

ROYAUME DU MAROC



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



CDL-UD(2016)037
Or. ar

**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
EXPERIENCE NATIONALE – LIBAN**

par

**Mme Nisrine MACHMOUCHI et M. Walid EL CHAAR
(Ministère des Finances, Liban)**

الوظيفة العامة والتطوير الاداري

نسرين مشموشي
مراقب اول في مجلس
الخدمة المدنية

المقدمة

- الطابع الخاص لتطوير القدرات لأنه يمسّ بالعنصر البشري
- الإنسان هو ركيزة عملية التنمية والبناء والتطور.
- ثورة المعلومات التي تفرض علينا ثورة ادارية لتغيير الأسلوب والنهج التقليدي في الإدارة والحكم.
- الإنسان الكفوء القادر على مواكبة التغيرات والمستجدات هو الركيزة الأساسية للتغيير والتطوير.
- مما يجعل من التدريب **خياراً استراتيجياً لاستثمار وتنمية الموارد البشرية ورفع مستوى الإدارة.**
- اعتماد مباريات زهية وشفافة وموضوعية تقوم على المساواة والمنافسة وتكافؤ الفرص لتكوين الموارد البشرية، **على أهميته لم يعد كاف بحد ذاته**، إذ أصبح الاعداد والتدريب يلعبان دوراً أساسياً في زيادة قدرات العاملين في القطاع العام ومؤهلاتهم لتولي مهامهم **بكفاءة وتميز**.
- اعتماد نهج جديد التدريب المستمر: **التمهين الاداري**

مجلس الخدمة العامة

- إدارة عامة مرتبطة مباشرة برئاسة مجلس الوزراء
- تشمل صلاحياته جميع الإدارات العامة والمؤسسات العامة وموظفيها والبلديات الكبرى والبلديات التي تخضعها الحكومة لرقابته بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء باستثناء القضاء والجيش والأفراد المدنيين المحققين بالجيش وقوى الأمن الداخلي والأفراد المدنيين المحققين بقوى الأمن الداخلي والأمن العام .
- يتوجب على جميع الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات الخاضعة لصلاحيته أن **تحصر اعتمادها في طلب الموافقة أو الرأي أو الاستشارة أو الاستطلاع بهذا المجلس وحده في كل شؤون الموظفين الدائمين والمؤقتين والأجراء والمستخدمين والمتعاقدين وبالتالي في تفسير النصوص الإدارية المتعلقة بالوظيفة العامة وبالموظفين وبكل من يعمل في خدمة الإدارات العامة .** (المادة 5 من م. رقم 8337/61)
- يتولى وحده ، ودون منازع ، الفصل في قضايا الوظيفة العامة ، وهو يشكل المرجعية القانونية في كل ما يتعلق بالوظيفة العامة، وبالمعاملات المرتبطة بها وبالنصوص التي ترضى عمل الإدارات العامة، أداءً وتفسيراً وتصويماً وتوجيهاً، بما يجعله مرجحاً وحكماً في كل هذه الشؤون.
- يمارس الصلاحيات التي تنيطها به القوانين والأنظمة في ما يتعلق بجميع شؤون الموظفين من تعيين وترقية ووضوح في الاستبعاد في خارج الملك وانتداب وانهاء الخدمة وسائر شؤونهم الذاتية **ويسعى إلى رفع مستوى الموظفين المسلكي لا سيما عن طريق إعدادهم للوظيفة وتدريبهم أثناء الخدمة.**

○ هذه الرقابة التي يمارسها على الإدارة العامة بمفهومها الواسع، تهدف إلى انتظام عمل الإدارة في إطار القانون، والتزاماً بمبدأ الشرعية، شرعية الأعمال الإدارية، لكي لا يكون انتهاك للقانون، لكي لا يكون محاباة ولا تمييز في المعاملة بين مواطن وآخر، لكي لا يكون تسييس أو تطيف للخدمة العامة، ولا إساءة لاستعمال السلطة، ولا تحوير لمفهوم الخدمة العامة والشأن العام، لكي يتقدم الشأن العام على الشأن الخاص، لكي يسود مبدأ المساواة بين المواطنين في كل عمل من أعمال الإدارة العامة، لكي تكون الإدارة في خدمة المواطن، لكي تسهر الإدارة وتحرس على تقديم أفضل خدمة للمواطن، دون تلكؤ ولا تباطؤ أو تأخير، لكي تكون الإدارة إدارة منتجة وفاعلة وحديثة ومتميزة وصاحبة رؤيا.

