

Le système de recrutement dans le secteur public marocain Etude exploratoire au sein des départements ministériels

The recruitment system in the Moroccan public sector Exploratory study within ministerial departments

Auteur 1 : MEKKAOUI KARIM,

MEKKAOUI KARIM

Doctorant chercheur à la Faculté des Sciences de l'Education
Rabat (Université Mohammed V)
CEDOc : Homme-Société-Education
Filière : Analyse et Evaluation des Systèmes d'Education et de Formation
k.mekkaoui86@yahoo.com

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 : MEKKAOUI .K (2021), Le système de recrutement dans le secteur public marocain Etude exploratoire au sein des départements ministériels », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 4 » pp: 001-019.

Date de soumission : Janvier 2021

Date de publication : Mars 2021

DOI : 10.5281/zenodo.5588470

Copyright © 2021 – ASJ



Résumé

L'exigence d'une politique de « recrutement » agile comme condition nécessaire pour adopter, avec succès, les démarches de modernisation de l'administration initiée depuis les années 2000, est aujourd'hui largement partagée par les gestionnaires de la fonction publique marocaine.

Dans cet article, nous avons tenté d'expliquer comment les professionnels des ressources humaines peuvent aborder au mieux la politique de recrutement au sein de l'administration publique. Nous avons opté pour une approche qualitative par une étude exploratoire au sein des départements ministériels. Nous visons d'expliquer la cohérence stratégique entre la politique de recrutement, le départ à la retraite et la croissance économique qui permet de développer un avantage concurrentiel face aux missions et défis des secteurs publics.

Mots clés : Recrutement, GPEC, départ à la retraite, croissance économique

Abstract

The demand for an agile "recruitment" policy as a necessary condition for successfully adopting the steps to modernize the administration initiated since the 2000s is today widely shared by Moroccan civil service managers.

In this article, we have tried to explain how human resources professionals can best approach recruitment policy within the public administration. We have opted for a qualitative approach through an exploratory study within ministerial departments. Our aim is to explain the strategic coherence between recruitment policy, retirement and economic growth that enables the development of a competitive advantage in the face of public sector missions and challenges.

Keywords: Recruitment, PMJS, retirement, economic growth

INTRODUCTION

Dans le contexte de croissance économique et social mondial, la capacité d'adaptation aux nouveaux défis stratégiques par les organisations publiques est devenue essentielle. Le débat sur les méthodes de recrutement, d'évaluation et de contrôle des personnes est devenu plus pertinent dans l'administration publique, prenant en compte le discours, la politique et la société civile.

Après le discours destiné pour la modernisation de l'administration publique marocaine, les tops managers sont les premiers responsables de la mise en œuvre adéquate et en temps voulu des politiques publiques décidées par le gouvernement ainsi que les discours royaux.

L'expérience internationale, en particulier dans les pays d'Europe occidentale, montre qu'il s'agit de l'existence d'un ensemble de solutions de modèles de modernisation, de recrutement et d'évaluation des performances, toutes héritées de l'histoire culturelle et politique locale de la bureaucratie. Il s'agit non seulement de réussir le recrutement de jeunes diplômés, mais aussi de veiller à ce que tout nouveau recruté soit apte et capable à répondre aux différents besoins de l'entreprise ainsi de travailler sur les facteurs pouvant améliorer la productivité liée au contexte national et international (D. Maisonneuve, Y.S. Amand, J.F. Lamarche, 2003).

Le développement des administrations est basé par les réformes exécutées. Dans le cas du Maroc, la réforme de l'administration a été formalisée sous les orientations gouvernementales, et ce, depuis la décennie 1990. Rappelons que dans le temps passé, il y'avait le pacte de bonne gestion en 1998 ainsi que le discours Royal concernant le nouveau concept de l'autorité en 1999. La conscience va trouver sa concrétisation dans le plan de développement économique et social 2000-2004.

L'amélioration de l'efficacité de la GRH dans la fonction publique est liée à la déclinaison de la stratégie de la réforme de l'administration publique marocaine dans le programme « PARAP » qui s'étalait dans une durée de six ans.

Il faut rappeler que le principal objectif de la réforme est d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de la prestation de services. Cependant, la réforme de la fonction publique et, par voie de conséquence, la gestion des ressources humaines au Maroc sont encombrées de multiples niveaux de problèmes. Ainsi, les défis liés aux ressources

humaines du secteur public en Afrique doivent être considérés dans le contexte des réalités institutionnelles, sociopolitiques et culturelles, du développement économique ainsi que des niveaux de services tels que les soins de santé, les infrastructures et l'éducation.

