

Vers une Gestion des Ressources Humaines Axée sur les compétences : Le cas du recrutement et de l'acquisition des compétences dans l'administration publique marocaine

Towards Competency-Based Human Resource Management: The Case of Recruitment and Competency Acquisition in Moroccan Public Administration.

Auteur 1 : AALLALI Rachida,

Auteur 2 : SELLAMI CHERKAOUI Safa

AALLALI Rachida, (<https://orcid.org/0000-0002-0158-2386>), Professor and researcher in management sciences, Hassan II University of Casablanca, Morocco / National School of Business and Management of Casablanca, Membre du Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Économie Innovation et Management des Organisations. Observatoire DIGIQUAL, ISCID-CO International Business School, Université du Littoral Côte d'Opale.

SELLAMI CHERKAOUI Safa, (<https://orcid.org/0009-0002-6070-677X>) Professor and researcher in management sciences, Faculty of Education Sciences, Mohammed V University, Rabat, Morocco

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : AALLALI .R & SELLAMI CHERKAOUI .S (2025) «Vers une Gestion des Ressources Humaines Axée sur les compétences : Le cas du recrutement et de l'acquisition des compétences dans l'administration publique marocaine », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 29 » pp: 0609 – 0632.



DOI : 10.5281/zenodo.15315624
Copyright © 2025 – ASJ



Résumé

Dans le cadre de la modernisation de sa Gestion des Ressources Humaines, l'administration publique marocaine s'est engagée dans de nombreux chantiers de réforme pour répondre à des exigences de performance, d'efficacité, d'efficience et à une attente grandissante des usagers. Ces chantiers de réforme qui visent un changement en profondeur des modes de management des ressources humaines témoignent d'une réelle volonté réformatrice et d'une véritable audace dans la mesure où ils conduiraient, non seulement à un ajustement du système, mais aussi à de profondes mutations de ses principes mêmes. Néanmoins, sans une approche innovante de la gestion du capital humain basée sur le mérite et le développement des compétences, ces divers programmes de modernisation resteront inachevés et de faibles impacts.

L'objet de la présente recherche est d'évaluer les pratiques d'acquisition des compétences dans la fonction publique. Ce diagnostic a donné lieu à des résultats mettant en évidence principalement l'existence d'un cadre juridique et réglementaire rigide et dépassé, de nombreuses lacunes dans la mise en œuvre des pratiques de la gestion des compétences.

Mots clés : Gestion des compétences, recrutement, acquisition des compétences, modernisation de l'administration publique.

Abstract:

As part of the modernization of its Human Resources Management, the Moroccan public administration has undertaken numerous reform initiatives to meet the growing demands for performance, effectiveness, efficiency, and increasing expectations from users. These reform initiatives, aimed at profoundly transforming human resource management practices, reflect a genuine will for change and a bold approach, as they would lead not only to an adjustment of the system but also to deep changes in its very principles. However, without an innovative approach to human capital management—based on merit and skills development—these various modernization programs will remain incomplete and have limited impact. The purpose of this research is to evaluate skills acquisition practices within the public sector. The findings reveal, above all, the existence of a rigid and outdated legal and regulatory framework, along with numerous shortcomings in the implementation of competency-based management practices.

Keywords: Competency management, recruitment, skills acquisition, public administration modernization.

Introduction

L'administration publique doit désormais répondre à des exigences de performance, d'efficacité, d'efficience, de rapidité d'exécution et à une attente grandissante des usagers. Face à ces exigences, elle n'a de choix que de développer son potentiel humain. La GRH est au cœur des préoccupations réformatrices. A cet effet, dans un environnement où les maîtres - mots sont ceux de flexibilité, d'innovation, de réactivité, c'est toute une façon de penser le travail et son organisation que l'on voit progressivement se transformer. L'apparition de la notion de compétence peut se présenter comme l'une des traductions possibles, sur le plan de la gestion des ressources humaines, de l'impératif de flexibilité auquel sont soumis un grand nombre d'organisations. De plus en plus, l'action publique se complique et nécessite donc de s'entourer d'un personnel aussi motivé que bien formé. Les processus de GRH : recrutement, formation continue, évaluation, gestion des carrières, GPEC, deviennent un enjeu considérable pour faire face aux contraintes auxquelles l'administration se trouve confrontée. Ces mutations que connaît la sphère publique rend donc nécessaire le développement de nouvelles pratiques de GRH en adoptant un nouveau paradigme managérial : la gestion des compétences.

La gestion des compétences est devenue incontournable dans le domaine de la Gestion des Ressources Humaines. Sa mise en œuvre suppose le repérage des compétences existantes et mobilisables, l'identification des compétences clés, l'évaluation des compétences existantes et le développement des compétences jugées stratégiques pour l'organisation. Seulement, la mise en place d'une telle démarche dans l'administration marocaine tel que préconisé par les récentes tentatives modernisatrices soulève bon nombre d'interrogations que nous essayerons d'appréhender et d'élucider au niveau de cet article. L'étude empirique réalisée porte particulièrement sur l'acquisition des compétences qui renvoie naturellement aux actions menées pour recruter mais aussi aux efforts déployés par une organisation pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle a besoin.

Le présent article est structuré en trois sections :

- Le cadre théorique de l'étude ;
- La méthodologie de l'étude ;
- Résultats et discussion.

I- Cadre théorique de l'étude

L'adaptation du travail à l'homme est le problème des ergonomes et des psychosociologues industriels. L'adaptation des hommes au travail est avant tout un problème de recrutement

(Martory et Crozet, 2005). C'est toute la question de garantir et d'assurer une meilleure adéquation entre les qualités et aptitudes du candidat et les besoins d'un poste.

Qui et combien de candidats à recruter ? Quand et pourquoi les recruter ? La pratique de recrutement est le moyen qui permet à l'organisation d'acquérir les compétences dont elle a besoin. Elle devient de plus en plus une forte préoccupation des responsables des ressources humaines dans les périodes de crise où il est difficile de trouver certains profils spécifiques. Dans un premier point, nous tenterons de définir le recrutement des compétences et dans un deuxième point nous essayerons d'élucider le processus.

1.1.Essai de définition

Plusieurs auteurs ont essayé d'appréhender le processus du recrutement en proposant des définitions :

- Le recrutement est une fonction d'anticipation dans la mesure où il consiste à prévenir les insuffisances en personnel de l'entreprise, le besoin de renforcer certaines compétences, d'en acquérir de nouvelles pour s'adapter aux conditions du marché et de la concurrence (développement de l'activité, nouveaux produits), ou mettre en œuvre la stratégie générale de l'entreprise. Il implique un arbitrage préalable entre le marché interne de l'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble de son personnel, et le marché du travail externe (Allègre et Andreassian, 2008).
- Le recrutement est essentiellement une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de faire des recherches, d'informer afin d'attirer le nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert (Des Horts, 1993).
- La qualité du recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise. Elle repose sur une définition et une description réaliste du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse du candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise (Peretti, 2008).
- Le recrutement est un ensemble d'activités par lesquelles des gestionnaires informent des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans leur organisation, et en incitent ces personnes à offrir leurs services, c'est-à-dire à poser leur candidature (Cadin, 2007).

