

Effets du recrutement sur la qualité des services municipaux dans le district de Bamako : une analyse du discours du personnel-citoyen

Effects of recruitment on the quality of municipal services in the district of Bamako: an analysis of staff-citizen discourse

DAO Seydou K

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Bamako (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)

NIAMALY Ousmane

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Bamako (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)

KAKA Yaou Zakari

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Bamako (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Centre Universitaire de Recherche Économique et Sociale (CURES)

Date de soumission : 09/02/2024

Date d'acceptation : 02/04/2024

Pour citer cet article :

DAO.S.K & AL . (2024) «Effets du recrutement sur la qualité des services municipaux dans le district de Bamako : une analyse du discours du personnel-citoyen », Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 4» pp : 72 – 87.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Ce travail porte sur l'effets du recrutement sur la qualité de services municipaux dans le district de Bamako. Nous avons tenté de savoir si le recrutement avait des effets sur les indicateurs de qualité de services municipaux.

Pour atteindre cet objectif, nous avons adopté une méthodologie qualitative qui nous a permis de mener des entretiens semi-directifs auprès de 37 personnes à l'aide de deux guides d'entretien. Les données collectées dans ce travail ont été analysées par la technique d'analyse de contenu thématique.

Les résultats montrent l'existence de deux formes de recrutement à savoir celui par voie de concours et l'autre par voie contractuelle. Il ressort de nos résultats que l'ingérence politique dans le processus de recrutement ne permet pas à la mairie de disposer d'un personnel capable de répondre efficacement aux besoins des usagers.

Mots clés : Effets, Recrutement, Qualité de services municipaux, District de Bamako

Abstract

This study focuses on the effects of recruitment on the quality of municipal services in the district of Bamako. We set out to find out whether recruitment had any effect on municipal service quality indicators.

To achieve this objective, we adopted a qualitative methodology that enabled us to conduct semi-structured interviews with 37 people, using two interview guides. The data collected was analyzed using a thematic content analysis technique.

The results show the existence of two forms of recruitment: competitive and contractual. Our results show that political interference in the recruitment process prevents the town hall from having staff capable of responding effectively to users' needs.

Key words: Effects, Recruitment, Quality of municipal services, District of Bamako

Introduction

Les ressources humaines sont de plus en plus reconnues comme l'une des ressources les plus importantes d'une organisation. En effet, pour une organisation dont l'activité principale reste la production des services, l'efficacité et l'efficience de sa prestation de services dépendent en grande partie du recrutement de ressources humaines compétentes. Ainsi, dans un marché de plus en plus mondialisé, le recrutement devient un outil important pour les organisations afin de s'assurer qu'elles disposent des ressources humaines dont elles ont besoin pour exécuter ses plans de développement stratégiques.

Pour Iles (2001), le recrutement et la sélection constituent des moyens permettant de délivrer des comportements jugés nécessaires pour soutenir la stratégie d'une organisation.

A cet égard, ce travail vise à comprendre l'effet du recrutement sur la qualité des services municipaux dans le district de Bamako.

Le district est une collectivité territoriale dotée d'un statut particulier dont l'objectif est de fournir des services publics à la population. Afin de remplir leur mission de servir les électeurs, les partenaires sociaux et les employés, ces autorités doivent établir de bonnes relations entre la collectivité, les citoyens et les employés (HILMI & HILMI, 2016). En effet, les citoyens interagissent directement avec les collectivités à travers leur engagement en tant que parties prenantes.

Au Mali, conformément à l'article 10 de la loi n° 93-008 du 11 février 1993 modifiée qui fixe les conditions de la libre gestion des collectivités territoriales, le « personnel des collectivités territoriales » est composé des fonctionnaires de la collectivité (en majorité), des fonctions de l'État et des agents contractuels.

En transférant certaines compétences aux collectivités territoriales dans le cadre de la décentralisation, ces collectivités ont la première responsabilité de fournir les services publics de base aux citoyens. C'est ainsi qu'elles ont été habilitées à assurer l'enseignement par le décret n°02-313/P-RM du 4 juin 2002, la santé, l'hydraulique rurale et urbaine par le décret n°02-314/P-RM du 4 juin 2002.

Pour pourvoir les postes vacants actuels et futurs, les autorités locales ont recours au recrutement par voie de concours ou par voie contractuelle.

La procédure précise que les emplois à pourvoir sont déterminés par la loi en fonction des emplois autorisés par le programme organique, le budget et les besoins exprimés par toutes les collectivités.

La possibilité pour les collectivités locales de recruter par voie de contrat a conduit à des frustrations, notamment avec la faible implication des responsables du personnel.

Cette faible participation est source de partialité, de népotisme et d'abus de pouvoir des autorités locales.