○ وهذا ما يبرز أهمية ودور مجلس الخدمة المدنية ومسؤوليته في شأن الوظيفة العامة بصورة خاصة، وشأن أعمال الإدارة، بصورة عامة، مما يؤكد على أنه، ليس مؤسسة عادية أو تقليدية، وإنما هو **مؤسسة تقريرية، ومؤسسة قيادية.**

○ يتألف من ادارتين:

- دارة الموظفين

- ادارة الاجاث والتوجيه

مهام ادارة الموظفين

- دراسة القضايا المتعلقة بالوظيفة العامة وجميع شؤون العاملين في القطاع العام.
- إبداء الرأي القانوني بالتعيينات وشؤون الموظفين الذاتية ومراقبة معاملاتهم
- إجراء الرقابة على أعمال اشخاص القانون العام الإدارية والتنظيمية ذات الصلة بالوظيفة العامة وإبداء الرأي القانوني بشأنها
- إدارة الملفات الشخصية والمسار الوظيفي للموظفين
- اعداد واجراء مبادرات الدخول الى الوظيفة العامة سواء بالتعيين في الملاك او بالتعاقد وسواء في الإدارات العامة أو المؤسسات العامة باستثناء مصرف لبنان مع كل ما يشمل ذلك من اجراءات
- إبداء الرأي بمشاريع القوانين والمراسيم المتعلقة بالوظيفة العامة

مهام ادارة الأبحاث والتوجيه

- الدراسات التنظيمية الشاملة
- تحديد ملاك الإدارات العامة ومهام الوحدات الإدارية وصلاحياتها وحاجتها إلى موظفين
- استئجار المباني الحكومية
- آليات الإدارات والمؤسسات العامة والبلديات
- تحسين أساليب العمل الإداري وتبسيط الإجراءات الإدارية والأساليب والأصول المتعلقة بمراحل سير المعاملة والوقت الذي تحتاجه
- إبداء الرأي بالمطبوعات الإدارية وتوجيهها

المرتجى

- الإدارة الحديثة للموارد البشرية وتطوير القدرات والطاقات تتطلب نظرة حديثة ومتطورة للتدريب المستمر ورؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية .
- التدريب اليوم أصبح الأداة الفاعلة لتحقيق أهداف الإدارة الحديثة .
- المفهوم التقليدي للإدارة العامة لم يعد قادراً على مواكبة المتطلبات المتسارعة للدولة الحديثة لا سيما على صعيد تطور تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات والعولمة، وبات من الضروري الاستفادة من مفاهيم الإدارة الحديثة وأساليبها وممارستها بما يتلاءم مع عمل الجهاز الإداري لدينا، ومع تطورات الدولة للإصلاح الإداري .

المشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة اللبنانية

- التنظيم الإداري لم يعد يتلاءم مع دورها ووظائفها
- انخفاض نسبة الموارد البشرية الكفوة
- الحاجة الى الموارد اللوجستية المواكبة للتطورات
- بنية إدارية ضعيفة وقدرة محدودة على الأداء والإنتاجية
- المواطن يشكو من تدني مستوى الخدمات وإجراءات إدارية معقدة وتأخير في إنجاز المعاملات
- تدخل السياسة وأصحاب النفوذ في الادارة