Le but d'utiliser des ressources humaines et financières limitées et parfois réduites, il est devenu un élément nécessaire pour les gouvernements. Par défaut, la gestion des ressources humaines dans le secteur public a également subi un processus de transformation. Par exemple, la distance entre la politique et l'administration publique s'est estompée à mesure que les administrateurs publics s'impliquent davantage dans la formulation de la politique de l'État (SL. Miller, 1995). Le contrôle hiérarchique de Weber a cédé le pas à de nouveaux développements en matière de gestion des ressources humaines, tels que la délégation de pouvoirs et une gestion plus flexible des ressources humaines.

Dans un autre temps, nous avons observé au cours des dernières années l'émergence de nouvelles politiques en matière de recrutement et d'évaluation des performances dans l'administration publique marocaine. A savoir que le lancement des chantiers de la GPEEC a constitué une composante majeure du renouvellement de l'approche de la GRH. Ainsi la mise en place des nouveaux systèmes de gestion des ressources humaines, par exemple le Système « GISRH » mise en place au sein du Ministère de l'Economie et des Finances, depuis Juin 2005, a été l'occasion d'une transformation en profondeur des méthodes de gestion et de pratiques métiers de l'administration publique.

Ce système GISRH, a contribué à la systématisation et à l'harmonisation du système d'évaluation de la performance des fonctionnaires marocain. Bien que, en ce qui concerne les fonctionnaires, le projet de refonte du statut général de la fonction publique, la rassurance de certaines mesures partielles a été évaluée au lieu d'une révision globale, soit à l'ordre du jour, et, depuis 2005.

La loi n° 50.05 a cadré la prise de certaines mesures concernant la généralisation du concours pour le recrutement, la mobilité, la contractualisation, ...

Les seules mesures prises en dehors de ces amendements se limitent à la fusion de certains statuts particuliers.

D'après cette introduction, nous allons essayer de mettre en place une analyse préliminaire sur le système de recrutement dans l'administration publique Marocaine suite à des données statistiques chiffrées et communiquées, ensuite nous essayons de voir la cohérence stratégique des données entre 3 indicateurs pertinents à savoir :

- Nombres de créations de poste budgétaires ;
- Evolution de la masse salariale ;
- Evolution de l'économie marocaine.

Le but de cette analyse est de répondre aux questions suivantes :

Dans un contexte où les pays occidentaux, ont développé leur système de recrutement public qui répond aux exigences de la mondialisation et de l'économie, et malgré les différentes réformes administratives générées par les politiciens en matière de limitation des masses salariales et développement des compétences humaines, qu'elle est l'état actuel du processus du système de recrutement public au Maroc ? Peut-on dire que le système de recrutement public au Maroc prend en compte les considérations macro-économiques ? Existe-t-il d'une politique de GPEC pertinente et universelle qui réponde aux besoins réels en matière de recrutement dans les secteurs publics ?

Pour voir la situation, nous allons présenter le cadre théorique du processus de recrutement, ensuite nous allons expliquer le processus de recrutement dans les secteurs publics au Maroc, par la suite, nous allons présenter des données chiffrées en matière de recrutement, de départ à la retraite, de croissance économique et de masse salariale. Enfin nous proposons des recommandations suite à des analyses comparatives pour permettre aux lecteurs de disposer d'une vision claire à propos de ce sujet.

1. Le cadre théorique du processus de recrutement et de sélection stratégique

Par sa définition, le processus de recrutement vise à engager et à intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. Il engage des moyens humains, matériels et technologiques, partagés par le service des RH et les managers de proximité (G.Galindo, 2015).

Il est particulièrement important pour le développement, la croissance et la compétitivité des entreprises, comme le signalent les différentes théories. La réflexion sur les

obstacles à la mise en place d'un management efficace et aux conditions de sa réussite se situe à deux niveaux :

- celui de l'entreprise : il s'agit d'un système de valeurs et de traduction dans les pratiques,
- et celui de l'individu : il s'agit de son système de valeurs et de sa traduction en terme de choix.

Il faut également prendre en compte l'environnement et le cadre réglementaire (M.Peretti, 1995). Il s'agit de construire et d'attirer du capital humain, source de croissance pour toute organisation, comme le précisent Schultz (1961) puis Becker (1964) : « Le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique. ».

L'organisation dispose les ressources qui possèdent certaines caractéristiques (rares, évaluables, non imitables et non substituables, selon Barney(1991), peuvent devenir sources d'avantages compétitifs. Des exemples de lectures économiques et stratégiques du recrutement peuvent être complétés par des perspectives sociologiques, comme une manière d'intégrer du capital culturel (Bourdieu, 1979) ou de favoriser certains regroupements ou groupes identitaires au travail (Sainsaulieu, 1977).