Pour Chêne (2015), ces phénomènes peuvent affecter des activités de gestion des ressources humaines notamment la promotion, la formation, les mutations etc.

Pour d'autres auteurs, ces situations sont courantes dans les villes africaines (Mashal, 2012 ; Paradza et al., 2010).

Face à ces constats, il convient de se poser la question suivante : Le recrutement du personnel communal affecte-t-il la qualité des services communaux dans le district de Bamako ?

Dans la première partie de ce travail, nous présentons le cadre théorique permettant de clarifier les concepts de recrutement et de qualité de services.

La deuxième partie est consacrée à la démarche méthodologique qui nous a permis d'obtenir des résultats.

Enfin, nous clôturons l'article par une conclusion indiquant les apports, les limites et voies de recherche futures.

1. Revue de littérature

Dans le paradigme épistémologique interprétativiste, la mobilisation d'un cadre théorique suppose que le chercheur en fournisse une description épaisse susceptible de faciliter la compréhension et l'interprétation des données obtenus.

A partir de certains travaux, nous présentons les différents concepts qui ont été mobilisés dans le cadre de ce travail.

Réfléchir sur le processus à partir duquel le recrutement affecte la qualité de services surtout dans le contexte d'une collectivité territoriale, nécessite de clarifier les principaux concepts.

1.1. Le recrutement

On ne peut parler d'organisation sans les ressources humaines. Leur acquisition reste l'une des principales préoccupations des organisations du fait que ces Hommes doivent travailler pour l'organisation, dans l'organisation et avec l'organisation.

Selon Harky (2018), le recrutement est le processus qui attire de nombreuses personnes pour postuler à des emplois annoncés n'importe où. Pour Elijah & Illawar (2014), en plus d'attirer des candidats qualifiés par la publicité, des descriptions de poste claires et un processus de sélection transparent sont nécessaires pour présélectionner et à interviewer les candidats afin de leur attribuer les postes. A ce titre, les pratiques de recrutement peuvent être comprises comme le processus d'évaluation des besoins, de publicité, de présélection, de sélection et de placement. En outre, selon Francis (2010), le recrutement est le processus de recherche, d'attraction et d'acquisition de candidats compétents et appropriés par diverses méthodes d'attraction de candidats. Son objectif principal est d'attirer autant de candidats de qualité que possible et de

sélectionner les meilleurs candidats pour être compétitifs. Pour ce faire, une implication active de la direction est nécessaire pour la mise en œuvre continue de la stratégie de l'organisation. Ainsi, les organisations publiques qui utilisent un processus de recrutement doivent s'assurer d'obtenir les personnes qualifiées pour le bon poste. Pour être transparent, ce processus doit être basé sur les performances, les diplômes, les compétences et l'expérience appropriée, même en vertu du principe d'égalité de représentation régionale et de genre, comme base d'une productivité du travail accrue.

Au regard de ces définitions, nous estimons que dans le cadre d'une collectivité, le recrutement est de processus qui lui permet de solliciter la candidature des personnes potentiellement compétentes afin de sélectionner et d'intégrer les candidats correspondants à ses besoins.

Sur la base de la transparence et d'égalité des chances, les personnes recrutées seront en mesure de mieux interagir avec les citoyens afin de leur proposer un service de qualité.

1.2. La qualité des services

La qualité des services publics est un concept polysémique compte tenu des difficultés liées à la notion même de service (Zeithmal et Coll., 1990 ; Hadad et Coll., 1997). Pour d'autre, cette complexité de donner une définition précise est liée à des questions de représentation politique et de valeurs sociales contradictoires (Maram, 2008). Lorsqu'on décide de lui donner une définition précise, les questions de mesure peuvent être délicates par exemple, lorsqu'on axe l'amélioration de la qualité sur la satisfaction des utilisateurs, la question des attentes serait mise en avant. Pour Pollitt (2009), certains citoyens auront des attentes très nombreuses et seront déçus par un niveau de service que d'autres citoyens (aux attentes moins nombreuses). A cet égard, l'opérationnalisation de la qualité dans le secteur public devient difficile. Cependant, la qualité est un concept intéressant pour plusieurs raisons car chaque collectivité en fonction de ses compétences souhaite offrir à ces usagers des soins de santé de qualité, des routes de qualité, un enseignement de qualité, etc.

Pour Pollitt (1993, pp188-1996), la qualité a fait son émergence dans les organisations entre 1980 et 1990, lorsque les politiciens essayaient de faire accepter au public les réductions budgétaires implacables dans le service public, un public qui les considérait comme axées sur l'économie et l'efficacité. Par ailleurs, la qualité est un terme avec lequel la plupart des agents chargés d'offrir les services publics sont d'accord. Ils veulent avoir le sentiment qu'ils offrent un « service de qualité » et que la direction favorise « l'amélioration continue de la qualité » (Pollitt, 2009). En mettant le citoyen au cœur de la démarche qualité, le service serait considéré comme travail sûr par le citoyen. Cette démarche éclaire la manière dont les services locaux sont consommés, ou plus précisément la manière dont les citoyens les vivent.