المشاكل التي تعاني منها الإدارة العامة اللبنانية

- غياب رؤية واضحة تمكن من تحديد الأهداف والتوجهات وإعداد خطط عمل
- نقص في الموارد البشرية ذات كفاءة عالية ومواكبة لعدم وجود نظام لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- توصيف وتصنيف الوظائف وفق تسميات وشروط تعيين لا تتلاءم مع مهام تلك الوظائف ولا مع احتياجات الإدارة العامة
- غياب التخطيط الاستراتيجي:
لاستقطاب الموارد البشرية والتوظيف وتحديد الاحتياجات الحقيقية للإدارات العامة في ظل وجود هيكليات غير محدّثة
لترقب الحاجة الى اختصاصات جديدة ومؤهلات
- عدم فعالية نظام تقييم الأداء، لغياب المساءلة والمحاسبة من جهة والتحفيز والتقدير من جهة أخرى مما انعكس سلباً على الانتاجية والفعالية في الإدارة.
- عدم ملائمة الرواتب لطبيعة الوظائف والمهام واعتماد حلول مؤقتة لسلاسل الرواتب

مواجهة التحديات الداخلية والخارجية

- التزام الدولة الإصلاح وتحديث الإدارة
- إعتتماد الإدارة العصرية للموارد البشرية
- تفعيل المساءلة والمحاسبة
- استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات وتطويرها،
- وجود كفاءات متميزة من ذوي الشهادات العليا والطامحين إلى تحقيق مسارات وظيفية ناجحة في القطاع العام

لم يعد الانتقال إلى الإدارة الحديثة للموارد البشرية وتطوير قدراتهم وكفاءاتهم خياراً بل أصبح ضرورة ملحة تستوجب ما يلي :

- إعادة النظر في هيكليات الإدارة العامة
- مشروع قانون لتنظيم مجلس الخدمة المدنية يواكب المستجدات والتطورات في مفهوم الوظيفة العامة وإدارة الموارد البشرية، وتضمنت هيكليته إحداث إدارة للموارد البشرية (وحدة مركزية) تشكل مرجعاً لمدىريات الموارد البشرية التي يزعم إحداثها في مختلف إدارات الدولة.
- الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
- إحداث إدارة ترقية للوظائف والكفاءات : يتطلب :
دراسة وتحليل للموارد البشرية في الإدارة طالبة التوظيف لناحية العدد وطبيعة المهام والمؤهلات العلمية والعمر والخبرة

توصيف الوظائف الحالية وتصنيفها وبيان استمرار الحاجة إليها أو إلى وظائف أخرى مستحقة
تحديد الحاجة على المدى القصير والمتوسط وما إذا كان يوجد فائض يقتضي إعادة توزيعه للقيام بمهام جديدة
وفق المؤهلات وبعد تدريب المعينين، أو أنها تعاني من نقص
مقارنة الواقع الحالي للإدارة المعنية بالحاجة المرتقبة وتحليل الاختلاف بين الوضع القائم والحاجة المطلوبة

- تلبية الحاجات المستقبلية للإدارة من خلال النقل والترفيه
- حسن اختيار العناصر البشرية الكفوة والمؤهلة وتطوير معارفها وصقل مهاراتها عبر الإعداد والتدريب المستمر، من خلال:
- مباريات تتسم بالنزاهة والشفافية ومبنية على أُسسٍ من المنافسة العادلة والمساواة وتكافؤ الفرص وفق قواعد الجدارة والكفاءة
- الاعداد و التدريب المستمر من خلال المعهد الوطني للإدارة لـ ENA Liban

التجربة اللبنانية في إطار تطوير الموارد البشرية

ان من المهام الأساسية التي نص عليها قانون إنشاء مجلس الخدمة المدنية: **رفع مستوى الموظفين المسلكي لا سيما عن طريق إعدادهم للتوظيفه وتدريبهم أثناء الخدمة**

من خلال :

- اعتماد الاستحقاق والجدارة في تولي الوظيفة العامة: **استبعاد القيد الطائفي جزئياً**
- المعهد الوطني للإدارة
- دورات التدريب في الخارج
- فريق تعزيز ادارة الموارد البشرية في القطاع العام
- اعتماد وسائل تدريبية جديدة
- اجتماعات مجلس المدراء العامين

