RERISS
Revue d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales
ISSN: 2788-275X

www.reriss.org

Numéro 02

# REVUE D'ETUDES ET DE RECHERCHES INTERDISCIPLINANIRES EN SCIENCES SOCIALES

ISSN: 2788 - 275x

**Octobre 2020**

REVUE D'ETUDES ET DE RECHERCHES INTERDISCIPLINAIRES EN SCIENCES SOCIALES
ISSN: 3708-275X

## ORGANISATION

**Directeur de publication**

**Monsieur BAHA Bi Youzan Daniel**, Professeur Titulaire de Sociologie du Développement Economique et Social, Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire)

**Directeurs de la rédaction**

**Monsieur TOH Alain**, Maître de Conférences de Sociologie du Développement rural, Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire)

**Monsieur DJE Bi Tchan Guillaume**, Maître de Conférences de Psychologie génétique différentielle, Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire)

**Secrétariat de rédaction**

**KOFFI-DIDIA Adjoba Marthe**, Maître de Conférences de Géographie rurale, Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire)

**Monsieur SEHI Bi Tra Jamal**, Maître-Assistant de Sociologie du Développement Economique et Social, Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire)

**Monsieur BAH Mahier Jules Michel**, Maître-Assistant de Sociologie du Politique, Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire)

**Mademoiselle N'CHOT Apo Julie**, Maître-Assistant de Sociologie de la Famille et de l'Education, Université Félix Houphouët-Boigny (Abidjan-Côte d'Ivoire)

**Madame KOUAME Solange**, Maître-Assistant (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Comité Scientifique**

**Monsieur AKA Adou**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur AKA Kouamé**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur ALLOU Kouamé René**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur ASKA Kouadio**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur ATTA Koffi Lazare**, Directeur de recherches (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur BAH Henry**, Professeur Titulaire (Université Alassane Ouattara, Bouaké, RCI)

**Monsieur BANEGAS Richard**, Professeur Titulaire (Institut d'Etudes Politiques, Paris, France)

**Monsieur BIAKA Zasséli Ignace**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur BOA Thiémélé Ramsès**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur CHAUVEAU Jean Pierre**, Directeur de Recherches (IRD, Montpellier, France)

**Monsieur DAYORO Z. A. Kévin**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur DEDY Séri Faustin**, Maître de Recherches (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

Monsieur DOZON Jean Pierre, Directeur de Recherches (EHSS, Marseille, France)

**Monsieur EZOUA C. Tierry A.**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur GOGBE Téré**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur HAUHOUOT Célestin**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur IBO Guéhi Jonas**, Directeur de Recherches (Université Nangui Abrogoua, Abidjan, RCI)

**Madame KOFFIE-BIKPO Céline Yolande**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

Monsieur KONE Issiaka, Professeur Titulaire (Université Alassane Ouattara, Bouaké, RCI)

**Monsieur KOUADIO Guessan**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur KOUAKOU N'Guessan F.**, Professeur Titulaire (Université Alassane Ouattara, Bouaké, RCI)

**Monsieur KOUASSI N'goran F.**, Directeur de Recherches (Université Alassane Ouattara, Bouaké, RCI)

**Monsieur KOUDOU Opadou**, Professeur Titulaire (Ecole Normale Supérieure, Abidjan, RCI)

**Monsieur N'DA Paul**, Professeur Titulaire (Ecole Normale Supérieure, Abidjan, RCI)

**Monsieur N'DOUBA Boroba F.**, Professeur Titulaire (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur TRA Fulbert**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

RERISS
Revue d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales
ISSN: 3708-275X

**Comité de lecture**

**Monsieur ADJA Vanga Ferdinand**, Professeur Titulaire (Université Peleforo Gon Coulibaly, Korhogo, RCI)

**Monsieur AGNISSAN Aubin**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur DIGBO Gogui Albert**, Maître-Assistant (Université Jean Lorougnon Guédé, Daloa, RCI)