L'éventail des services offerts par les municipalités est très large. Il fait l'objet de diverses nomenclatures. On peut y appliquer la typologie de Laing (2003) qui précise plusieurs dimensions : le caractère direct ou indirect de la relation, le degré de tarification, l'équilibre des intérêts collectifs et individuels, le jugement professionnel et la citoyenneté. Par contre, pour Das (1995), les services municipaux peuvent être classés selon trois dimensions : la fréquence d'utilisation, l'immédiateté de l'expérience et l'homogénéité des clients.

De plus, selon Gérard (2009), dans les études de qualité, il est utile de préciser les conditions de service plutôt que de tenter de catégoriser les services. Le contexte de service fait donc référence à la nature de la rencontre entre les citoyens et les prestataires de services, et à ce qui en résulte. L'expérience citoyenne des services locaux se présente sous trois formes, parfois combinées. La première forme, et la plus souvent évoquée dans la littérature de service, est l'interaction directe entre les citoyens et les organisations municipales. Avec l'utilisation croissante des technologies de communication, cette interaction n'est plus seulement des relations interhumaines, elle est assurée par des messages automatiques. Cette interaction porte sur des objets génériques que l'on retrouve à des degrés divers dans divers domaines de l'action municipale : demandes d'information, demandes d'intervention ou d'autorisation, commentaires, plaintes, paiements. Bien que ces interactions initiées par les citoyens représentent une part importante des municipalités, ce ne sont pas les expériences de service les plus courantes. Par conséquent, la qualité du service est liée à la manière dont la municipalité fournit le service. Selon Zhang (2009), les attentes de service et les perceptions des clients à l'égard du service jouent un rôle très important dans l'évaluation de la qualité du service fourni par les organisations de services. Cependant, ce sont les employés qui doivent fournir des services à la communauté et leurs actions affectent la perception de la communauté quant à la qualité du service.

Pour Zinsou (2019), du point de vue de l'équité organisationnelle, si les employés fournissant des services perçoivent les activités de GRH comme injustes, cela peut affecter leur motivation et leur engagement au travail. Par conséquent, le manque de motivation et d'engagement des employés est susceptible de conduire au développement d'attitudes et de comportements négatifs, tels que le comportement négatif des citoyens à l'égard de la citoyenneté, ce qui peut affecter négativement la qualité des services fournis par les employés.

2. Méthodologie

Dans la démarche interprétativiste, la recherche passe par la compréhension du sens que les auteurs donnent à la réalité. Telle est la démarche qui nous a permis de comprendre le processus à partir duquel le recrutement affecte la qualité des services municipaux dans le district de Bamako. Comme l'explique Wacheux (1996), « le processus de recherche qualitative est mené

d'abord et avant tout pour comprendre le pourquoi et le comment des événements dans une situation particulière », c'est pourquoi nous pensons que les méthodes qualitatives sont utilisées pour mieux comprendre la situation dans laquelle nos répondants se trouvent. Face à un sujet nouveau et peu étudié au Mali, la recherche exploratoire et qualitative peut fournir les éléments les plus intellectuels. Cette démarche justifie notre approche puisque nous étudions une représentation sociale intersubjective d'une réalité vécue (Jodelet, 1991), à savoir le processus à partir duquel le recrutement affecte la qualité des services municipaux dans le district de Bamako. Notre choix n'est donc pas contre les méthodes quantitatives (Thietart et al., 1999), mais basé sur des questions logiques.

Compte tenu de la rareté des travaux sur cette thématique dans le contexte malien, nous avons décidé de mener une étude exploratoire constituée des entretiens semi-directifs. Dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour un échantillon de convenance tout en maintenant une certaine représentativité d'importants groupes sociaux au niveau de l'âge, du genre et de la catégorie socio-professionnelle. Nous comptons ainsi 37 personnes comme indiquées dans le tableau 1. Ce tableau montre les codes d'entrevues et les renseignements sur les répondants. Une codification a été nécessaire pour maintenir l'anonymat de l'entretien.

Par conséquent, "Rem" est requis pour toute référence à une interview. De plus, chaque répondant s'est vu attribuer une lettre en fonction de l'ordre des entrevues. Par conséquent, notre codage se fait en suivant cet exemple : "Rem-A" signifie le premier répondant à être interrogé.