Aaker (1989) a identifié que le recrutement et la sélection sont au cœur de la manière dont l'entreprise perçoit les ressources humaines nécessaires pour conserver un avantage concurrentiel sur ses concurrents. Le processus de recrutement implique la recherche, la publicité et les entretiens avec les futurs employés. Toutefois, le processus de sélection implique la dotation en personnel et la formation des nouveaux employés dans leurs nouvelles fonctions (Sangeetha, 2010).

Pour qu'une organisation conserve un avantage concurrentiel, chaque étape du processus de recrutement et de sélection nécessite du temps et de la considération.

Les décisions prises au stade du recrutement et de la sélection auront un impact sur la société dans son avenir. De mauvaises décisions prises lors du processus de sélection peuvent entraîner des coûts importants pour une organisation. Il s'agit donc d'un

processus majeur dans la gestion stratégique des ressources humaines (Henderson, 2011).

Il existe un ensemble de meilleures pratiques de gestion des ressources humaines universelles, ce qui signifie qu'elles sont les meilleures dans toutes les situations. L'adaptation de ces pratiques conduira à une performance organisationnelle supérieure (Armstrong, 2014). L'analyse des forces et des faiblesses du recrutement, l'analyse des besoins et de l'identification ressources sont nécessaires à la planification de l'attraction de candidats (Armstrong, 2014).

Selon Raphael (2010), la planification des besoins futurs en matière de recrutement, ainsi que la manière dont l'organisation s'acquitte de ses diverses fonctions, constituent un aspect essentiel. Herriot (1989) affirme que lorsqu'un programme de recrutement sera efficace, il attirera un plus grand nombre de candidats. En outre, le nombre de candidatures disponibles laisse plus de choix au recruteur.

Au Maroc, le processus de recrutement dans la fonction publique devient un élément politique qui est basé sur le nombre de création des postes budgétaires défini par la loi de finance de chaque année. L'identification des besoins, l'adéquation entre le poste et le profit et l'affectation reste traditionnel par rapport au contexte mondial sur l'évaluation du capital humain et sur la situation économique qui doit être un déterminant de départ de performance organisationnelle tout au long de la carrière professionnelle. Le recrutement se fait par des besoins immédiats et après la capacité d'adaptation de nouvelles recrues.

Normalement, pour avoir une performance des services rendus aux citoyens, le recrutement doit être un facteur déterminant et mesurable puisque la qualité de ressources humaines rendues aux usagers dépend de la qualité de son recrutement.

2. Le processus de recrutement dans la fonction publique au Maroc

2.1 Accès aux emplois publics

- **Statut Général de la Fonction publique**

Selon le rapport sur les ressources humaines accompagné le projet de loi de finance de l'année 2016, « Le SGFP, promulgué par le Dahir n° 1.58.008 du 4 Chaabane 1377 (24 février 1958) tel qu'il a été modifié et complété, régit l'ensemble des fonctionnaires des administrations centrales de l'Etat et des services déconcentrés qui en dépendent et s'étend également aux

fonctionnaires des collectivités territoriales. Toutefois, il ne s'applique pas aux magistrats ni aux militaires des forces armées royales ni aux corps des administrateurs du Ministère de l'Intérieur ».

Aussi, certains statuts particuliers pourront déroger à certaines dispositions du Statut Général de la Fonction Publique incompatibles avec les obligations de ces corps ou services tel que les membres du corps diplomatique et consulaire, du corps enseignant, du corps de l'inspection générale des finances, du corps de la direction générale de la sûreté nationale, de l'administration pénitentiaire, etc....

L'accès aux emplois publics s'effectue par voie de concours le tableau ci-après nous présente une comparaison historique :

2005	2011	2018
L'administration avait arrêté définitivement les recrutements dans les échelles de 1 à 4 depuis la publication du texte	Dans le cadre de la mise en œuvres des dispositions de l'article 31 de la constitution notamment le principe de l'égalité des citoyennes et des citoyens pour l'accès aux emplois publics selon le mérite et en application de l'article 22 su SGFP instituant le principe du concours dans les recrutements ainsi que les textes pris pour son application, les départements ministériels procèdent depuis l'année 2012 à 'organisation des concours de recrutement dans la limite des poste budgétaires créés par les différentes lois de finance.	Parmi les principales modifications apportées par la loi n°50.05 relative à la loi organique concernant l'accès aux emplois publics, il s'agit en l'occurrence de : - L'adoption du concours comme règle générale pour l'accès à la fonction publique vue d'assurer le maximum d'équité et de transparence ; -La mise en place d'un nouveau système de recrutement par voie de contrat afin de permettre aux administrations de faire appel à des personnels hautement qualifiés pour la réalisation de certains projets identifiés par l'administration.