Pour synthétiser, le recrutement est généralement abordé comme étant un processus rationnel de recherche d'adéquation entre les aptitudes d'un candidat et les caractéristiques d'un poste à pourvoir. A ce titre, l'accent est le plus souvent mis sur l'ensemble des activités et des moyens qu'il s'agit de développer pour doter les organisations des personnels dont elles ont besoin et disposer ainsi des ressources humaines (compétences) nécessaires à l'atteinte des objectifs fixés par la direction.

Le recrutement consiste ainsi à rapprocher deux variables, l'une considérée comme stable (le poste), l'autre comme mobile en fonction des moyens engagés dans un environnement donné (les candidats), de façon à atteindre un " rapport de convenance parfaite " selon la définition commune de l'adéquation.

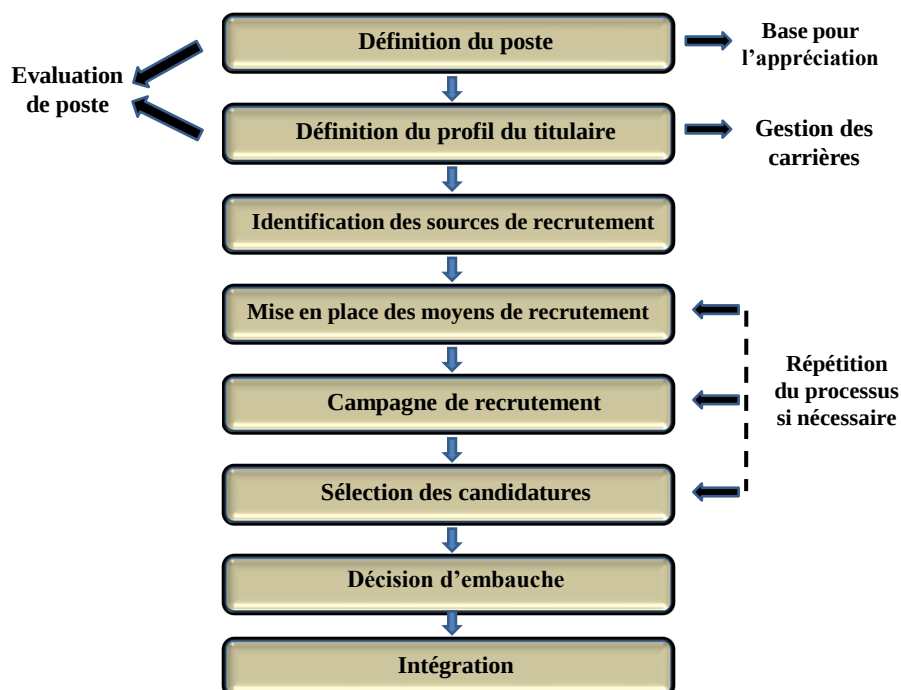
En vue d'assurer cette adéquation, un recrutement requiert des méthodes et des procédures rigoureuses. A noter dans ce cadre que toute erreur dans l'embauche entraîne, inéluctablement, des conséquences importantes en termes de coût, de perte de temps, de productivité, de climat dans l'organisation et finalement de rentabilité. Le recrutement implique donc l'établissement d'un planning en plusieurs étapes qui vont de la décision de recruter jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue. Selon L. Cadin (2007), le recrutement est un processus décisionnel long et complexe dont la construction se fait en réalité dans toutes ses étapes successives, et non pas à un moment précis. Autrement dit, d'une part il n'y a pas un « moment » de la décision qui serait décisif, mais bien une succession d'étapes dont tous les moments contribuent à fabriquer la décision finale, et dont la qualité est donc importante. Ils ajoutent qu'il n'y a pas non plus un « décideur » bien identifié, mais de multiples acteurs dont le rôle, même rarement perçu, peut être décisif dans la décision finalement prise.

1.2.Processus de recrutement

Comme il a été précisé précédemment, la sélection n'est qu'une étape parmi d'autres au sein du processus de recrutement. A ce titre, la plupart des écrits consacrés à la gestion des ressources humaines, particulièrement au recrutement, insistent sur le fait que le moment de la sélection ne constitue d'une phase qui prend place au sein d'une démarche globale commençant bien avant elle et s'achevant après qu'elle soit terminée. Certains auteurs avancent même que la sélection, quelles que soient les techniques utilisées pour bien l'accomplir, ne pèse pas lourd dans la réussite d'un recrutement si les autres étapes amont et aval n'ont pas été convenablement maîtrisées.

En effet, peut être résumé dans un ensemble de huit étapes principales. Pour illustrer ce processus, nous présenterons, ci-après, le fameux schéma de Martory et Crozet (2005) :

Figure n° 1 : Les huit étapes du processus de recrutement



Source : le processus de recrutement de Martory et Crozet (2005)

1.2.1. Définition du poste

Cette première étape constitue la base du recrutement et la référence à laquelle il conviendrait de revenir dans les étapes ultérieures. Il s'agit ici de définir le besoin de l'organisation, ses exigences quant au contenu de l'emploi pour lequel elle recrute. En règle générale, la définition du poste se concentre sur les points suivants :

- **Les objectifs (ou missions) du poste** : il s'agit ici de comprendre où se situe le poste par rapport à la réalisation des objectifs de l'organisation. La définition des missions du poste ne doit pas être confondue avec la description des tâches à opérer.
- **La nature du travail ou les principales responsabilités** : cet axe décrit en détail ce que le titulaire aura à réaliser et comment le réaliser, le degré d'autonomie et de pouvoir ainsi que les conditions du travail. Cette description peut se résumer à partir de trois interrogations : quoi ? (L'objet du travail), quand ? (Données temporelles sur le temps passé, les délais, à quel stade d'un processus intervient l'activité), et le comment ? (Les modalités du travail).
- **La position hiérarchique** : c'est le positionnement dans la structure. A travers cet axe, on pourra repérer le poste dans l'organigramme. Ce positionnement dans la structure

donne des indications sur les relations du titulaire du poste avec ses supérieurs hiérarchiques et ses collaborateurs, sa marge d'autonomie, ses responsabilités. A titre d'exemple, le nombre de subordonnés, le montant du budget géré, des indicateurs de performance, etc. On ajoute à ce positionnement dans la structure des indications sur le niveau du poste dans l'échelle catégorielle et indiciaire.

A noter, dans ce cadre, que si l'ensemble de ces informations existe déjà, il faudrait vérifier leur validité et les mettre à jour le cas échéant, car les emplois peuvent être modifiés au fil du temps avec les perpétuels changements de l'environnement externe (d'évolution rapide des emplois, problème de vieillissement, etc). Il faut signaler également que, généralement, le besoin doit être précisé avec le demandeur qui est, la plupart du temps, le supérieur hiérarchique de la future recrue. Mais encore faut-il que le poste soit ouvert (allocation budgétaire, aval de la hiérarchie) et que la réalité du besoin ait été admise.

Il convient aussi de signaler à ce niveau que, de plus en plus, les définitions de poste s'insèrent dans l'architecture des référentiels métiers, emplois-types et des familles professionnelles, dès lors que l'organisation met en œuvre la gestion des compétences (Allègre et Andreassian, 2008).