Tableau N°1 : Les caractéristiques et la codification des entretiens

Code	Genre	NB	Profil	Durée
Rem-A	Homme	1	Maire	53
Rem-B	Femme	1	Chargée des affaires sociales	37
Rem-C	Homme	2	Chargé de formation	87
Rem-D	Homme	4	Chargé de personnel	91
Rem-E	Femme	1	Chargé de carrières	34
Rem-F	Homme	3	Secrétaire général	96
Rem-G	Homme	1	Chargé de développement communautaire	67
Rem-H	Homme	1	Chargé d'état civil	68
Rem-I	Homme	1	Chargé de santé et d'hygiène publique	90
Rem-J	Homme	1	Administrateur civil	45
Rem-K	Homme	11	Usager	78
Rem-L	Femme	8	Secrétaire	84
Rem-M	Homme	1	Chargé d'assainissement	58
Rem-N	Homme	1	Chargé des affaires juridiques et administratives	80
Total		37		968

Source : auteurs

Nous avons utilisé deux guides d'entretien avec plusieurs sujets. Ces communications ont été de grande qualité car les répondants ont pu exprimer librement leurs sentiments et opinions sur tous les aspects du recrutement et des services offerts par la municipalité. Les données obtenues ont été analysées par la technique de l'analyse de contenu thématique.

Nous avons extrait les données recueillies lors des entretiens à l'aide de tableaux d'analyse thématique en utilisant un codage ouvert. Cette approche est pertinente dans le cadre de ce travail car elle "restitue le contenu de l'énoncé sous une forme concise et formelle. Nous procédons en deux étapes : l'identification des idées importantes et leur classement.

Ainsi, avec la catégorisation, nous obtenons un modèle pratique pour travailler avec des données brutes (Negura, 2006). Nous employons alors le codage sélectif, qui consiste à « aller au-delà des simples processus de description vers la conceptualisation » (Strauss et Corbin, 2006). 1990). Dans la suite de cet article, nous diviserons nos résultats en deux parties afin de rendre compte des thèmes abordés lors des entretiens : pratiques de recrutement, qualité de services.

3. Résultats

Les principaux résultats après analyse de nos données sont présentés dans les tableaux suivants. Il s'agit des résultats relatifs au recrutement du personnel dans les collectivités et ceux relatifs à la qualité des services municipaux.

3.1. Recrutement

Nous avons demandé à nos répondants de se prononcer sur la manière dont se fait le recrutement dans leur mairie respective. Il ressort de l'analyse des données de l'existence de deux voies permettant à la mairie de disposer d'un personnel. Il s'agit de la voie par concours et de la voie contractuelle. L'ensemble des résultats sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 : perception du recrutement par nos répondants

Catégorie	Sous-catégories	Thèmes	Fréquences (en nombre de fois)
Recrutement	Recrutement par voie de concours (16)	Analyse des besoins en personnel	09
		Identification des besoins en personnel	07
	Compensation politique (36)	Sélection des amis	10
		Sélection des partenaires politiques	12
		Absence d'implication des responsables du personnel	14

Source : auteurs

Le recrutement est cette activité qui permet à la municipalité de disposer d'un personnel compétent capable de répondre aux besoins de la communauté. Cette activité dans la municipalité se caractérise par un recrutement par voie de concours et un recrutement par voie

contractuelle qualifiée dans ce travail de « *compensation politique* ». En ce qui concerne le recrutement par voie de concours, il se caractérise par une analyse des besoins en personnel et l'identification des besoins en personnel.

En effet, dans cette sous-catégorie, l'analyse des besoins en personnel a une fréquence de 9, ce qui explique son importance comme l'a confirmé l'un de nos répondants « *très généralement, avant l'organisation des concours, il est demandé aux différents chefs de services d'exprimer leur besoin en personnel.* » (Rem-F).

Par ailleurs, précédemment en analyse de besoins en personnel, l'identification des besoins en personnel a une fréquence de 07, ce qui montre que l'organisation du concours ne peut se faire sans cette identification. Comme l'a confirmé le même répondant « *comme vous le savez lorsqu'on procède à un recrutement sans au préalable identifier les besoins en personnel, on risque de se retrouver dans une situation de sureffectif, ce qui constitue un problème compte tenu de l'insuffisance des ressources financières pour leur prise en charge.* » (Rem-D).

En ce qui concerne la *compensation politique*, elle constitue également l'une des voies à partir desquelles les autorités municipales se procurent le personnel nécessaire à leur besoin.

Elle est caractérisée dans un premier temps par une absence d'implication des responsables du personnel, ce qui explique la fréquence élevée de 14. Cette absence d'implication est liée à la spécificité des mairies qui disposent de deux catégories d'agents à savoir : les fonctionnaires et les conventionnaires.