Toutefois, au regard de l'engagement du gouvernement pour la réforme de l'administration publique, la refonte du SGFP est devenue une nécessité notamment pour se conformer aux nouvelles dispositions constitutionnelles se rapportant à l'administration et aux emplois publics notamment sur :

- Les principes d'efficacité, de performance, du respect de la loi, de l'impartialité, de la transparence, de l'intégrité et de l'intérêt public dans l'exercice de la fonction ;
- Les principes d'égalité entre les citoyennes et les citoyens pour l'accès aux emplois publics, et l'équité dans la couverture du territoire national ;
- La bonne gouvernance, la probité, la transparence et la reddition des comptes.

L'administration publique marocaine suit plusieurs voies d'emploi en tant qu'action judiciaire encadrée par la loi fondamentale de la fonction publique. Ce système a également été modifié par la loi n ° 50.05.

Extrait de la Constitution marocaine de 2011

Titre XII intitulé « De la bonne gouvernance - Principes généraux ».

Article 154 : Les services publics sont organisés sur la base de l'égal accès des citoyennes et citoyens, de la couverture équitable du territoire national et de la continuité des prestations. Ils sont soumis aux normes de qualité, de transparence, de reddition des comptes et de responsabilité, et sont régis par les principes et valeurs démocratiques consacrés par la Constitution.

Article 155 : Leurs agents exercent leurs fonctions selon les principes de respect de la loi, de neutralité, de transparence, de probité, et d'intérêt général.

Article 156 : Les services publics sont à l'écoute de leurs usagers et assurent le suivi de leurs observations, propositions et doléances. Ils rendent compte de la gestion des deniers publics conformément à la législation en vigueur et sont soumis, à cet égard, aux obligations de contrôle et d'évaluation.

Article 157 : Une charte des services publics fixe l'ensemble des règles de bonne gouvernance relatives au fonctionnement des administratives publiques, des régions et des autres collectivités territoriales et des organismes publics.

2.2. Préparation et programmation budgétaire triennale du recrutement

Pratiquement parlant, la préparation du recrutement dans la fonction publique est effectuée conformément aux dispositions de la Loi Organique n°130.13 relative à la Loi de Finances et dans le cadre de la programmation triennale au besoin de création de postes budgétaires.

Comme le montre les tableaux suivants :

Programmation budgétaire triennale (N, N+1, N+2) des dépenses du personnel

N-1 LF	N Projections initiales	N PLF	N+1 Projections	N+2 Projections

Besoin en créations budgétaires (N, N+1, N+2)

Besoin (en nombre de postes)										Justificati on du besoin
Profil / Diplôm e	Année N			Année N+1			Année N+2			
	Nouvell es création s	Dépar ts à la retrait e	Tot al	Nouvel les créatio ns	Départ s à la retraite	Total	Nouvelle s créations	Départ s à la retraite	Total	

2.3 Procédures de recrutement dans le contexte de l'administration publique marocaine

La fonction publique marocaine a connu des avancées sur les procédures de recrutement, notamment au niveau de la généralisation du concours comme voie unique pour accéder à l'emploi public et l'instauration de l'appel à candidature pour pourvoir les postes de responsabilité.

Ce processus se traduit par les étapes suivantes :

1. Elaboration de l'arrêté portant ouverture de concours selon le besoin :
 - d'état des postes budgétaires vacants visé par le trésorier ministériel (TM)
 - de définition des emplois, date limite, nombre de poste et lieu
 - d'autorisation du Chef du gouvernement pour l'utilisation des postes vacants
2. Elaboration de l'avis du concours, publication dans la presse, sur le portail **www.emploi-public.ma et sur le site web**, s'il existe, de l'administration concernée, et l'information, le cas échéant, du Haute Commissariat des Anciens Résistants et/ou de la Fondation Hassan II pour les Œuvres Sociales des Anciens Militaires et Combattants et/ou de l'autorité gouvernementale chargée du personnel handicapé. Et ce avec un arrêté d'ouverture de concours
3. Traitement des demandes de candidature après la date limite de présentation des candidatures
4. Arrêt de la liste des retenus pour passer le concours, publication de cette liste sur le portail des services publics et sur le site web de l'administration concernée, s'il existe, et convocation des candidats retenus. Et ce, après la fin de l'opération du traitement des demandes de candidature
5. Epreuve écrite à partir d'une date fixée
6. Correction et notation des épreuves écrites et convocation, le cas échéant, des candidats retenus pour passer l'épreuve orale ou pratique
7. Epreuve orale ou pratique à partir d'une date fixée
8. Délibération du jury après la fin des épreuves orales ou pratiques
9. Notification aux candidats retenus pour complément du dossier et publication des résultats
10. Invitation du président de la commission médicale provinciale à procéder à l'examen médical statutaire, Contrôle de non inscription au Caissier Central Disciplinaire (CCD). Afin d'avoir un dossier complet
11. Affectation des candidats et notification aux services concernés
12. Etablissement du procès-verbal de prise de service et présentation à l'intéressé pour signature
13. Etablissement d'un nouveau dossier individuel, affectation du poste budgétaire, élaboration de l'arrêté de recrutement, signature et transmission au TM avec les pièces jointes pour visa
14. Contrôle, décision et retour à l'ordonnateur pour la réception du dossier de recrutement