1.2.2. Définition du profil du candidat

A travers la définition du poste, l'organisation peut énumérer l'ensemble des compétences et qualités (intellectuelles, morales, physiques, comportementales, d'expérience, de motivation) que devrait avoir le candidat pour répondre correctement aux exigences du poste à pourvoir. Il faut procéder à la traduction d'un contenu d'emploi (responsabilité, missions, tâches, position hiérarchique, etc) en caractéristiques sociales. A cet effet, et afin de faciliter le tri des candidats, il est nécessaire de les hiérarchiser par ordre d'importance, pour pouvoir distinguer les qualités indispensables, les qualités qui sont moins importantes et enfin, celles qui représentent un avantage pour le candidat sans pour autant être éliminatoires pour celui qui ne les posséderait pas. Ce profil est généralement classé en caractéristiques ou compétences par ordre décroissant d'importance (Allègre et Andreassian, 2008) :

- D'abord les compétences indispensables, c'est-à-dire dissuasives pour le candidat ne possédant pas cette caractéristique : une formation commerciale, une formation d'ingénieur.
- Ensuite, les compétences essentielles nécessaires pour occuper convenablement une fonction, c'est l'exemple de la maîtrise de l'outil informatique, les connaissances linguistiques, etc.

- Viennent enfin les compétences souhaitées ou désirées mais non indispensables pour remplir correctement la fonction. Il s'agit souvent d'aptitudes comportementales, dites transversales (sens relationnel, esprit d'initiative, etc)

1.2.3. Identification des sources de recrutement (sourcing)

Par « sourcing », on entend « toute action qui permet d'entrer en contact avec une cible de candidats potentiels, dont une partie relativement nombreuse correspondrait aux besoins de l'organisation. Il permet de constituer et d'entretenir un vivier de candidatures riches et variées, repérées en amont pour répondre dans un délai relativement court à un besoin formulé en interne (Gavan, 2005). Dès que les caractéristiques du poste à pourvoir et du candidat idéal capable de l'occuper au mieux sont définies, la question qui s'impose est celle du « marché » où l'on a le plus de chance de trouver le candidat en question. A ce niveau, deux « marchés » potentiels peuvent être distingués : le marché interne et le marché externe.

➤ *La prospection interne*

La recherche se fait d'abord sur le marché interne dans la mesure où les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'organisation dans le cadre des politiques de mobilité interne. En règle générale, selon J.M. Peretti (2008), le recrutement externe n'est autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne. La prospection interne repose sur un certain nombre d'éléments :

- L'existence d'un système d'information sur les postes à pourvoir (l'intranet en l'occurrence).
- L'exploitation directe des informations disponibles, notamment les entretiens d'évaluation annuels.
- L'existence de plans de succession et d'un organigramme de remplacement.

Il convient de préciser que la promotion interne présente des avantages considérables : économie du coût d'un recrutement externe, risques d'erreurs réduits, temps d'intégration et même de formation réduit.

➤ *La recherche des candidatures externes*

Le recours au marché externe est une solution avantageuse, mais pas toujours praticable. Il faut dans ce cas procéder à une recherche de candidature externe qui est généralement justifiée par l'impossibilité de trouver dans l'organisation le profil idéal et par le souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang nouveau » et/ou de rajeunir la pyramide des âges. Plusieurs

moyens de prospection peuvent être dégagés dans ce cadre. L'internet a radicalement modifié leur importance relative (Caroline 2020).

- **La candidature spontanée :** Une source très importante de candidatures. L'abondance des candidatures spontanées est une mesure de l'image externe auprès de publics ciblés. Les organisations offrent de plus en plus la possibilité d'envoyer sa candidature (une lettre accompagnée d'un curriculum vitae) sur leur site Web.
- **L'annonce de recrutement :** Cette forme de recrutement est très répandue et constitue généralement un moyen efficace d'accumuler un nombre suffisamment élevé de candidatures. La qualité de ces candidatures peut cependant laisser à désirer si le texte (annonce) n'est pas suffisamment clair et explicite quant aux compétences exigées et aux caractéristiques attendues des candidats.

1.2.4. Identification des moyens de recrutement

Parler des moyens de recrutement, c'est, en fait, arrêter son choix sur l'opérateur central de l'acte de recrutement. C'est un choix ou une décision qui peut bien se faire au tout début du processus. En effet, il peut s'agir du supérieur hiérarchique, du service de recrutement interne (ou du département des ressources humaines), ou encore d'un organisme extérieur : on s'adresse alors à un cabinet de recrutement ou à un chasseur de têtes. Concernant ce dernier moyen, il convient de préciser que son mode opératoire consiste à approcher directement l'individu intéressant et lui proposer le poste même s'il occupe déjà un emploi. « Cette pratique est souvent assimilée à un débauchage plus ou moins déloyal » affirment L. Cadin et al (2007). On fait appel aux chasseurs de têtes surtout pour des fonctions de manager à haut potentiel ou pour des emplois difficiles à pourvoir pour des raisons telles que la rareté des candidats ou la forte demande des entreprises. L'approche « ou la recherche » directe est un métier à part entière qui suppose, selon Jouve et Massoni (1997), des qualités de discernement et de communication. Elle nécessite un accompagnement à la fois serré et souple du candidat.

1.2.5. La sélection

Phase la plus délicate du processus, la sélection est au cœur du domaine d'expertise du recruteur. Elle est fondée sur une série de filtrages successifs employant des techniques diverses : il s'agit d'organiser le traitement des réponses suite à une présélection, de faire appel à différentes techniques comme l'entretien de recrutement et les tests. Ils aboutiront au choix définitif et à l'embauche. Cette étape du processus, est à notre avis, la plus importante et la plus sensible et devrait, par conséquent, être rigoureusement fondée sur des critères d'objectivité et d'« équité » (problème de la discrimination dans la sélection, égalité des chances, question de

déontologie des prestataires de recrutement, etc¹). C'est tout le débat autour de la justice organisationnelle déjà élucidé au début de cette recherche.

D'une manière générale, la sélection débute dès la réception des réponses par une analyse des demandes de candidature et des « Curriculum vitae ». « Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences de l'entreprise conduit à une élimination importante. 90% des réponses sont, à ce stade, souvent éliminées » affirme J.M. Peretti. Seront donc écartés les candidats trop éloignés du profil recherché et recevront, par courtoisie, une lettre d'information dans ce sens. Ce premier tri doit, absolument, être fondé sur des critères liés au poste (Gavand, 2006). Le processus de sélection se présente comme une série d'étapes où le nombre de candidats est progressivement réduit jusqu'à l'étape finale de l'engagement du nombre requis d'embauchés.

Les organisations ont recours, généralement, à un certain nombre d'instruments de sélection leur permettant, ainsi, d'attirer, de choisir et de retenir le meilleur candidat. Le choix des instruments dépend des caractéristiques propres à chaque organisation. On peut en énumérer quelques-uns à savoir l'entretien, les tests de recrutement et la méthode de simulation (assessment center).