D'une manière générale, le recrutement de ces derniers est fait par le maire à travers son pouvoir discrétionnaire. Ce dernier constitue une préoccupation fondamentale en ce sens qu'il incite les maires à ne pas impliquer les responsables du personnel afin de récompenser les amis ou les partenaires politiques (Rem-D). Lorsque le responsable du personnel est impliqué, il pourrait insister sur la nécessité d'organiser le recrutement selon les procédures. Lorsqu'ils ne sont pas impliqués dans le processus de recrutement, cela crée des tensions dans l'environnement de travail comme l'a confirmé l'un de nos répondants « *les agents recrutés par le maire sont intouchables et ne considèrent pas les autres. Pire encore, il m'est impossible de les sanctionner.* » (Rem-D).

La compensation politique se caractérise également par la sélection des partenaires politiques et la sélection des amis avec respectivement des fréquences de 12 et 10. Ces manières de faire ne permettent pas de recruter les meilleures compétences pour le poste vacant. Pour un de nos répondants « *on ne peut même pas parler de recrutement dans cette situation car les amis et les partenaires politiques sont une manière pour le maire de récompenser ses électeurs* (Rem-I). Cette situation montre que les personnes liées politiquement peuvent avoir un emploi dans la mairie comme l'a déclaré un de nos répondants « *nous sommes dans une structure politico-*

administrative dirigée par des politiques compte tenu de leur relation avec le maire, ces personnes arrivent souvent à imposer une rémunération au-delà de celle de la catégorie ». (Rem-I). La compensation politique qui occupe une place importante dans le processus de recrutement des municipalités avec une fréquence totale de 36 se caractérise par le népotisme et le favoritisme. Cette manière de faire ne peut donc pas permettre à la mairie de disposer d'un personnel qualifié capable de répondre aux besoins de la communauté.

3.2. Qualité des services

Nous avons demandé à nos interlocuteurs si la manière de recruter de la mairie peut lui permettre de disposer d'un personnel compétent capable de répondre aux besoins des citoyens. Pour une meilleure analyse de leurs réponses, nous avons jugé nécessaire d'interroger également les usagers bénéficiaires de ces services et qui sont en interaction avec les agents. C'est ainsi que certains ont été interrogés dans ce travail.

Tableau 3 : perception de la Qualité des services par nos répondants

Catégorie	Sous-catégorie	Thèmes	Fréquence
Qualité de services fournis	Comportement citoyen des agents	Heures d'ouverture et de fermeture	13
		Compréhension des besoins des usagers	6
		Accueil des usagers	10
		Durée de traitement des dossiers	8
		Délai d'attente	10
		Agent incompetent	7
		Amour du travail	7

Source : auteurs

Le tableau ci-dessus présente les différents facteurs qui conditionnent la qualité de services de l'administration locale. Dans le cadre de la décentralisation, l'une des premières préoccupations de la municipalité est de proposer un service de qualité à la population de façon efficace et efficiente.

A travers ce tableau, nous remarquons que l'élément le plus déterminant dans l'évaluation de la qualité de services municipaux est le respect rigoureux des heures d'ouverture et de fermeture du service. Cette fréquence montre que les citoyens connaissent les heures d'ouverture et de fermeture comme l'a déclaré l'un de nos répondants « *oui, je sais que le travail commence à huit heures et se termine seize trente minutes mais ce n'est pas souvent respectées car des fois à huit heures les agents ne sont pas présents* » (Rem-K).

Compte tenu de leurs attentes vis-à-vis de la municipalité, ils souhaitent que les agents puissent faire preuve de comportement citoyen en acceptant non seulement de venir à l'heure conformément à leurs obligations mais également de travailler même au-delà des heures de travail. Ils doivent également être disponible pour servir rapidement l'utilisateur.

Dans notre démarche nous avons compris que le délai d'attente correspond au temps d'attente des usagers avant d'être servi. Pour certains répondant, le délai d'attente est trop long et provoque souvent des conflits entre l'utilisateur et l'agent « *je suis venu très tôt afin de légaliser mon diplôme très rapidement mais la secrétaire n'arrêtait pas de causer avec ces collègues au lieu de faire mon travail, on a failli se disputer* » (Rem-K). Pour un autre répondant « *des fois les secrétaires finissent le travail mais après on se rend compte que le maire signataire n'est pas sur place, eux qui sont censés être disponibles pour les citoyens* » (Rem-k).

De ce fait, traiter les dossiers à temps est une condition essentielle dans l'amélioration de la qualité des services municipaux mais aussi la disponibilité des maires signataires.

Au dire de nos répondants, la qualité du service est aussi liée à la façon dont les agents accueillent les usagers. Ils indiquent que la mairie de par son rôle d'administration de proximité, doit améliorer son interaction avec la population. En effet, cette interaction nécessite à ce que la mairie puisse disposer d'un personnel compétent et motivé.