**Monsieur KEI Mathias**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur KONIN Sévérin**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur KOUAKOU Ossei**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur KOUDOU Landry Roland**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Madame LODUGNON-Kalou Evelyne** (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur NASSA Dabié Axel**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur NKELZOK KOMTSINDI Valère**, Professeur Titulaire (Université de Douala, Douala, Cameroun)

**Monsieur OTEME Appolos Christophe**, Maître de Conférences (Université Félix Houphouët-Boigny, Abidjan, RCI)

**Monsieur OUAKOUBO Gnabro**, Professeur Titulaire (Université Peleforo Gon Coulibaly, Korhogo, RCI)

**Madame PIRON Florence**, Professeur Titulaire (Université Laval, Montréal, Canada)

**Monsieur YOMB Jacques**, Maître de Conférences (Université de Douala, Douala, Cameroun)

REVUE D'ETUDES ET DE RECHERCHES INTERDISCIPLINAIRES EN SCIENCES SOCIALES
Revue d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales
ISSN: 3708-275X

**SOMMAIRE**

Les sciences sociales face aux défis de l'employabilité en Côte d'Ivoire
**BAHA Bi Youzan Daniel ..... 1**

Déscolarisation et travail des enfants des migrants sans papier a Bodouyo et Ziouayo (cote d'ivoire)
**DIGBO Gogui Albert ……..16**

Réalités ivoiriennes face à la politique régionale de l'utilisation du bois-energie des Etats de l'Afrique de l'Ouest
**ADJE N'Goran Pascal & BESSIE Baudelaire Baudry..... 30**

Structuration des activités artisanales sur l'espace public de Marcory
**WADJA Jean-Bérenger & AKA Assalé Félix……..43**

Reconnaissance et récompenses au travail et implication organisationnelle chez des enseignants-chercheurs et chercheurs des universités publiques en côte d'ivoire.
**ZOMBRE Habib & KANGA Kouakou Bruno..... 61**

Usage réflexif des réseaux sociaux et implication dans les apprentissages : cas des élèves des classes de 6ème en 3ème du lycée de Kakatare
**Oyono Michel TADJUIDJE……74**

Univers du temps libre et de loisir des etudiants du departement de sociologie (universite felix houphouët boigny) et de ceux de l'institut national de la jeunesse et des sports en Côte d'Ivoire
**GALA BI TIZIE Emmanuel & SETONDJI Désiré……95**

Analyse des approches locales de lutte contre le Swollen shoot dans la Sous-préfecture de N'Douffoukankro (cote d'ivoire)
**NIAMKE Jean Louis, OKOU Kouakou Norbert & YAO Yao Romuald..... 116**

Support de test, chronotype et performance en mathématiques : le rôle médiateur des performances intellectuelles
**KOFFI Franck Gustave & TOVI N'Guessan Pierre..... 130**

Les déterminants du faible niveau de qualification des ressources humaines locales des collectivités territoriales ivoiriennes : cas des municipalités de Bouake, Guiglo et Gbon
**Jean-Arsène Paumahoulou GUIRIOBE……..144**

Les enjeux de l'actualisation des pratiques propitiatoires dans le district autonome d'Abidjan
**ASSI Atse Jean-Claude……..160**

REVUE D'ETUDES ET DE RECHERCHES INTERDISCIPLINAIRES EN SCIENCES SOCIALES
Revue d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales
ISSN: 3708-275X

Requalifier le changement climatique pour garantir le développement durable dans la nouvelle boucle du cacao en côte d'ivoire
**Julien Gnokpébo POÉRI……..174**

Problématique des reformes éducatives et efficacité du système scolaire ivoirien à travers l'analyse des politiques publiques nationales

**Sopie Odette Rita YAPI, Letro Edwige DAYORO & Oswald Kacou Seraphin EDOUA……..190**

Les couleurs du titrage de la une des quotidiens d'informations générales

**N'GUESSAN Djemis Jean Elvis Ghislain……..200**

Touche pas à mon Peuhl ! Acteurs cachés dans les conflits Agriculteurs-Pasteurs à Teningboue en Côte d'Ivoire
**MLAN Konan Séverin, KONAN Koffi & KOUAKOU Yao François……..213**