- ✓ **L'entretien** : C'est l'outil d'évaluation le plus utilisé par les organisations, dans le processus de recrutement. Pour cela, le recruteur doit posséder une double compétence organisationnelle et psychologique : connaître la fonction et son environnement, mais aussi savoir écouter, contrôler ses sentiments, repérer les contradictions et les éléments importants en évitant les attitudes de domination plus ou moins conscientes. Il est donc important que les responsables opérationnels, menant des entretiens, bénéficient d'une formation spécifique. Selon Belanger et al (1998), le problème essentiel de l'entrevue est que ce moyen est, généralement, utilisé par des personnes si peu préparées à cette forme, la plus complexe des relations sociales, qu'elles sont incapables de dégager les subtiles caractéristiques individuelles dans une mesure utile à la sélection.

¹ L'article 1^{er} de la loi française sur la discrimination du 16 novembre 2001 dispose qu'« aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage...en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de son appartenance ou de sa non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme, ou sauf inaptitude constatée par le médecin de travail...en raison de son état de santé ou de son handicap. »

- ✓ **Les tests de recrutement :** Les tests sont des outils de collecte d'informations complémentaires à celles obtenues lors de la présélection et de l'entretien. Ils peuvent être utilisés à différents moments : avant l'entretien comme outil de sélection, pendant l'entretien comme outil complémentaire, ou après l'entretien comme un outil d'aide à la décision. On peut distinguer plusieurs catégories de tests dont les principaux sont les tests psychométriques qui englobent entre autres les tests d'intelligence et de connaissances (permettent de fournir une valeur prédictive de l'efficacité du candidat dans l'activité en question), et les tests de personnalité (qui visent à cerner les différentes dimensions de la personnalité du candidat). Par ailleurs, ces tests présentent plusieurs limites. A notre avis, la principale limite est le fait que ces outils fournissent une photographie de l'individu à un moment précis. Or, l'Homme évolue et sa capacité d'adaptation est loin d'être mesurable.
- ✓ **L'Assessment Center :** L'Assessment Center consiste à dresser un bilan comportemental (observation des comportements du candidat), en les confrontant à des situations proches de la réalité professionnelle (Beirendonck, 2004). Cet instrument représente le moyen le plus adéquat et le plus adapté aux problèmes de sélection. En effet, selon L. V. Beirendonck (2006) : un Assessment Center est un processus d'évaluation au cours duquel un individu ou un groupe sont évalués par plusieurs évaluateurs (assesseurs) qui utilisent pour cela un ensemble intégré de techniques. Les simulations où l'observation des comportements est la base de l'évaluation, forment une part importante des techniques utilisées.

En général, il est important de mettre en relief certains principes essentiels que les responsables opérationnels menant cette phase sensible du recrutement doivent impérativement observer : objectivité, rigueur et impartialité.

1.2.6. La décision et l'intégration

A cette étape, un nombre restreint de candidats restent en lice. Ces candidats sont présentés au supérieur hiérarchique et au responsable ressources humaines, qui sur l'avis des chargés du recrutement, vont arrêter leur choix. Le responsable hiérarchique est le mieux à même de prendre cette décision car il détient la meilleure connaissance du poste à pourvoir et connaît l'environnement social du poste. Le responsable RH appréciera la dimension juridique et les

conditions financières de l'embauche. Selon L. Cadin et al (2007), dans l'ensemble du processus, c'est certainement la phase la moins instrumentée, la moins technicisée, donc la plus...subjective.

L'intégration conditionne le succès dans un poste. Il est donc nécessaire d'y consacrer du temps et d'aider le nouvel embauché à se situer dans son nouvel environnement professionnel. Son objectif est de permettre à la nouvelle recrue de nouer des contacts, de l'initier et la sensibiliser à la culture de l'organisation, aux valeurs et principes fondamentaux de son mode de management. Cela veut dire que si l'organisation n'attache pas suffisamment d'importance à l'accueil et l'intégration du candidat en son sein, elle prendra le risque de voir tous les efforts précédents anéantis. L'important alors, est de rendre opérationnel le plus rapidement possible le nouveau collaborateur et d'assurer une certaine cohésion avec le reste de l'équipe (Dumon, 2005).

En conclusion, ce qu'il faut retenir, c'est qu'à travers le recrutement, l'organisation n'est pas en quête seulement de compétences techniques. Si la compétence reste, à l'heure actuelle, une notion centrale, elle est de moins en moins suffisante pour assurer l'efficacité globale du recrutement. D'autres aspects, individuels ou contextuels, mériteraient d'être davantage explorés d'une manière plus systématique. Autrement dit, recruter un nouveau collaborateur équivaut à trouver le candidat qui se rapproche du profil recherché. La définition de ce profil idéal se décline sous la forme de compétences. Cette pratique est une évidence dans le domaine RH. Pourtant, l'approche par la compétence ne garantit pas le succès du recrutement. Et s'il fallait regarder au-delà de la compétence : les ambitions du candidat, ses motivations, degré d'adaptation aux valeurs de l'organisation, compatibilité avec les conditions de travail, etc.

II- Contexte et méthodologie de l'étude

2.1. Contexte de l'étude

L'Administration publique marocaine a initié ces dernières années un vaste chantier de modernisation de son appareil administratif et des modes de gestion de ses ressources humaines. En effet, dans un contexte national marqué par l'engagement du pays dans un large processus de démocratisation, de moralisation et d'amélioration de la transparence de la gestion publique, l'administration marocaine s'est engagée depuis quelques années déjà dans une dynamique de réformes de ses structures et de ses modes de gestion. Dans cette dynamique de réforme, la modernisation de la gestion des ressources humaines demeure un axe stratégique.

Ces chantiers de réforme qui visent un changement en profondeur des modes de management des ressources humaines témoignent d'une réelle volonté réformatrice et d'une véritable audace

dans la mesure où ils conduiraient non seulement à un ajustement du système mais aussi à de profondes mutations de ses principes mêmes. Néanmoins, sans une approche innovante de la gestion du capital humain basée sur le mérite et le développement des compétences, les divers programmes de modernisation resteront inachevés et de faibles impacts.

Notre recherche est née du constat de l'introduction de la gestion des compétences dans la fonction publique marocaine, et de la prise de conscience du paradoxe apparent de la situation de gestion dans ce secteur. Il s'agit de la cohabitation de la gestion traditionnelle collective des agents, représentée par les règles statutaires et de l'introduction d'une logique basée sur les compétences.

La mise en œuvre de ces actions réformatrices soulève une question que nous allons tenter d'éclaircir : **Les différents modes de recrutement permettent-ils de mettre à la disposition de l'administration les compétences dont elle a besoin ?**

Ce travail de recherche s'est fixé pour objectif de dresser, dans un premier temps, un état des lieux des pratiques de la gestion du recrutement dans la fonction publique marocaine, et d'identifier les principaux écueils de leur mise en œuvre. Il s'agit, ensuite, de proposer des outils qui pourront aider l'administration marocaine à développer des pratiques de recrutement fondées sur la logique compétence et ce, afin de répondre aux nouveaux défis d'une administration publique performante et citoyenne. Pour parvenir à cette fin, notre choix a porté sur l'adoption d'une approche de recherche positiviste. Et en accord avec les principes du paradigme positiviste, nous cherchons à appréhender de manière objective la réalité de notre objet d'étude : les pratiques de la gestion du recrutement dans la fonction publique marocaine.