De ce fait, la manière d'accueillir les usagers est un indicateur important de l'appréciation de la qualité du service local comme l'a déclaré d'un de nos répondants « *normalement lorsqu'on arrive dans une administration, on doit se sentir à l'aise, ne pas être négligé et surtout que les agents soient disponibles. Mais tel n'est pas souvent car certains agents pensent que le service leur appartient* » (Rem-K).

Agent incompetent a une fréquence de sept (07). Cette fréquence explique le niveau d'incompétences de certaines recrues comme l'a déclaré un répondant « *dans cette mairie nous avons des recrues qui ont des problèmes pour s'exprimer correctement en français et pire lorsque vous leur demandez de faire un rapport...trop de fautes. Tu te demandes comment ils ont fait pour être admis au concours* » (Rem-L). Pour un autre répondant, l'incompétence des agents est une réalité « *j'ai demandé à un de mes agents de me faire ce rapport que vous voyez mais le document est plein de fautes et ce n'est même pas la bonne manière de rédiger un rapport. Il ne demande pas comment on fait un rapport...et voilà quoi* » (Rem-L).

L'amour du travail constitue un élément important aux yeux des usagers car pouvant influencer le comportement des agents par rapport à l'exécution de son travail comme l'a confirmé un usager « *hun. Je viens souvent dans cette mairie pour régler mes problèmes de dossiers mais sincèrement je trouve qu'il y a des agents, lorsque je leur donne de l'argent, ils font rapidement mon travail. Finalement je me demande s'ils savent pourquoi ils sont là* » (Rem-K).

Dans ce travail, nous voulions comprendre l'influence du recrutement sur les indicateurs de la qualité de services municipaux dans le district de Bamako. Nos résultats indiquent une ingérence politique dans le processus de recrutement. Compte tenu de cette ingérence politique, nous estimons que ce mode de recrutement a des effets sur les indicateurs de la qualité des

services municipaux. Au dire de nos répondants, les recrues politiques bénéficiant la protection des maires ont tendance à adopter des comportements anti sens du service public qui influence le comportement des autres employés notamment sur leur motivation. Elles ont tendance à ne pas être présentes souvent à leur poste et l'absence de sanction à leur encontre fait qu'elles sont considérées comme des privilégiés de la municipalité.

L'absence d'implication et le manque de considération des chargés du personnel dans le processus de recrutement donne envie à ces derniers de quitter leur poste comme l'a déclaré « nous sommes dans une structure politique dirigé par des politiques et pour la bonne marche de la mairie, il est important que les élus enlèvent la casquette politique pour être des administrateurs. Si non je ne suis pas impliqué dans ce processus et j'avoue que ça ne me donne pas envie de rester dans la boîte (Rem-I ; Rem-D).

Pour un autre répondant « c'est des agents qui ne méritent pas leur poste et à la limite ils narguent les autres parce qu'ils ne sont sous la bonne grâce du chef » (Rem-D).

Pour que le recrutement puisse influencer la qualité de services municipaux, il est important de respecter les procédures établies quel que soit le profil demandé. L'implication des responsables du personnel dans le processus est également une nécessité depuis l'identification des besoins jusqu'à la phase d'intégration.

De ce fait, un processus sans ingérence politique permet de recruter un personnel compétent correspondant aux besoins de la municipalité. Ce dernier étant en contact avec les citoyens-usagers sera en mesure de leur proposer un service de qualité.

3.3. Proposition d'un modèle

Le modèle issu de l'analyse de nos données résume le processus à partir duquel l'acquisition du personnel affecte la qualité d'un service municipal. Il tient compte du contexte des municipalités caractérisé par la décentralisation ayant abouti à un transfert de compétences.

Ce dernier a permis aux municipalités de disposer d'une certaine autonomie en matière de gestion des ressources humaines. A partir de là, nous nous sommes intéressés au processus de recrutement avec pour objectif de comprendre son influence sur la qualité des services municipaux.

Ce processus est composé d'un recrutement par voie de concours et d'un recrutement par voie contractuelle. Nos résultats indiquent qu'une ingérence politique dans ce processus ne permet pas à la municipalité de disposer d'un personnel compétent capable de répondre aux besoins des citoyens.