Usage du téléphone portable et nouvelles formes de sociabilité (Abidjan)
**TOH Alain, SEHI BI TRA Jamal & N'CHOT Apo Julie……..230**

RERISS
Revue d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales
ISSN: 2708-275X

# LES DETERMINANTS DU FAIBLE NIVEAU DE QUALIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES LOCALES DES COLLECTIVITES TERRITORIALES IVOIRIENNES : CAS DES MUNICIPALITES DE BOUAKE, GUIGLO ET GBON

**Jean-Arsène Paumahoulou GUIRIOBE**
Enseignant-chercheur
pamlaud2012@yahoo.fr
Département d'Anthropologie et de Sociologie
Université Alassane Ouattara de Bouaké

**Résume**

En Afrique subsaharienne en général et en Côte d'Ivoire plus particulièrement, nombreuses sont les études qui pointent du doigt le faible niveau de qualification des ressources humaines locales comme étant le maillon faible de la gouvernance locale et partant la principale cause de la faible performance des collectivités territoriales et des administrations publiques locales. Ainsi, la nécessité d'identifier les facteurs étant à l'origine de ce déficit s'impose comme une urgence. Pour ce faire, l'on a interrogé, à l'aide d'entretiens semi-directifs individuels, des personnes ressources sélectionnées selon la technique probabiliste. Et, ces entretiens ont révélé que le faible niveau de qualification des agents locaux des collectivités territoriales est engendré par l'absence de structures formelles de formation en matière de planification décentralisée, le mode et les acteurs du recrutement qui ne tiennent pas compte des critères objectifs de sélection et les conditions de vie et de travail caractérisées par une extrême précarité.

**Mots clés :** Collectivités territoriales, ressources humaines, faible niveau, qualification, formation,

**Abstract**

In sub-Saharan Africa in general and in Côte d'Ivoire in particular, many studies point to the low level of qualification of local human resources as being the weak link in local governance and therefore the main cause of the poor performance of local authorities. and local public administrations. Thus, the need to identify the factors behind this deficit is urgent. To do this, we interviewed, using semi-structured individual interviews, resource persons selected using the probabilistic technique. And, these interviews revealed that the low level of qualification of local agents of local authorities is caused by the absence of formal training structures in decentralized planning, the mode and actors of recruitment which do not take into account objective criteria selection and living and working conditions characterized by extreme insecurity.

**Keywords**: Local authorities, human resources, low level, qualification, training,

RERISS
Revue d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales
ISSN: 2708-275X

**Introduction**

La politique d'aménagement du territoire dont l'outil opérationnel est la décentralisation repose, en Côte d'Ivoire, sur des objectifs et des enjeux clairement définis. De ces objectifs découlent les missions qui incombent aux collectivités territoriales à savoir le transfert des compétences de l'État aux collectivités selon le principe de subsidiarité, une volonté réelle de donner le pouvoir aux populations locales, la mise en œuvre d'une réforme administrative devant favoriser une gestion participative des affaires locales, faire des collectivités territoriales de véritables pôles de développement, la réduction des disparités locales et régionales et enfin, l'apprentissage de la démocratie, la transparence et la bonne gouvernance (M. Soumahoro, 2015, p. 51). L'organisation territoriale qui s'en est suivie, dans ce pays, laisse apparaître clairement l'ensemble des priorités de l'État. Ces priorités s'articulent autour d'une série d'enjeux à la fois politique, administratif, économique et d'aménagement du territoire. Au niveau politique, il s'agit pour l'État de permettre aux populations directement concernées de participer concrètement à la gestion des affaires locales et à la prise en main de leur développement mais aussi aux hommes politiques d'accéder à des postes électifs afin d'exercer le pouvoir. Au niveau administratif, l'État, à travers la décentralisation, cherche à rapprocher l'administration des administrés et la rendre ainsi plus accessible. D'un point de vue économique il s'agit aussi de promouvoir l'emploi et lutter contre la pauvreté par la promotion d'initiatives locales. Enfin, en ce qui concerne l'aménagement du territoire, l'enjeu consiste à redistribuer l'activité économique et l'emploi sur toute l'étendue du territoire national en faisant des communes et chefs-lieux de régions des pôles de développement économique (M. Soumahoro, op.cit., p. 52).