15. Mise à jour de la base des données, notification aux services concernés, copie de l'arrêté à l'intéressé et classement dans le dossier de l'agent

3. Présentation des Résultats

Les données ont été collectées à l'aide d'analyse documentaire et des entretiens avec quelques responsables des ressources humaines notamment avec ceux du Ministère de l'Economie, des Finances et de la réforme de l'Administration.

3.1 Création des postes budgétaires

Dans un contexte de contrainte budgétaires et de l'évolution de la croissance économique, nous allons mettre un diagnostic de comparaison permettant de voir la liaison entre la politique de recrutement et la situation économique soit disant les contraintes budgétaires.

Selon les lois de finances, les créations de postes budgétaires au Maroc au titre de la période 2007-2016, s'élèvent à 195 469 postes, soit une création annuelle moyenne de 19 931 postes budgétaires par an, et pour une enveloppe budgétaire annuelle globale de 20,72 MMDH, soit une moyenne annuelle de 2,4% de la masse salariale totale de la période.

Par ailleurs, l'analyse prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), dispose d'une vision à moyen terme des besoins en recrutement. Au titre de l'année budgétaire 2017, (23 738) postes budgétaires ont été créés au profit de différents ministères et institutions et ces créations se répartissent comme suit :

Départements	Nombre de postes	%
Education nationale et Enseignement Supérieur	8400	35.34%
Intérieur	7800	32.82%
Santé	1500	6.31%
Justice	100	0.42%
Economie et Finances	435	1.83%
Habous et Affaires Islamiques	400	1.68%
Autres	5133	21.60%

Rappelons que, dans le cadre de la mise en œuvre des dispositions de l'article 31 de la Constitution relatives au principe d'égalité des citoyennes et citoyens pour l'accès aux

emplois publics selon le mérite, et en application de l'article 22 du SGFP instituant le principe du concours dans les recrutements ainsi que les textes pris pour son application, les départements ministériels procèdent depuis l'année 2012 à l'organisation des concours de recrutement dans la limite des postes budgétaires créés par les différentes lois de finance.

Sur la base des données disponibles sur le site « Emploi-Public », la répartition par administration, des nombres de concours organisés selon les postes budgétaires créés au titre des années 2015 et 2016, se présente comme suit :