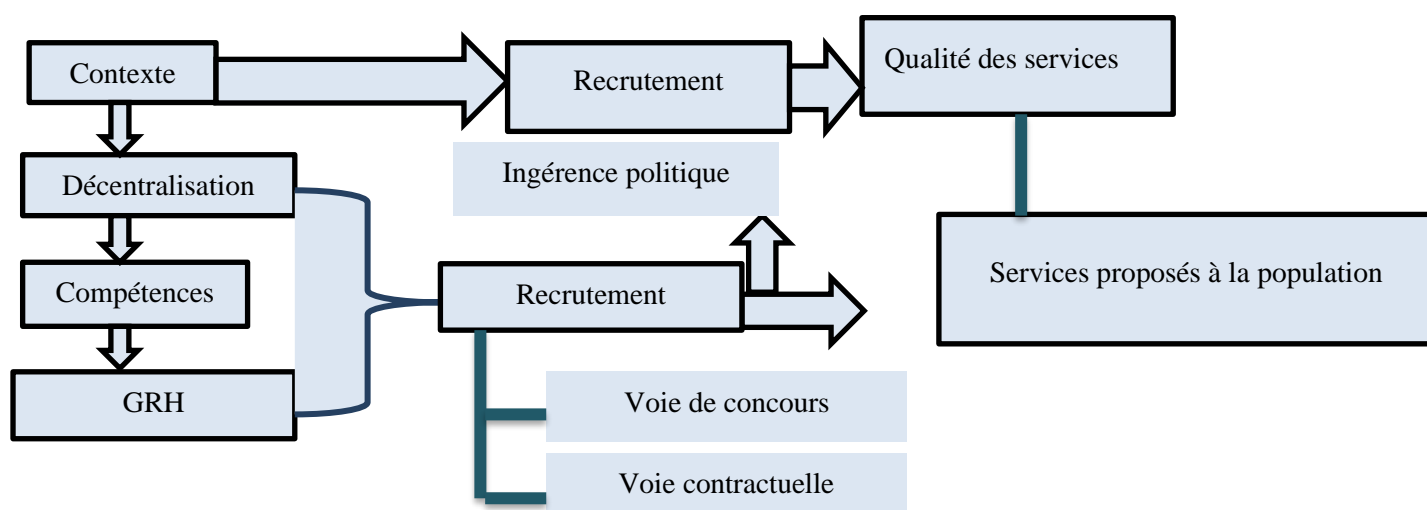
Pour que le recrutement puisse influencer la qualité des services municipaux, il est important de respecter les procédures établies quel que soit le profil demandé. L'implication des

responsables du personnel dans le processus est également une nécessité depuis l'identification des besoins jusqu'à la phase d'intégration.

De ce fait, un processus sans ingérence politique permet de recruter un personnel compétent correspondant aux besoins de la municipalité. Ce dernier étant en contact avec les citoyens-usagers sera en mesure de leur proposer un service de qualité.

A partir de ce modèle, nous proposons la proposition suivante : une ingérence politique dans le processus de recrutement ne permet pas à la municipalité de proposer un service de qualité aux citoyens.

Figure 1 : Proposed model



Source : auteurs

4. Discussion

Les résultats de ce travail montrent clairement l'existence de voies de recrutement dans le district de Bamako à savoir le concours et la voie contractuelle conformément à l'article 10 de la loi n° 93-008 du 11 février 1993. Le processus à partir duquel le recrutement affecte la qualité des services municipaux est lié à la transparence et à l'implication des responsables du personnel. Les agents recrutés sur la base de promesse politique, ce qui est contraire à l'esprit de la loi n° 93-008 du 11 février 1993, ont souvent tendance à s'absenter entraînant ainsi la détérioration du climat social. En effet, il est logique de comprendre qu'une personne politiquement recrutée va se sentir privilégiée dans l'organisation ce qui diminue le niveau d'engagement et de motivation des autres. Ainsi, cette détérioration du climat social est susceptible de conduire à une mauvaise prestation de services. Ce constat rejoint les travaux de (Zinsou, 2019) pour qui, lorsque les activités RH sont perçues comme injustes par les employés offrant des services, cela pourrait affecter la motivation du personnel et l'engagement des employés. Alors, un manque de motivation et d'engagement de la part des employés est

susceptible d'entraîner le développement d'attitudes et de comportement négatifs, tels que le comportement négatif des citoyens en matière de citoyenneté, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la qualité des services fournis par les employés.

Ce constat est également cohérent avec d'autres résultats de recherche. Par exemple, les études antérieures incluant Mashal (2012, p.3) et Paradza et al., (2010, p.40), ont trouvé des preuves d'ingérence politique dans le recrutement d'employés dans les municipalités d'Afrique du Sud. Les mauvaises pratiques de recrutement spécifiquement mentionnées et pouvant être liées à une ingérence politique comprennent : le népotisme, le favoritisme, les nominations erratiques, les promotions, les postes étant pourvus sans affichages dans les mairies. Bien que ces pratiques soient largement critiquées par certains répondants, d'autres la justifient par le fait qu'ils s'acquittent de leurs responsabilités envers des amis, des parents et des membres du parti au pouvoir. Ce travail rejoint les résultats de recherche antérieurs selon lesquels l'opportunisme politique est une force majeure ayant un impact sur la façon dont la GRH est pratiquée dans une collectivité compte tenu du fait que ce type de recrutement est basé sur l'absorption d'une main d'œuvre qui manque de compétence et d'expérience pour servir la communauté (Ferreira, 2014, p.196 ; Zinsou, 2019).