Dans le but précis d'atteindre ces différents objectifs, les collectivités territoriales se sont, avec l'appui de l'Etat, dotées d'organisations administratives où travaillent des ressources humaines. Le statut de ces ressources humaines est régi par diverses normes : le Code de la fonction publique (Loi N° 92-570 du 11 septembre 1992 portant statut général de la Fonction Publique), le Statut du personnel des collectivités locales (Loi N° 2002-04 du 3 janvier 2002) et le code du travail. La responsabilité d'établir l'organigramme des collectivités territoriales est partagé entre les collectivités territoriales et l'Etat par le biais du Ministère de la décentralisation et du développement local (Direction des ressources humaines des collectivités territoriales). Plusieurs acteurs s'occupent de la gestion de ces ressources humaines notamment : le Président de la Collectivité Territoriale, le Secrétaire Général, le Directeur des ressources Humaines. Chaque collectivité territoriale s'occupe du recrutement des ressources Humaines. Cependant ceux occupant les hauts postes sont

affectés par l'Etat notamment les secrétaires généraux et les différents chefs de services (Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (CGLU-Afrique), 2018, p. 179).

Ainsi, les ressources humaines des collectivités territoriales ivoiriennes regroupent deux catégories d'agents que sont les agents de l'Etat et ceux recrutés localement par les collectivités territoriales. Les fonctionnaires ou agents de l'Etat peuvent être affectés à l'exécution des tâches d'encadrement ou de conception dans les collectivités territoriales. Ils exercent, en général, les fonctions de Directeur Général d'Administration, de Secrétaire Général, de Directeur ou chef de services administratifs, de Directeur ou chef de services financiers, de Directeur ou Chef de services techniques, de Directeur ou Chef services socio-culturel et de promotion humaine. Ce qui donne un total de cinq ou six agents de l'Etat par collectivité selon le nombre de directions. S'agissant des agents recrutés localement par les collectivités territoriales, il convient de préciser que leur nombre et leurs tâches sont définis par les différents textes réglementaires consolidés par la pratique. A cet effet, le décret n°2013-476 du 02 juillet 2013 fixant les modalités d'établissement du Cadre organique des emplois des collectivités territoriales fixe le nombre maximal d'agents susceptibles d'être recrutés localement dans les communes :

- Vingt-huit (28) pour les communes de moins de 50000 habitants ;
- Quarante-neuf (49) pour les communes de 50000 à 100000 habitants ;
- Cent soixante-deux (162) pour les communes de plus de 100000 habitants.

Cependant, en Afrique subsaharienne en général et particulièrement en Côte d'Ivoire, la gestion quotidienne de ce capital humain rencontre d'énormes problèmes dont le principal réside dans la qualité insuffisante des ressources humaines locales. En effet, malgré les dispositions réglementaires prises en la matière, l'on constate que le personnel recruté localement par les collectivités territoriales elles-mêmes est doté d'un faible niveau de qualification (CGLU-Afrique, op.cit., p. 25). Cette situation qui impacte négativement la politique de décentralisation, le développement local et la gouvernance locale suscite en nous l'interrogation suivante : Pourquoi les ressources humaines recrutées localement sont-elles faiblement qualifiées ? Autrement dit, quels sont les facteurs à l'origine du faible niveau de qualification du personnel local des collectivités territoriales ?

L'objectif visé ici est d'identifier et d'expliquer, à travers les cas précis des municipalités de Bouaké, Guiglo et Gbon, les facteurs ayant engendré le faible niveau de qualification des agents locaux des collectivités territoriales ivoiriennes.

RERISS
Revue d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales
ISSN: 2708-275X

## 1 – METHODOLOGIE

### 1.1 – Cadre de l'étude

Cette étude s'est déroulée dans le mois de janvier 2020 à la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local (DGDDL), au siège de l'Union des Villes et Communes de Côte-d'Ivoire (UVICOCI) et dans les municipalités de Bouaké, Guiglo et Gbon.