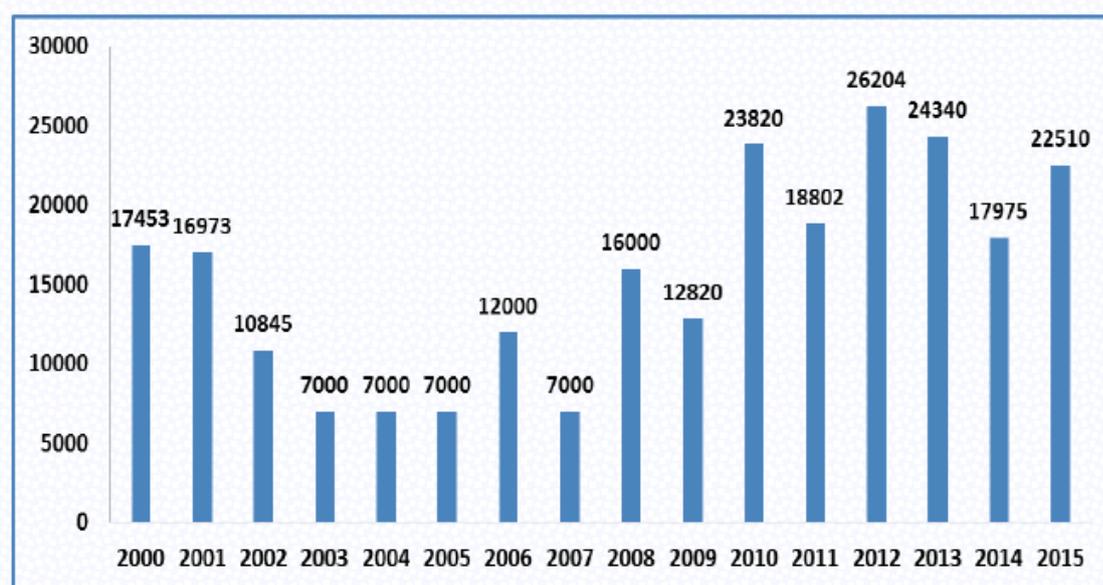
Départements	Nombre de concours organisés en		Nombre de postes ouverts		Moyenne des postes ouverts/concours	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Ministère de l'intérieur	20	12	4933	5875	247	490
Ministère de l'Economie et des Finances	4	6	550	918	138	153
Ministère de l'Education nationale, de la Formation professionnelle	2	14	2	9977	1	713
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la recherche Scientifique	6	25	35	47	6	2
Ministère de la Santé	12	12	2181	1682	182	140
Ministère des Habous et des Affaires Islamique	2	13	25	321	13	25
Ministère de l'Equipement, du Transport et de la Logistique	12	9	263	290	22	32
Ministère de l'Energie des Mines de l'Eau et de l'Environnement	5	8	33	54	7	7
Délégation Générale à l'Administration Pénitentiaire et à Réinsertion	8	4	324	128	41	32
Autres	86	111	723	1095	8	10
Total	157	214	9069	20387	58	95

L'analyse de ces deux tableaux au-dessus, montre qu'il existe le faible recours aux techniques modernes de recrutement et le manque de professionnalisation des structures chargées de la

gestion du personnel. Par exemple le Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle est doté de deux postes ouverts en 2015, quant à l'année 2016, il s'agit de 9977 postes.

L'absence d'analyses prévisionnelles des emplois et des compétences ne permet pas d'asseoir une visibilité à moyen terme sur les besoins en recrutement de l'administration dans son ensemble, mais également par département.

Graphique n° 1 : Evolution du nombre de poste budgétaire créés depuis l'année 2000.



Source : Ministère de l'Economie et des Finances

Durant les périodes 2010 et 2015, il s'agit de 133 651 postes créés, ce qui signifie environ 50% du total des postes créés durant les périodes 2000 à 2015 sachant que la réforme administrative a débuté l'année 2003. Ainsi que nous pouvons examiner le graphique ci-dessus selon trois périodes à savoir :

- La première période 2000-2005 : connaît la création de 66 271 postes (soit 27% du total enregistré durant la période 2000-2015)
- La deuxième période 2006-2009 : il s'agit de la création des 47 820 postes (soit 19%)
- La troisième période 2010-2015 : il s'agit de la création de 133 651 postes (soit 54%)

Pour expliquer la cohérence stratégique de la politique de recrutement, nous allons essayer de voir la situation comparative entre les postes budgétaires créés et la mise à la retraite durant les trois périodes citées en haut comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 1 : nombre de postes budgétaires créés et la préparation de la mise à la retraite durant la période 2000-2015.

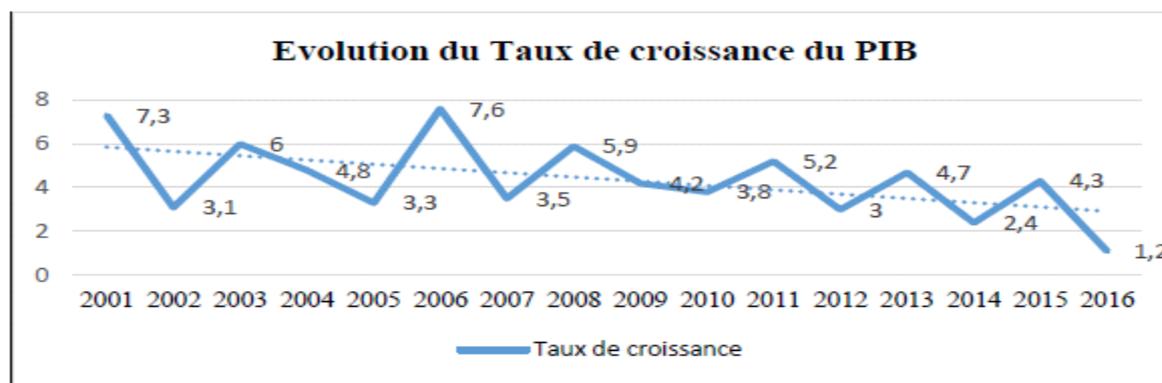
Périodes	Postes budgétaire créés	La mise à la retraite	Ratios : postes budgétaires créés / la mise à la retraite
2000-2005	66 271	80 353	0,8
2006-2009	47 820	19 657	2,4
2010-2015	133 651	63 499	2,1
Total	247 742	163 509	1,5