2.2. Méthodologie de l'étude

L'objet de notre travail de recherche favorise l'adoption d'une méthodologie qualitative et donc la définition d'un objectif. Il s'agit de l'évaluation des pratiques de recrutement et d'acquisition des compétences dans la fonction publique marocaine. L'étude qualitative réalisée a un double objectif :

- ✓ Apporter un éclairage sur les problèmes sous-jacents aux pratiques de recrutement dans l'administration publique marocaine.
- ✓ Définir les perspectives d'évolutions d'une gestion de recrutement répondant aux aspirations aussi bien de l'administration que de ses ressources humaines.

Compte tenu de notre objectif de recherche, nous avons opté pour la technique de l'entretien semi-directif qui nous a semblé être particulièrement adaptée à notre démarche exploratoire.

L'entretien semi-directif est un outil de collecte des données qui permet à l'acteur s'exprime librement mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. Nous souhaitons orienter le répondant vers des thèmes particuliers. C'est pourquoi nous avons élaboré un guide d'entretien. Le rôle du chercheur est celui d'une orientation thématique et de la formulation de relances : simple (réitération, tel un « écho », des propos du répondant), différée (revenir sur un point précédemment évoqué mais de façon insuffisamment approfondie), et interprétative (faire une synthèse avant de passer au thème suivant).

Notre recherche s'inscrit alors dans le cadre d'une recherche de type contemplative employant des méthodes qualitatives. Nous verrons que ce choix a directement été motivé par la problématique et la nature de la question et des objectifs de notre recherche et par la visée compréhensive de notre projet s'inscrivant dans une optique exploratoire.

III- Résultats et discussion

Le recrutement dans l'administration marocaine constitue un acte de gestion déterminant dans la mesure où il engage cette administration vis-à-vis de l'agent recruté durant toute sa vie active ou professionnelle. Cet acte nécessite un intérêt tout particulier du fait que sa réussite ou son échec peut avoir des retombées importantes sur des périodes assez longues. Comment se déroule le processus de recrutement dans nos administrations ? Comment sont définis les besoins en terme quantitatif et qualitatif ? Quel est le processus de sélection des nouveaux agents publics ?

Avant d'analyser le processus de recrutement dans l'administration, il est nécessaire de préciser que cette pratique s'effectue par voie de concours exception faite des emplois réservés qui font l'objet d'un recrutement direct en application de la législation en vigueur. Ces concours sont ouverts aux titulaires d'un certain titre ou diplôme en fonction de la catégorie de l'emploi. Le nouveau texte portant sur le recrutement² par voie de concours devrait permettre de faciliter le passage vers une nouvelle logique de gestion à savoir la logique emploi, mais, la pratique s'écarte de cette réalité car la définition des besoins et des épreuves se font sans référence au Référentiel des Emplois et des Compétences (REC).

Pour essayer d'apporter des éléments de réponse aux interrogations soulevées, une description des différentes actions qui gravitent autour de la pratique de recrutement dans notre terrain de recherche est nécessaire. Pour ce faire, nous essayerons de commenter les points suivants sur lesquels notre guide d'entretien s'est articulé :

² Circulaire n°14/2012 du chef du gouvernement marocain.

- ✓ Identification et l'analyse des besoins en RH ;
- ✓ Définition du contenu du concours de recrutement ;
- ✓ Accueil et intégration des candidats retenus ;
- ✓ Critères (formalisés) d'affectation des candidats retenus ;
- ✓ Organisation de formations d'insertion.

3.1. L'identification et l'analyse des besoins en ressources humaines

L'article 22 chapitre 4 du statut général de la fonction publique (SGFP) énonce que « le recrutement a lieu dans chaque emploi soit à la suite de concours sur épreuves ou sur titres, soit à la suite des épreuves d'un examen d'aptitude ou de l'accomplissement d'un stage probatoire », l'article 23 du même chapitre énonçant quant à lui qu'« à l'intérieur d'un même ministère, un cadre est constitué par l'ensemble des emplois soumis aux mêmes conditions de recrutement et de carrière par le statut particulier ».

Le passage au système d'emploi implique qu'une mention soit faite au sein du SGFP de la notion d'emploi type. Le nouveau texte portant sur le recrutement³ par voie de concours est censé faciliter la transition vers cette nouvelle logique de gestion mais, la situation sur le terrain nous renseigne sur une toute autre réalité : la définition des besoins en ressources humaines se fait sans référence au REC.

Suite aux entretiens effectués auprès des responsables recrutement des 23 ministères visités, nous avons constaté que la définition des besoins en postes est assez similaire dans la plupart des ministères. Elle comporte schématiquement trois phases :

- Dans les premières semaines de l'année N-1 sont établies des prévisions d'emplois par corps pour l'année N, en fonction du constat de la situation des emplois au premier janvier de l'année N-1, actualisée des mesures nouvelles comme le repyramidage ou les transformations d'emplois ;
- Ces calculs sont affinés au début de l'année N en fonction des vacances de postes déterminées par les départs à la retraite, les nominations dans les corps supérieurs, les positions nouvelles des agents ;
- La confrontation du nombre des vacances de postes dégagées avec les décisions de création, de gel ou de suppression d'emplois permet de déterminer le nombre de postes à ouvrir au concours.

³ Circulaire n°14/2012 du chef du gouvernement marocain, Op. cit.

Cette méthode tend à reproduire la structure des emplois, indépendamment de l'évolution des besoins à moyen terme.

A ce titre, il est important de souligner que toutes les réponses recueillies auprès des interviewés mettent en exergue le fait que l'identification et l'analyse des besoins en RH tant quantitativement que qualitativement s'effectue principalement sur la base des expressions de besoins émanant des différentes directions et services. Aussi, la gestion des entrées dans la fonction publique est axée principalement sur la dimension quantitative des ressources humaines (besoin en effectif) qui se fait sans étude préalable des besoins en compétences. La recherche du profil est basée sur la recherche d'une main d'œuvre, tout court, pour combler les postes vacants. Une telle situation ne permet pas de formaliser des critères de sélection explicites et précis, c'est-à-dire en fonction du profil de l'emploi à pourvoir. Dès lors, l'analyse des emplois et des compétences ne constitue pas une véritable activité RH dans notre terrain de recherche du moment où il n'existe pas d'articulation entre le REC et la pratique de recrutement. En effet, le dimensionnement des effectifs sur la base du REC est le processus qui permet une ventilation des besoins en effectifs en fonction des domaines de spécialités. Autrement dit, en fonction de la notion de mission et d'activité afin d'élaborer des projections et définir avec exactitude les besoins RH tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

3.2.La définition du contenu du concours de recrutement

L'intérêt du recrutement réside dans la possibilité de recruter le candidat le plus à même de répondre aux exigences du poste à pourvoir, tout en étant capable d'anticiper les évolutions probables du candidat dans le cadre d'un emploi à vie (adaptabilité, possibilités de progression, flexibilité quant aux compétences et aux potentiels disponibles ou susceptibles d'être acquis). Les dispositifs mis en place diminuent la marge de manœuvre du recruteur public. La réussite à l'un des concours de la fonction publique ne rend aucunement compte, en l'état actuel des épreuves qu'il contient, des compétences de son lauréat.