La DGDDL et l'UVICOCI ont leur siège à Abidjan. La municipalité de Bouaké se trouve au centre de la Côte-D'ivoire, à environ trois cents kilomètres d'Abidjan, celle de Guiglo est située à plus de cinq cents kilomètres d'Abidjan, dans l'ouest du pays. Quant à la municipalité de Gbon, elle est dans le nord du pays, à plus de cinq cents kilomètres d'Abidjan. Ces trois municipalités ont été choisies pour deux principales raisons. La première raison vient du fait qu'elles représentent chacune les trois catégories de municipalités présentées ci-dessus, c'est-à-dire que la municipalité de Bouaké représente les communes de plus de 100000 habitants avec 162 agents locaux au maximum, la municipalité de Guiglo fait partie des communes de 50000 à 100000 habitants avec 49 agents locaux et celle de Gbon se trouve dans la catégorie des communes de moins 50000 habitants avec 28 agents locaux au maximum. La seconde raison est liée au fait que ces municipalités symbolisent les trois grandes régions de la Côte d'Ivoire, à savoir le nord avec la municipalité de Gbon, le centre celle de Bouaké et le sud avec Guiglo.

La DGDDL et l'UVICOCI ont été également retenues comme cadre d'étude parce qu'elles représentent des structures centrales impliquées, d'une manière ou d'une autre, dans la gestion des collectivités locales. Tous ces choix découlent en effet d'un souci de diversification des données.

### 1.2 – Population cible et technique d'échantillonnage

La population cible de cette étude est composée, de responsables de services et d'agents à la DGDDL et à l'UVICOCI, d'élus et agents locaux, d'agents de l'Etat détachés auprès de ces collectivités territoriales. Pour pouvoir donc obtenir des données fiables, l'on a demandé à chaque service d'établir une liste de personnes ressources avec leurs contacts. Ainsi, 05 listes de 150 personnes au total ont-elles été élaborées.

Sur les 150 personnes, nous avons interrogé 50 individus, soit le 1/3, en raison de 10 par structure. Parmi ces derniers, l'on retrouve des élus et agents locaux, des agents de l'Etat détachés auprès des entités décentralisées et des responsables de service et agents à la DGDDL et à l'UVICOCI. Ainsi, l'échantillon de cette étude est constitué de

50 personnes au total interrogées selon la technique probabiliste avec une fréquence d'un individu sur trois.

### 1.3 – Technique d'enquête et approche théorique

Les 50 personnes ainsi sélectionnées ont constitué les cibles d'entretiens semi-directifs individuels. Pour ce faire, nous avons, munis de guides d'entretiens, sillonné, pendant un mois, les différentes structures administratives ci-dessus citées afin d'interroger ces individus. Les entretiens ont porté principalement sur la gestion des ressources humaines dans les collectivités territoriales, le mode et les conditions de recrutement des agents locaux, leur statut, leurs conditions de vie et de travail, leur niveau d'instruction et leur formation professionnelle.

Les données collectées sont ensuite analysées à la lumière de la théorie du capital humain. Selon cette théorie, le capital humain se définit comme un ensemble d'aptitudes, de connaissances et de qualifications possédées par chaque individu. Celles-ci sont, en partie, innées, héritées à la naissance (il s'agit des capacités intellectuelles transmises génétiquement), pour autre partie, elles sont acquises tout au long de la vie. Il recouvre ainsi les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique. Le capital humain constitue donc un bien immatériel qui peut faire progresser ou soutenir la productivité, l'innovation et l'employabilité. (O. Rezine, 2015, p. 27).

Cette approche théorique permet donc d'élucider la question des déterminants du déficit en ressources humaines locales de qualité dans les collectivités territoriales ivoiriennes à travers trois principaux points que sont : l'absence de structures formelles de formation en gestion et organisation des collectivités territoriales, le mode et les acteurs du recrutement des agents locaux et, enfin les conditions de travail et de vie des agents recrutés localement.