1. اعتماد الجدارة والاستحقاق للدخول الى القطاع العام

- لكل لبناني الحق في تولى الوظيفة العامة لا ميزة لاحد على الآخر الا من حيث الاستحقاق والجدارة وفق ما يقتضي القانون .
الدستور
- استثناء وظائف الفئة الأولى حيث يراعى في التعيين التوزيع الطائفي وتوزع مناصفة بين المسلمين والمسيحيين.
- يؤمن مجلس الخدمة المدنية حاجات الإدارات العامة الى موارد بشرية من الفئة الثالثة والفئة الرابعة من خلال المباريات التي يجريها وفق قواعد الجدارة والكفاءة والاستحقاق ومبنية على أسس المنافسة العادلة والمساواة وتكافؤ الفرص مراعيًا النزاهة والشفافية (م. 112/1959 م. 114/1959)
- يعين الناجحون في المباراة **طلاباً في المعهد** حيث يعدون لمدة سنة على الأقل يتخللها تدريب عملي ومرحلة تعليم وتدريب نظري.
- التعيين في الفئة مدراء – رؤساء مصالح الثانية اما بواسطة المباراة او عبر الترفيع الذي لا يخضع لأي قيد طائفي الا انه يستوجب ان يكون المرشح في الدرجة الخامسة (أقدمية خدمة) وأن ينجح دورة تدريبية في المعهد الوطني للإدارة مع مراعاة الآلية التي أقرها مجلس الوزراء في نيسان 2010 **هنا يبرز دور السلطة الاستثنائية للإدارة في الترفيع مما يحد من وصول أصحاب الكفاءة على الرغم من المعايير الموضوعية للآلية**
- التعيين في الفئة الأولى مدراء عامين يتم من خلال الترفيع من بين موظفي الفئة الثانية – الدرجة الرابعة على الأقل او من خارج الملاك بنسبة الثلث **مع مراعاة معايير الآلية**
- التعاقد يخضع أيضاً الى مباراة يجريها مجلس الخدمة المدنية (ق 23/2008 م 54 من ق الموازنة للعام 2004)

- قبل صدور القانون رقم 222 تاريخ 29/5/2000 كان مجلس الخدمة المدنية يضم إدارة تسمى إدارة الإعداد والتدريب يشمل مهامها إعداد وتدريب العاملين في القطاع العام.
- بعد صدور القانون تم ادخال تعديل بنوي على تركيبة المجلس، الهدف منه إنشاء معهد متخصص يتمتع بالاستقلال المالي والإداري ويخضع الوصاية المجلس : مؤسسة عامة تدعى المعهد الوطني للإدارة ويشمل عمله الإعداد والتدريب :
- إعداد موظفين للإدارات العامة على مستوى فئات الملاك الإداري العام : الثانية والثالثة والرابعة - رتبة أولى .
- تدريب موظفي الإدارات العامة والمؤسسات العامة والبلديات المشمولة بصلاحيات مجلس الخدمة المدنية .
- الاتصال بمعاهد الإدارة العامة في الدول العربية والأجنبية التي ترتبط مع الدولة اللبنانية باتفاقيات تبادل الثقافة والمعلومات.
- إصدار النشرات والكتب والمجلات وسائر المطبوعات التي تهم الإدارة العامة وتعالج مشاكلها.

2. المعهد الوطني للإدارة ENA Liban

- اعداد
- تدريب
- دورات تدريب الزامية أو اختيارية
- دورات تدريبية خاصة

الإعداد

- درجات الإعداد في المعهد ثلاث هي:
 - الدرجة الخاصة العليا لوظائف الفئة الثانية.
 - الدرجة العليا لوظائف الفئة الثالثة.
 - الدرجة الوسطى لوظائف الفئة الرابعة.
- اقسام الإعداد في المعهد هي التالية :
 - الإدارة العامة والقانون .
 - الدبلوماسية والعلاقات الدولية .
 - المال والاقتصاد .
 - الثقافة والشؤون الاجتماعية والبيئية .
 - الحقل الفني والتقني .

- الاستعانة بدكاترة وأساتذة ومدربين متخصصين وموظفين حاليين أو متقاعدين لديهم الخبرة والكفاءة العالية وخبراء في الإدارة العامة الحديثة.