Sur le terrain professionnel, ce qui incombe à l'employeur public est de recruter un candidat capable de mettre en application ses connaissances. L'enjeu du recrutement au sein de la fonction publique est d'autant plus important et délicat que l'employeur public s'engage auprès de sa recrue pour l'ensemble de sa vie professionnelle. A l'issue du recrutement, la jeune recrue peut être amenée à passer une quarantaine d'années au sein de l'institution qui l'a recrutée. Cet acte nécessite un intérêt tout particulier du fait que sa réussite ou son échec peut avoir des retombées importantes sur des périodes assez longues. Les processus de recrutement au sein de

la sphère publique renferment un enjeu majeur, il s'agit d'un véritable défi, un pari pour l'avenir.

En analysant les réponses recueillies suite aux entretiens entrepris auprès des responsables recrutement, il apparaît clairement que l'importance que revêt cette pratique n'est vraiment pas appréciée à sa juste valeur par ces responsables dans pratiquement tous les ministères visités.

Ainsi, les réponses à la question sur la manière dont on définit le contenu du concours nous renseignent sur le fait que les épreuves (écrites ou orales) sont définies sans lien avec le poste en question (90% des répondants). Aussi, plusieurs répondants affirment que ces épreuves sont établies par les responsables hiérarchiques sans que le service RH directement concerné (service recrutement) ne soit impliqué ou du moins consulté. C'est ainsi que la sélection des candidats demeure arbitraire, voire insignifiante.

En principe, la définition du contenu des concours doit être effectuée selon une approche pluri-acteurs et une concertation très étroite et vertueuse entre les gestionnaires de ressources humaines (identification des portefeuilles de compétences nécessaires à la tenue des postes), les représentants du Ministère des Finances (nombre de postes ouverts et calibrage budgétaire) et les responsables des contenus des concours afin que les épreuves permettent de tester de manière effective les capacités des candidats à occuper le poste au regard des compétences attendues et par le biais de procédés adaptés au niveau du poste ouvert au concours (entretiens, tests, mise en situation...). Cependant, il s'est avéré que la pratique s'écarte de cette réalité. L'affectation du nombre des postes budgétaires ne se décide pas en fonction des besoins en compétences des emplois définis au niveau du REC.

3.3.Modalités d'accueil et d'intégration et critères d'affectation des candidats retenus

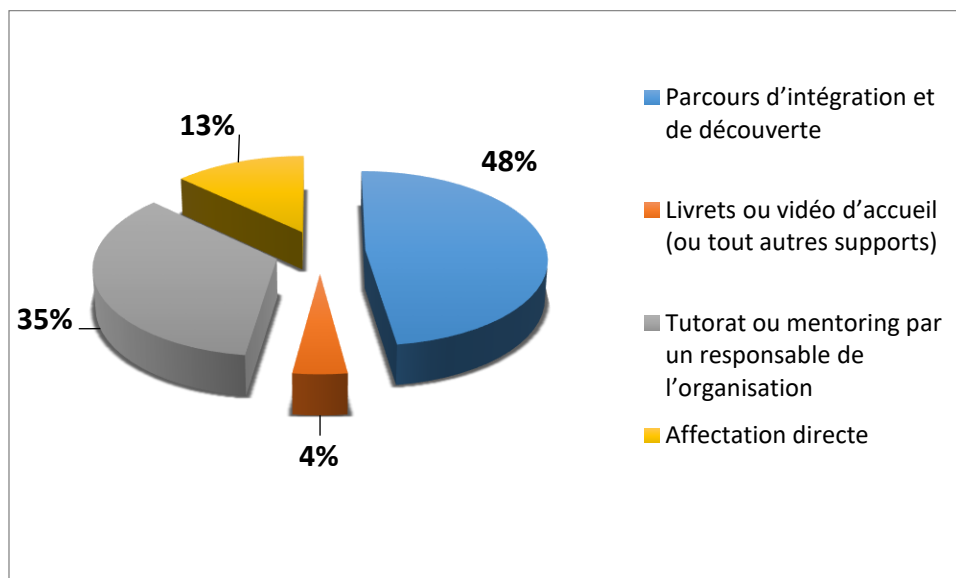
Toutes les administrations visitées suivent les conditions de titularisation déterminées par les textes réglementaires de la fonction publique : une période de stage renouvelable en cas d'échec comme le stipule le décret⁴ n°62-68 du 17 mai 1968 : « le fonctionnaire stagiaire ne peut être titularisé qu'après l'accomplissement d'un stage dont la durée et les modalités sont fixées par le statut particulier du cadre auquel il a vocation à titularisation ».

Les responsables recrutement nous ont confirmé que, généralement, aucun candidat n'est rejeté bien qu'il ait de mauvais résultats durant le stage. Situation justifiée par « le caractère social de l'administration publique ». D'où le fait que le décret fixant les conditions de titularisation n'atteint pas les objectifs de performance escomptés par sa publication. D'une manière

⁴ Décret royal n° 62-68 du 19 safar 1388 (17 mai 1968) fixant les dispositions applicables aux fonctionnaires stagiaires des administrations publiques.

générale, les modalités d'accueil et d'intégration des candidats retenus varient d'un ministère à l'autre. Le graphique suivant donne un aperçu général des démarches opérées dans notre terrain de recherche :

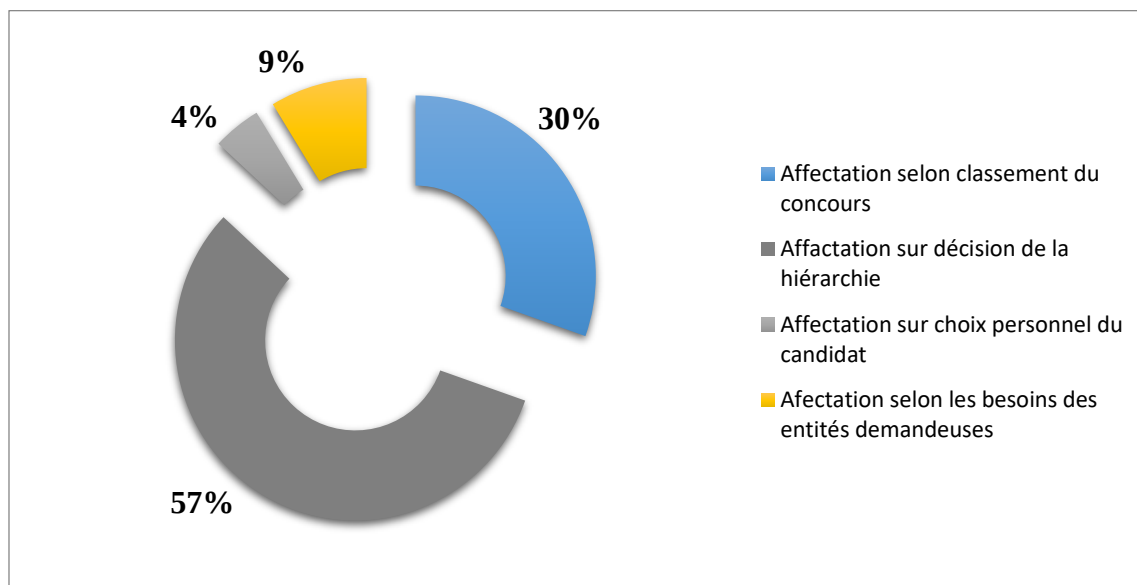
Figure n° 2 : Modalités d'accueil et d'intégration