## 2 – RESULTATS DE LA RECHERCHE

### 2.1 – L'absence de structures formelles de formation en gestion et organisation des collectivités territoriales

Selon le secrétaire général de la mairie de Gbon, « *Le tout premier facteur du faible niveau de qualification des ressources humaines au niveau des entités décentralisées est l'absence d'institut de formation initiale en gestion des collectivités territoriales* ». Le secrétaire général de la mairie de Bouaké ne dit rien d'autre quand il affirme ceci : « *l'Etat de Côte d'Ivoire, en mettant en œuvre la politique de décentralisation, devait en principe se doter d'un institut de formation en planification décentralisée, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent. Dans ce*

*contexte l'on ne peut que recruter des ressources humaines faiblement qualifiées dans les métiers liés à la gestion des collectivités territoriales* ».

Des enseignements sur l'administration locale sont cependant dispensés à l'école normale d'administration. Mais, d'après le secrétaire général de la mairie de Guiglo, « *les agents recrutés localement n'ont pas accès à cet établissement qui est uniquement réservé aux agents de l'Etat* ». Pour finir, ce dernier ajoute ceci : « *L'enseignement professionnel qui devrait, un tant soit peu, combler ce vide constaté, connaît aussi ce même problème car rares sont les grandes écoles professionnelles, privées ou publiques, qui dispensent des cours sur la planification décentralisée* ». Selon Mr W. B., un responsable de service à la DGDDL, « *C'est cette absence de structures de formation qui fait qu'aucune véritable formation mettant l'accent sur les particularités de l'administration décentralisée n'a été initiée quoique, l'Etat ivoirien ait décidé de privilégier le processus de développement participatif* ».

En effet, cette absence de structures formelles de formation en gestion et organisation des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire fait que les agents recrutés localement ne reçoivent aucune formation dans ce domaine avant ou après leur recrutement. C'est ce que soulignent les propos suivants : « *Puisqu'il n'existe aucun établissement pour les former avant ou après leur recrutement, ils apprennent, sur le tas, ce pourquoi nous les avons recrutés* » (Mr U. H., un adjoint au maire dans la commune de Guiglo) ; « *La majorité des agents locaux que l'on recrute n'ont pas reçu de formation en planification décentralisée car l'Etat de Côte d'Ivoire n'a pas pris le soin de se doter d'un institut de formation depuis que le pays s'est engagé véritablement sur le chemin de la décentralisation* » (Secrétaire général de la mairie de Bouaké) ; « *Si les agents recrutés localement par les collectivités locales sont faiblement qualifiés, ce qui est d'ailleurs vrai, c'est tout simplement parce que ces derniers n'ont pas la possibilité de se former avant ou après leur recrutement car il n'existe aucun établissement à cet effet* » (Secrétaire général de la mairie de Gbon).

Aussi, selon Mr M. Y. un responsable de service au siège de l'UVICOCI, « *les rares instituts de formation qui essaient de dispenser des enseignements en rapport avec la décentralisation et la gestion des collectivités territoriales ne mettent pas l'accent sur les particularités de l'administration locale* ». D'après le secrétaire général de la mairie de Bouaké, « *cette situation est due au fait que ces instituts n'ont pas cette vocation mais, dans l'accomplissement de leur mission ils donnent souvent, comme c'est le cas de l'ENA, des enseignements d'ordre général sur la décentralisation* ». S'agissant de l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) plus précisément, Mr P. Z. un agent local de la municipalité de Guiglo dit ceci : « *Cet établissement pouvait vraiment nous aider cependant, ces cours sur la décentralisation sont superficiels et nous n'y avons pas accès* ».

Ainsi, la faible qualification du personnel local des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire provient en partie de l'absence de structures formelles de formation en

matière de planification décentralisée car il n'existe aucun établissement ayant pour vocation de former ce personnel avant ou après son recrutement. Il y a cependant des écoles qui dispensent quelques enseignements généraux sur la décentralisation mais, ces cours sont trop superficiels pour l'occasion et le personnel dont il est question ici n'y a pas accès. C'est un personnel dont le mode de recrutement est aussi indexé comme étant l'un des principaux facteurs de sa faible qualification.