- يعد المعهد المرشحين الناجحين في المباريات التي يجربها المجلس لوظائف الفئة الثانية الثالثة والفئة الرابعة لمدة سنة على الأقل يتخللها تدريب عملي وتحدد مدة التعليم ومراحله وبرامج الدروس والبرامج التفصيلية والمواد المقررة للدورات الإعدادية وأصول تصحيح المسابقات وتقدير العلامات والترتيب النهائي للطلاب فيها بقرارات تصدر عن مجلس الإدارة بناء لاقتراح الرئيس وبعد استطلاع رأي مجلس الخدمة المدنية .
- عند انتهاء مدة الإعداد يُرتب الطلاب الناجحين الذين يتهيؤون للتعيين في **الوظائف المحجوزة** لهم في الملاك الإداري العام على أساس مجموع لعلامات التي نالها كل منهم خلال مدة الإعداد
- يختار الطالب مبدئياً الوظيفة التي يريد التعيين فيها ويمكن لمجلس الخدمة المدنية عند الاقتضاء عدم الأخذ بهذا الخيار .
- يعين الطلاب بعد الانتهاء منها في الوظائف المحجوزة لهم بموجب مرسوم يصدر هذه الغاية.
- ان **دورة الإعداد الحالية** استمرت سنة ونصف ونحن الآن في مرحلة إعداد مرسوم تعيين طلاب المعهد في الوظائف المحجوزة لهم .

التدريب

- يقسم التدريب في المعهد إلى :
 - دورة الدراسات العليا للفتتين الأولى والثانية .
 - دورة التدريب الوسطى للفتة الرابعة .
- من هذه الدورات التدريبية ما هو إلزامي ومنها ما هو إختياري
- دورات التدريب **الإلزامية** هي دورات التدريب المشترطة للترقيع إلى الفتة الثانية ، تتراوح مدة الدورة بين 4 و 6 أشهر .
- سائر الدورات التدريبية هي **اختيارية**، حيث يعلن المعهد عن برامج تدريبية معينة ويمكن للموظف الاعراب عن رغبته بالاشتراك فيها ويقدم طلبه من خلال إدارته.
- **دورات تدريبية خاصة** الاتفاق مع الإدارات المعنية لموظفيها وفق مهامهم ووظائفهم ومؤهلاتهم تلبية لحاجتها أو لحل مشكلة معينة وهذا التدريب ينسجم مع مفهوم **Tailor - made training** : زيارات ميدانية إلى الإدارة للتعرف عن كتب على طريقة عملها وكيفية مقارنتها موضوع إدارة الموارد البشرية ودراسة احتياجاتها التدريبية
- مثال دورة تدريبية للعاملين في إدارة الإحصاء المركزي ولرأقي الضرائب
- التحضير لدورة تدريبية لموظفي السلك الدبلوماسي الناجحين في المباراة (م.خ.م) بعد مباشرتهم عملهم في الوزارة حيث يعد برنامج تدريب يشمل مواد قانونية / قانون إداري ، دولي ، علاقات دولية / أخلاقيات الوظيفة / أصول البروتوكول / الإدارة الحديثة / اللغات الأجنبية / أصول التفاوض والتواصل ، وتشمل على مرحلة تمرين عملية في سفارات لبنانية بالخارج .

○ معوقات تحقيق نتائج التدريب المستمر :

- عدم وجود نص تشريعي او تنظيمي يلزم الموظف بالخضوع **لأيام تدريب محددة** من هنا أهمية تحديد الإدارة للاحتياجات التدريبية في ضوء المسار الوظيفي للموظف كما سيرد لاحقا.

- تقييم التدريب ومدى استفادة المتدرب منه وانعكاسه على انتاجيته

- النظرة الى التدريب كرفاه وظيفي او خدمة وليس كالزام و تحفيز لبناء المسار الوظيفي

- تحديد جهات التدريب: الأصل ENA lib تشمل صلاحياته العاملين في القطاع الام كافة OMSAR/IBF/ جهات تدريبية خاصة محلية عربية ودولية

- **شبكة معاهد التدريب: غير فاعلة**

✓ دورها الأساسي في تسهيل الوصول الى البرامج التدريبية التي يقدمها الأعضاء

✓ اقتراح المواد التدريبية التي يقتضي التركيز عليها خلال سنة

✓ تقليص النفقات بعدم تكرار البرامج التدريبية المقترحة من اعضائها

3. من خلال دورات التدريب في الخارج

- تشمل صلاحية م.خ.م انتداب موظفين الى دورات تدريبية في الخارج من خلال دائرة التخصص الملحوظة في هيكلته
- يقدم منحاً دراسية ممولة من الدولة او المنظمة الدولية الداعية لمدة قصيرة او طويلة أم يتولى تمويلها اذا لم تكن على عاتق الجهة الداعية.
- الاعتمادات المرصدة لها غير كافية لتمويل التدريب في الخارج، مما يعمق امكانية مشاركة الموظفين لغياب التمويل من الجهة الداخلية.