Source : réalisée par l'auteur

Comme le montre le graphique ci-dessus, les administrations publiques gèrent de différentes manières cette question de l'accueil et de l'intégration des candidats retenus. Nous constatons aussi que 3 ministères procèdent à une affectation directe des nouvelles recrues sans modalités d'accueil et d'intégration préalables. Concernant les critères d'affectation des nouvelles recrues, les entretiens nous ont démontré que les ministères opèrent également de diverses manières. Mais, dans aucun des ministères visités, l'affectation ne s'effectue selon des critères formalisés découlant d'une vraie analyse des emplois et des compétences tant quantitativement que qualitativement. Les critères d'affectation en vigueur dans notre terrain de recherche :

Figure n° 3 : Critères d'affectation des candidats retenus



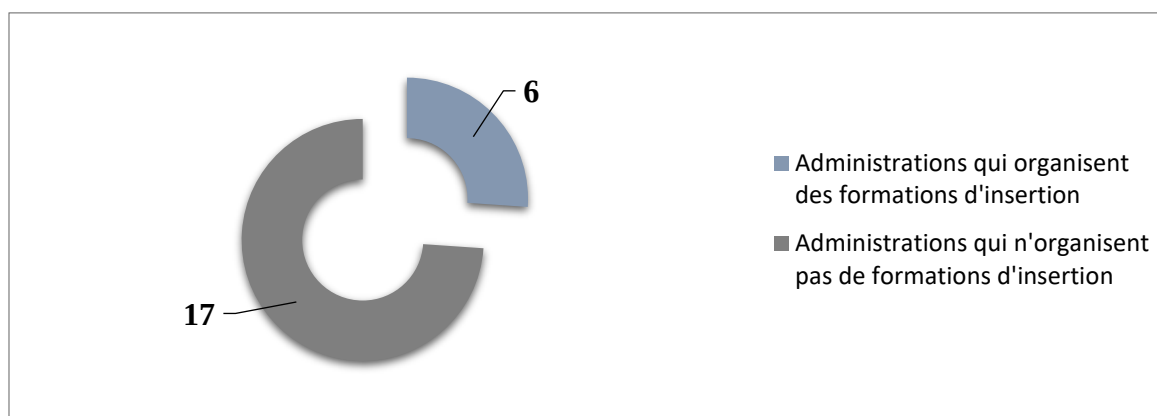
Source : réalisée par l'auteur

Ces questions d'accueil et d'intégration des candidats nous conduit vers un autre élément tout aussi important aussi bien pour la nouvelle recrue que pour l'organisation : la formation d'insertion.

3.4.L'organisation de formations d'insertion

Quasi absente des préoccupations des responsables des administrations publiques, cette question de la formation d'insertion des nouvelles recrues a un effet non négligeable sur leur devenir et leur évolution au sein de l'organisation. En effet, nous avons constaté que six ministères seulement mettent en place et organisent des formations d'insertion au profit de leurs nouvelles recrues. Pour le reste, cette question ne fait pas partie de leurs préoccupations majeures :

Figure n° 4 : Organisation des formations d'insertion



Source : réalisée par l'auteur

3.5. Les obstacles à la mise en œuvre de la pratique du recrutement

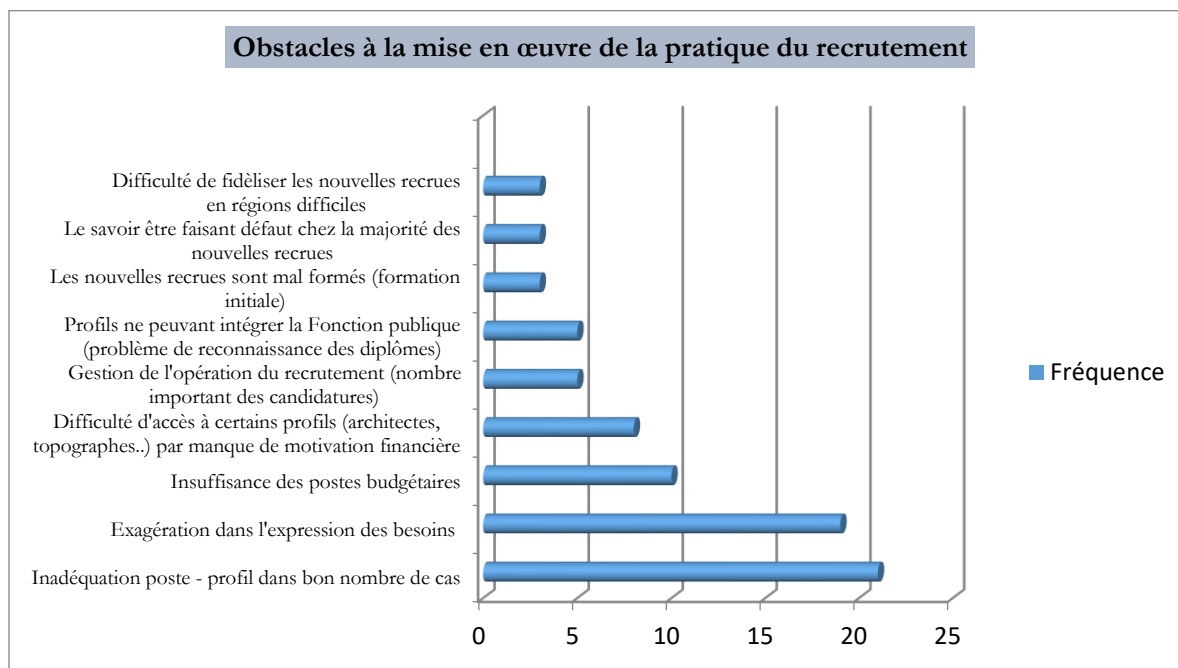
Les responsables recrutement, ayant répondu aux différentes questions sur la manière dont ils gèrent cette pratique du recrutement, ont essayé de justifier les carences que connaît sa mise en œuvre en mettant en avant un certain nombre d'obstacles. Nous avons alors essayé d'élucider leurs déclarations et procédé à l'élimination des réponses répétitives et après avoir reformulé celles qui prêtaient à confusion, une liste synthétique de 9 obstacles classés en fonction de leur nombre de citations a été dressée, ce qui nous donne les valeurs consignées dans le tableau suivant :

Tableau n° 1 : Obstacles classés selon leur degré d'influence

Obstacles	Fréquence
Inadéquation poste - profil dans bon nombre de cas	21
Exagération dans l'expression des besoins	19
Rareté des postes budgétaires	10
Difficulté d'accès à certains profils (architectes, topographes.) par manque de motivation financière	8
Gestion de l'opération du recrutement (nombre important des candidatures)	5
Profils ne pouvant intégrer la Fonction publique (problème de reconnaissance des diplômes)	5
Les nouvelles recrues sont mal formées (formation initiale)	3
Le savoir être faisant défaut chez la majorité des nouvelles recrues	3
Difficulté de fidéliser les nouvelles recrues en régions difficiles	3

Source : réalisé par l'auteur

Figure n° 5 : Obstacles à la mise en œuvre de la pratique du recrutement



Source : réalisée par l'auteur

Ainsi, en examinant ces écueils sans pour autant aller plus loin dans les détails, il est évident et manifeste que l'absence d'une articulation entre le REC et la pratique du recrutement constitue l'élément majeur générateur de la plupart de ces difficultés soulevées par les responsables recrutement dans les différentes administrations visitées. En faisant du REC la base de départ du processus de recrutement, autrement dit, en définissant les besoins en ressources humaines sur la base du REC, nous garantissons une amélioration notable de la situation.