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était de comprendre le processus à partir duquel le recrutement affecte la qualité des services municipaux dans le district de Bamako.

Les contributions de cette étude sont perçues à trois niveaux : théoriques, méthodologiques et managériales.

Au niveau théorique, il ressort de cette étude certaines caractéristiques propres aux collectivités qui viendraient enrichir ce domaine à savoir la compensation politique.

L'originalité de notre méthodologie de recherche est assurée par une stratégie d'analyse de contenu manuel pour la validité et la fiabilité des résultats.

Les apports managériaux sont autant intéressants pour les autorités locales que pour les responsables chargés du personnel. L'absence d'implication de ces derniers se traduit par des compensations politiques qui ne permettent pas à la collectivité de recruter le personnel qu'il faut pour mener à bien ses missions.

Les limites méthodologiques sont relatives à la collecte et l'analyse des données. En effet, la collecte des données qualitatives suppose un effort important d'interprétation. De ce fait, des biais existent sûrement. Par ailleurs, l'échantillonnage non probabiliste choisi dans le cadre de ce travail peut donner lieu à un biais dans la sélection, donc limiter les possibilités de généraliser les résultats.

Au terme de cette recherche, l'ingérence politique et le manque d'implication des responsables du personnel dans le processus de recrutement sont autant d'éléments empêchant la collectivité d'offrir un service de qualité à la population

De ce fait, pour satisfaire les usagers qui sont également des électeurs, les conseils municipaux doivent veiller à ce que la procédure de recrutement soit la plus transparente possible. Ce qui passe nécessairement par une dépolitisation du processus de recrutement.

Il serait intéressant de poursuivre cette étude en élargissant à l'ensemble des collectivités au Mali afin d'avoir plus de représentativité en adoptant une démarche quantitative.

BIBLIOGRAPHIE

CHÊNE MARIE (2015), «Corruption and anti-corruption practices in human resource management in the public sector».

DAS, H., M. DAS, F. MCKENZIE, (1995) « Assessing the « will of the people »: an investigation into town service delivery satisfaction »; *Canadian Public Administration*; 28 (1), 77-93.

ELIJAH ET IRAVO, (2014) «Effect of Recruitment Strategies of Employees on Service Delivery in Local Authorities in Kenya »: A Case of Nyamira Country, Kenya. *Business and Management (IOSR-JBM)*, 42-46.

FERREIRA, G.M., (2014) «State involvement in the conduct of and conditions pertaining to the labour relationship. Administratio Publica »: *Journal of the Association of South Africa Schools and Departments of Public Administration and Management* 20 (2): 132-156.

FRANCIS, A., (2010) «Recruitment-Definition, Process, Need and Purpose ». Retrieved May 08, 2018, from mbaknol.com: <https://www.google.com>

GERAD DIVAY, (2009) « Qualité des services locaux et citoyenneté locale de qualité : Exploration d'un angle mort de la mesure de la performance dans les municipalités ». *La revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 14 (3).

HARKY, Y. F, (2018) « The Significance of Recruitment and Delection on Organizational Performance ». *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2), 1-9.

HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi: Cas du métier d'un responsable financier. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, 1(13).

ILES, P., (2001) « Employee Resourcing, in Human Resource Management »: A Critical Text eds. By John Storey, 2nd ed., London: Thompson Learning.

MARAM, A., (2008) « Reassessment of the application of TQM in the public sector ». *International Public Management Review*, 9:1, pp194-211.

- PARADZA G.G., (2010), « Single Women, Land and Livelihood vulnerability in the communal Areas of Zimbabwe ». *Wageningen Publishers: Wageningen*.
- POLLITT, C. (1993), « Managerialism and the public services », *Oxford, Blackwell, (2nd edition)*.
- POLLITT, C., (2009) « La qualité du service public : Tout ou Rien ? » *Éditoriale, Revue Internationale des sciences administratives*, pp415-418.
- WACHEUX, F., (1996) « Méthodes qualitatives et recherche en gestion ». *Paris, Economica*, 290 p.
- ZHANG, G., LEE G, & ZOU, X. (2014). « The Medialing Role of Procedural Justice between Participation in Decision-Making and Organisational Citizenship Behaviour »: an Empirical Study about *Skeleton Government Civilian in China*. *Psychology* (4): 300-304.
- ZINSOU DANIEL NAKOU., (2019). « GRH et Prestation des services municipaux au Bénin : L'expérience de la ville de Cotonou ». *Ed. Universitaires Européennes*.