4. فريق تعزيز الموارد البشرية في القطاع العام

● مشروع أوروبي غايته تعزيز إدارة الموارد البشرية بتمويل من الاتحاد الأوروبي وبالتعاون مع مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية، من أولوياته :

- **تطوير نظام مباريات للدخول إلى الوظيفة العامة ملاك/تعاقد:** اختيار طرق جديدة / اعتماد المباراة للوظيفة والمهام والكفاءات وليس للشهادة العلمية.

- **تطوير نظام تقييم الأداء** (الكفاءات ومؤشرات أداء) الذي سوف يُربط بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظف: يتم الاتفاق بعد جلسة تقييم الأداء السنوية على احتياجاته التدريبية، وتعمل الوحدة المختصة بشؤون الموظفين أو الموارد البشرية، على جدولة هذه الاحتياجات وتحديد الأولويات واقتراح الخطة التدريبية والجهات التي تؤمنها ضمن حدود الاعتمادات المرصدة لذلك.

- وضع مشروع نظام معلوماتي System informatique وفق Excel Sheet يسهل عمل الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية، لشرهته في الوزارات الأربعة المشاركة في المشروع والوقوف على مشاكله تمهيداً لاعتماده، وهو يشمل :

- تحديد الاحتياجات التدريبية لدى الموظفين وفق فئاتهم الوظيفية ومهامهم ومؤهلاتهم العلمية
- تحديد المهارات التي تحتاج الى تطوير: الأساسية / الإدارية والمهارات القيادية والمهارات التقنية
- تمهيداً لوضع خطة تدريبية تشمل موظفي كل وزارة على حدى
- وإمكانية تأمين التدريب من قبل المعهد الوطني للإدارة أو من جهة تدريبية أخرى.

5. اعتماد طرق تدريب جديدة

- وضع برنامج للتدريب عن بعد **Online learning / e-training** وتدريب الموظفين على استعماله نتيجة مناقصة أجراها مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية مع إحدى الشركات.
- من خلال نظام تشغيل نظام معلوماتي
- يختار الموظف الموضوع التدريبي الذي يلي حاجته للتطوير أو رغبته في الإطلاع على مواضيع جديدة من لائحة تضم موضوعات التدريب والمقسمة الى تدريب على مهارات إدارية ومهارات قيادية ومهارات في المعلوماتية **IT Skills**.
- من شأنه تسهيل عملية التدريب حيث يختار المدرب الموضوع والوقت

6. اجتماع مجلس المدراء العامين

- اجتماع سنوي بموجب القانون بدعوة ن رئيس م.خ.م وبراسته
- عمليا لا يجتمع
- لتوحيد التوجهات في مختلف المواضيع الإدارية والتنظيمية المشتركة لا سيما تلك المتعلقة بالوظيفة العامة وممارستها وسياسات إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق توجهات الحكومة على صعيد الموارد البشرية- الهيكليات/ترقب الحاجات/تعزيز ثقافة التدريب/التدريب وانعكاساته/النتائج المستخلصة من تقييم الأداء/التطوير/الحث على مساعدة الموظف على التطور وبناء المسار الوظيفي...

الختاتمة

○ حمل مجلس الخدمة المدنية هم الإدارة البنانية وشجونها، وأرسي قواعد عملها، وهياً وأعد كوادرها.

○ أثبت، عبر عقود طويلة من الزمن، أن الدولة تقوم وتنهض بمؤسستها، وأن قيمة المؤسسات كما قال أحد الحكماء الفرنسيين، هي من قيمة رجالها والقيمين عليها، **Les institutions valent ce que valent les hommes**