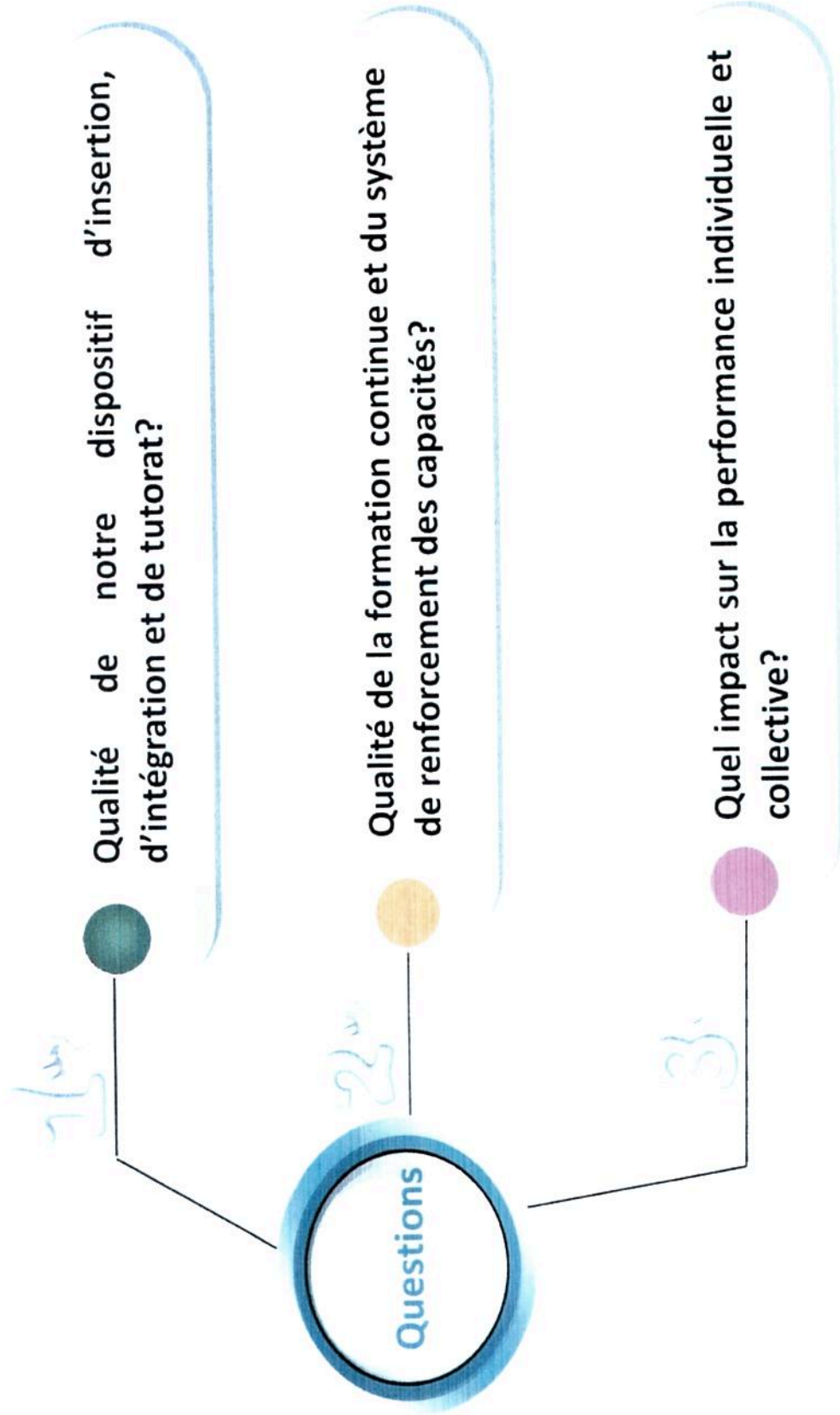
Techniciens

Expert Junior

Expert Sénior

# Perspectives d'avenir et pistes de réflexion

## LES LIMITES ET LES QUESTIONS...



# Perspectives d'avenir et pistes de réflexion

## QUELQUES ÉBAUCHES DE RÉPONSES...





MINISTRE DE LA FONCTION  
PUBLIQUE ET DE LA MODERNISATION  
DE L'ADMINISTRATION



## Séminaire régional pour les hauts cadres de l'Administration (UniDem)

### “REFORME DU STATUT GENERAL DE LA FONCTION PUBLIQUE

**THEME 2 : PROFESSIONNALISER, DEVELOPPER ET REMUNERER LES COMPETENCES**

**Le renforcement des capacités comme levier de  
rénovation de la gouvernance financière publique**

02 Novembre 2016

[firadi@daag.finances.gov.ma](mailto:firadi@daag.finances.gov.ma)

**Hakim FIRADI**

Adjoint au Directeur des Affaires Administratives et Générales  
Pôle Institut Des Finances & Formation  
Ministère de l'Economie et des Finances

# Merci pour votre attention