Sources : MMSP

D'après l'analyse de ce tableau, l'administration marocaine a engagé l'établissement des créations de postes essentiels durant la période 2000-2015 soit un total de 247 742 postes. Comparativement à celle de la mise en retraite, le nombre s'établit à 163 509. Mais périodiquement parlant, le ratio est instable. Il s'agit de 0.8 dans la période 2000-2005, 2.4 dans la période 2006-2009, et 2.1 dans la période 2010-2015. En effet, on peut remarquer qu'il n'existe pas de stratégie de mise en adéquation des effectifs et des besoins. Le volet prévisionnel de la gestion du personnel n'est pas encore déployé, tout comme la politique de gestion des départs en retraite. Il faut, aussi, rompre le cloisonnement ministériel et établir une stratégie de planification interministérielle des emplois.

En analysant la politique de création des postes et celle de la mise en retraite, et pour voir, si la contrainte de la croissance économique peut aborder l'inadéquation des effectifs et des besoins, nous allons analyser en parallèle l'évolution de l'économie marocaine durant la même période. Comme le montre le graphique ci-après :

Graphique n° 2 : Évolution de l'économie marocaine depuis 2001



Source : Haut-commissariat au Plan

Selon les études du Haut- Commissariat au plan, la croissance économique s'est inscrite dans une tendance baissière depuis 2006. Entre 2012 et 2016, le taux de croissance annuel moyen serait de 3,6%.

On observe qu'il s'agit d'une corrélation négative entre les créations des postes budgétaires et celle de la croissance économique. Durant la même période la croissance est en tendance baissière tandis que la création des postes budgétaires est en tendance haussière.

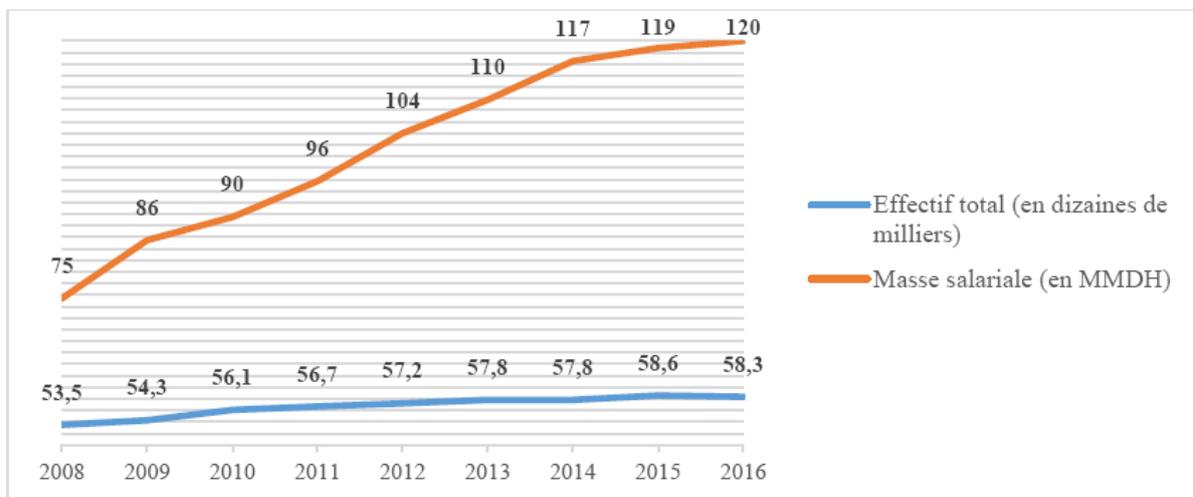
Sachant que dans un contexte de pression budgétaire, la progression linéaire des dépenses du personnel de l'Etat, difficilement compressibles, appelle une réflexion pour expliquer les leviers de maîtrise de ces dépenses. Cette réflexion est d'autant requise que les perspectives d'évolution de la masse salariale montrent une hausse continue des dépenses salariales.