Pour récapituler, la gestion du recrutement pour l'acquisition des compétences dans l'administration publique marocaine semble encore insuffisamment structurée, tant sur le plan quantitatif que qualitatif et présente plusieurs anomalies qui se présentent comme suit :

- L'identification et l'analyse des besoins en RH tant quantitativement que qualitativement s'effectue principalement sur la base des expressions de besoins émanant des différentes directions et services. Aussi, la gestion des entrées dans la fonction publique est axée principalement sur la dimension quantitative des ressources humaines (besoin en effectif) qui se fait sans étude préalable des besoins en compétences.
- Le contenu du concours (épreuves écrites ou orales) est défini sans lien avec le poste en question. Dans la majorité des cas, ces épreuves sont établies par les responsables

hiérarchiques sans que le service RH directement concerné (service recrutement) ne soit impliqué ou du moins consulté. La sélection des candidats demeure donc arbitraire voire insignifiante.

- L'affectation des nouvelles recrues ne s'effectue, en aucun cas, selon des critères formalisés découlant d'une vraie analyse des emplois et des compétences tant quantitativement que qualitativement.
- La question d'organisation des formations d'insertion ne fait pas partie des principales préoccupations des départements ministériels visités.

Conclusion

Compte tenu de l'évolution et de l'accroissement des prérogatives de l'administration publique, le développement des compétences est incontournable pour garantir un service public de qualité. L'action publique cherche à répondre aux besoins des usagers avec rapidité, efficacité et avec des ressources financières limitées. C'est dans ce sens que la performance et la qualité du service rendu devienne les maîtres mots dans la sphère publique.

Le recrutement est un des piliers du développement de la performance grâce à l'acquisition de compétences distinctives. **Ses processus attestent de la capacité de l'employeur à s'entourer de la ressource humaine susceptible de s'impliquer**⁵. L'emploi public tend actuellement à privilégier les compétences au lieu et place de l'ancienneté des agents. Les objectifs des processus de recrutement se retrouvent modifiés et cherchent à atteindre une logique de résultats et de performance.

La recherche de la performance modifie en profondeur les pratiques en matière de gestion publique. Elle nécessite une cohérence entre la volonté politique, l'action politique et le développement d'une stratégie en matière de ressources humaines qui soient capables de répondre à ces nouveaux enjeux. Cela atteste d'une nécessité de moderniser les outils de gestion publique et notamment ceux en matière de recrutement. Il faut pour cela développer une culture du résultat, de l'efficacité, de l'efficience. Il semble nécessaire de passer d'une culture statutaire de la fonction publique à une culture emploi où la recherche de la performance passe entre autres par le recrutement des compétences.

Aussi, il semble essentiel de dépasser les logiques statutaires traditionnelles qui privilégient le recrutement par la réussite au concours. Le recrutement devrait permettre d'évaluer des compétences, des potentiels et des personnalités. Le passage de la fonction publique de carrière à une fonction publique d'emploi est primordial.

D'une manière générale, étant donné que la pratique du recrutement nécessite un intérêt tout particulier du fait que sa réussite ou son échec peut avoir de sérieuses retombées sur des périodes assez longues, sa mise en œuvre mérite d'avantage d'implication et d'engagement des responsables hiérarchiques. La gestion de la procédure des concours doit être menée selon une approche multi-acteurs aboutissant à une concertation très étroite entre les responsables recrutement (identification des portefeuilles de compétences nécessaires à la tenue des postes), les représentants du Ministère des Finances (nombre de postes ouverts et calibrage budgétaire)

⁵ B. Chaminade, 2008, « Guide pratique RH et compétences - Dans une démarche qualité », Paris, Ed. Afnor, p. 363.

et les responsables des contenus des concours afin que les épreuves permettent d'atteindre de manière effective l'adéquation poste-profil.

BIBLIOGRAPHIE

1. Allègre C. B. et Andreassian A. E., 2008, « Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel », De Boeck, p127.
2. Beirendonck L. V., 2006, « Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise », Edition Broché.
3. Beirendonck L.V., 2004, « Management des compétences : évaluation, développement et gestion », Edition De Boeck.
4. Caroline Diard, Emmanuel Bauoin et Sylvie Berthet , 2020. Ressources humaines, Dunod, page 1-27.
5. Dumon C.H., 2005, « Recruter les meilleurs », Editions d'organisation.
6. Dumont A., 2000, « Un individu devient compétent lorsque l'entreprise lui en donne les moyens », Personnel, n° 412.
7. Jouve D. et Massoni D., 1997, « Le Recrutement », PUF, Coll « Que sais-je ? », Paris.
8. Martory B., Crozet D., 2005 « Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances », 6ème édition, Dunod, p41.
9. Peretti J.M., 2008 « Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel » 15ème édition, Vuibert, p 64.
10. Peretti J.M., 2009, « Gestion des ressources humaines », Edition Vuibert.
11. Peretti J-M., 2001, « Ressources humaines » 6ème édition. Edition Vuibert.
12. Perret V. & Séville M., 1999, « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart Raymond-Alain, "Méthodes de recherche en management", Paris, Dunod.
13. Cadin L., Guerin F. et Pigeyre, 2007, « Gestion des ressources humaines », 3ème édition, Dunod, p323.
14. Gavand A., 2005, « Recrutement – les meilleures pratiques », éditions d'organisation.
15. Gavand A., 2006, « Prévenir la discrimination à l'embauche, Pourquoi et comment agir ? », Editions d'Organisation, 304 p.
16. Belanger, Benabou, Bergeron, Foucher, Petit, 1998, « Gestion stratégique des ressources humaines », Edition Gaëtan Morin, page 167.

17. Besseyre des Horts C-H., 1990 « vers une gestion stratégique des ressources humaines », Les éditions d'organisation.

Documents officiels :

- Le Référentiel des Emplois et des Compétences Communs aux Administrations Publiques
- Le guide méthodologique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- La nomenclature de classification des emplois de l'administration publique
- Le guide méthodologique de la classification des emplois de l'administration publique
- Le dahir n° 1-58-008 du 4 chaabane 1377 portant sur le statut général de la fonction publique
- Documents sur le Pacte de Bonne Gestion (1999) et sur les modalités d'instauration des valeurs d'éthique dans le service public (juin 2000).
- Plan de mise en œuvre du PBG (juin 2000), et les mesures concernant l'amélioration de la gestion publique (Juin 2000)
- Programme de Développement Économique et Social (PDES) 2000-2004, (Volume 1 : Les orientations et les perspectives globales de développement économique et social).

Webographie :

<http://www.agrh.eu/>

<http://www.bief.be/>

<http://www.afc-cca.com/>

<http://www.mmsp.gov.ma/>

<http://www.mem.gov.ma/>