**2.2 – Le mode et les acteurs du recrutement des agents locaux**

Selon les enquêtés, toute catégorie socioprofessionnelle confondue, chaque collectivité territoriale est chargée de recruter son personnel local tout en respectant les différents cadres définis par l'Etat. C'est ce que relèvent exactement les propos suivants : « *Selon les textes en vigueur, les collectivités ont la lourde responsabilité de recruter elles-mêmes leurs ressources humaines locales en restant cependant dans la fourchette prescrite par l'Etat* » (Secrétaire général de la mairie de Bouaké) ; « *L'Etat a laissé la liberté aux collectivités territoriales de recruter directement leur personnel local. Ce qui est d'ailleurs une très bonne chose dans une politique de décentralisation* » (Mr U. H., adjoint au maire) ; « *Dans la mise en place de l'effectivité de leur autonomie, l'Etat a accordé les pleins pouvoirs aux entités décentralisées en matière de recrutement de leur personnel local* » (Mr P. Z., un agent de la DGDDL).

Sur cette base, des recrutements d'agents locaux sont faits par les différentes collectivités territoriales. C'est ainsi que la municipalité de Bouaké a recruté 613 agents locaux permanents et 245 agents locaux contractuels, ce qui donne un total de 858 agents recrutés localement. Quant à la municipalité de Guiglo, elle dispose d'un effectif de 155 agents locaux alors que celle de Gbon fonctionne avec 16 agents locaux. Tous ces agents sont recrutés par les élus locaux, c'est-à-dire les maires et souvent leurs adjoints. Ce recrutement se fait, d'après le secrétaire général de la mairie de Guiglo, « *sur étude de dossiers car le postulant dépose son dossier dans les locaux de la mairie et ce dépôt est suivi d'une étude qui peut aboutir à un rejet ou à une approbation. Et, en cas d'une approbation, les autorités font appel au postulant qui effectue d'abord un stage avant son intégration au sein de l'administration* ». Selon Mr W. B., « *Cette étude de dossier devrait être faite normalement par les directeurs des ressources humaines mais, dans la réalité des faits, ce sont les élus locaux qui se chargent de ce volet* ». Aussi, ajoute-il, « *plusieurs recrutements sont effectués sans un seul petit dépôt de dossiers de la part des postulants recrutés* ». L'on peut donc dire que chaque collectivité est réellement responsable du recrutement de son personnel local, comme le stipule les textes en vigueur. Cependant, d'après le secrétaire général de la mairie de Bouaké, « *ceux qui sont directement chargés de la gestion de ces ressources humaines, à savoir les directeurs des ressources humaines et les secrétaires généraux ne participent pas à leur recrutement* ». Ces faits ont été confirmés par les

différents directeurs de ressources humaines à travers les propos suivants : « *Les autorités locales recrutent elles-mêmes les agents locaux qu'elles placent ensuite sous notre responsabilité. Ce qui n'est pas normal, c'est qu'on ne nous associe pas aux différents recrutements* » (Directeur des ressources humaines de la mairie de Gbon) ; « *L'on ne nous associe guère au recrutement du personnel local alors que c'est nous qui sommes appelés à gérer ce personnel* » (Directeur des ressources humaines de la mairie de Guiglo) ; « *Les élus locaux nous écartent du processus de recrutement du personnel qui doit travailler sous notre direction* » (Directeur des ressources humaines de la mairie de Bouaké).

Ce mode de recrutement ouvre, d'après Mr P. S., un responsable de service à la DGDDL, « *de grandes brèches à la complaisance et à la corruption, ce qui fait que le personnel local est très souvent recruté selon certaines affinités : politique, ethnique, religieuse, parentale, amicale, etc.…* ». Pour ce dernier, « *la formation de ce personnel local ainsi recruté ne cadre pas le plus souvent, avec les exigences des postes à pourvoir car ce recrutement, opéré par les élus locaux, n'est pas objectif et ne tient pas compte des tâches à accomplir* ». C'est la raison pour laquelle le directeur des ressources des humaines de la mairie de Guiglo avance ceci : « *le recrutement du personnel local ne respecte aucunement les critères de rationalité. Il n'est pas du tout crédible, ce qui fait que ce personnel n'est pas vraiment compétent et apte à remplir les tâches exigées par les postes qu'il occupe* ».