Selon le rapport de la cour des comptes (2017) sur la fonction publique au Maroc « une enquête auprès des usagers du service public avait dévoilé l'ampleur du déficit dans la qualité des prestations publiques rendues aux citoyens. Cette enquête avait révélé que seul 22 % des personnes consultées estiment de façon non équivoque que l'efficacité des services publics est assurée. Les critiques les plus fortes concernent le système de l'Enseignement, de la Santé

publique et de la Justice. Pourtant, ces secteurs s'accaparent 52,5% de la masse salariale, en 2016, et mobilisent plus de 40% du budget général de l'Etat ».

Après avoir expliqué l'analyse stratégique de la politique de recrutement comparative avec des indicateurs liés à la situation macroéconomique. Nous allons voir l'évolution de la masse salariale et des effectifs de la fonction publique comme le montre le graphique suivant :

Graphique n° 3 : Évolution de la masse salariale et des effectifs de la fonction publique



Source : Haut-commissariat au Plan

Le graphique montre aussi que durant la même période l'évolution de la masse salariale est en forte tendance haussière par rapport à la création des postes budgétaires. Cela signifie que même si le recrutement s'effectue avec une augmentation de la masse salariale ne répond pas aux besoins de la croissance économique du Maroc.

Conclusion

Dans un pays qui cherche à réorganiser son administration publique depuis plus de 10 ans, l'évolution constante du droit et de la philosophie en ce qui concerne la réforme et, par conséquent, la gestion des ressources humaines dans l'administration publique utilise un système de modernisation du processus de recrutement et d'évaluation des fonctionnaires dans le cadre de la réforme administrative.

En termes de recrutement dans la fonction publique, il semble d'exister une certaine indication que la sélection et la sous-traitance du personnel de l'administration sont désormais plus prudentes. Toutefois, malgré certaines modifications apportées par des mesures, il n'est pas toujours clair que le capital humain dans la fonction publique est développé par le meilleur choix. A moins que le système de recrutement des fonctionnaires ne soit associé à un système d'évaluation qui définisse avec une clarté absolue leurs objectifs, leurs indicateurs de performance, ainsi que les conséquences réelles du succès ou de l'échec, un tel système de recrutement ne devrait pas être accepté de façon aussi simple.

L'efficacité du rendement des effectifs doit être questionnée avant de prévoir des recrutements futurs, puisque le recrutement n'est pas une finalité en soi. Il doit être conçu comme un investissement dont la seule raison d'être est de bien servir l'utilisateur du service public.

D'autre part, l'introduction de la GPEC, pour évaluer les fonctionnaires, constitue une nouveauté importante, car elle symbolise un changement de culture organisationnelle dans l'administration publique marocaine. En fait, il s'agit de servir d'un outil de maîtrise des effectifs, en termes quantitatifs et qualitatifs, se limite actuellement à la réalisation d'études par des prestataires privés. Dans la pratique, la GRH reste une gestion classique de personnel et les besoins en ressources humaines demeurent arrêtés de façon approximative, seule son amélioration continue inscrira la culture d'évaluation souhaitée dans la réalité administrative, contribuant ainsi à la réforme.

Enfin, il est important de comprendre que la création des postes budgétaires et les dépenses du personnel sont en évolution continue au moment où les effectifs tendent vers une stabilisation dans un contexte où l'économie marocaine connaîtra une diminution du taux de croissance.

Bibliographie

- Aaker. (1989), *Managing assets and skills: The key to a sustainable competitive advantage.*
- Armstrong. (2014), *Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management.*
- Barney. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage.*

-
- Danielle Maisonneuve, Yves St-Amand, Jean-François Lamarche. (2003), Les relations publiques dans une société en mouvance.
 - Etudes sur les sources de la croissance économique au Maroc (2011), Haut-Commissariat au Plan.
 - Galindo, g. (2015), De la diversité des diplômés à celle des carrières: le cas Orange.
 - Henderson. (2011), Identification and differentiation of *Phyllosticta* species causing freckle disease of banana using high resolution melting (HRM) analysis.
 - Herriot, P. (1989), Selection as a social process.
 - Jean-Marie Peretti. (1995), Gestion ressources humaines.
 - Rapport de la cour des comptes (2017) sur la fonction publique au Maroc.
 - Rapport sur les ressources humaines (2016-2017-2018) du Ministère de l'Economie, des Finances et de la réforme de l'Administration.
 - Rapports du département de la réforme de l'administration (2014) sur les ressources humaines de la fonction publique.
 - Recruitment and Selection. (2016). Tutorials Point. Retrieved November 21, 2017 from https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf.
 - Sainsaulieu. (1977), L'identité au travail.
 - Sangeetha. (2010), Effective Recruitment: A Framework.
 - SL. Miller. (1995), offshore population estimates of marbled murrelets in California.