En somme, l'on retiendra que l'Etat, dans le but précis de la consolidation de l'autonomie des collectivités territoriales, a décidé de laisser le soin à dernières de recruter leur personnel local. Ce recrutement doit cependant se faire sous la supervision des agents de l'Etat détachés auprès de ces entités décentralisées afin qu'il soit objectif. Mais, dans la pratique ces derniers sont écartés de toutes les étapes des processus de recrutement par les élus locaux qui deviennent par conséquent les seuls acteurs. Or, pour pouvoir recruter, ceux-ci se basent très souvent sur des affinités politiques, ethniques, religieuses, parentales, amicales, etc.… Toute chose qui occasionne aussi, en plus de l'absence d'instituts de formation, le recrutement d'un personnel local faiblement qualifié. En dehors de ces deux facteurs, il existe un autre qui est tout aussi important dans la détermination du faible niveau de qualification des agents recrutés localement par les collectivités territoriales.

**2. 3 – Les conditions de vie et de travail des agents locaux**

Les fonctionnaires détachés, interrogés dans le cadre de ce travail, se plaignent tous de leurs conditions de travail en affirmant ceci : « *Les conditions de vie et de travail au sein des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire sont très précaires. Et, c'est exactement la précarité de ces conditions de vie et de travail qui fait que les fonctionnaires, qui ont les compétences requises pour y exercer, refusent de venir lorsqu'ils y sont affectés* » ( Secrétaire général de la mairie de Bouaké) ; « *Les indemnités et primes qui sont promises par ces entités*

*décentralisées ne sont pas attirantes, attrayantes ou attractives au point d'attirer vers elles un personnel ayant un niveau de qualification acceptable en planification décentralisée* » (Secrétaire général de la mairie de Gbon) ; « *Les collectivités locales ivoiriennes ne peuvent pas recruter ou attirer vers elles les cadres hautement qualifiés en gestion décentralisée dont ils ont besoin pour la conception de projets viables de développement local à cause de leur situation financière non motivante* » (Secrétaire général de la mairie de Guiglo). Selon ce dernier, « *Même les agents qui sont déjà en fonction au niveau de ces collectivités territoriales veulent aller s'installer ailleurs, faire autre chose car ils n'arrivent pas à obtenir ce qu'ils espéraient avoir* ».

Même son de cloche au niveau des agents locaux dont les conditions de vie et de travail sont encore plus précaires que celles des représentants de l'Etat, comme le soulignent les propos suivants : « *A la mairie ici nous travaillons dans de très mauvaises conditions, en plus de ce fait, nous percevons de très maigres salaires qui ne peuvent même pas nous permettre de vivre normalement* » (Mr P. B., un agent local de la municipalité de Guiglo) ; « *Nous percevons des salaires très insuffisants voire même insignifiants pour le travail que nous faisons à la mairie. Et, le plus grave de tout cela, c'est qu'il y a souvent des moments où la mairie peut nous devoir plusieurs mois de salaires impayés. Avec tous ces déboires, comment pouvons-nous nous perfectionner un seul instant dans le but d'améliorer notre rendement ?* » (Mme K. K., agent local à la mairie de Gbon) ; « *C'est parce que nous n'avons pas encore eu mieux ailleurs que nous acceptons de travailler à la mairie car les conditions dans lesquelles nous travaillons et vivons sont vraiment insoutenables* » (Mr N. J., agent local à la mairie de Bouaké).

Selon Mr Z. C., un autre responsable de service interrogé siège de l'UVICOCI, « *Si les agents des collectivités territoriales travaillent et vivent dans des conditions précaires, c'est parce que les collectivités territoriales elles-mêmes font face à des situations financières très dramatiques qui ne leur permettent pas d'ailleurs de recruter un personnel local hautement qualifié* ». Pour Mr P. J., responsable de service à la DGDDL, « *C'est vrai que les conditions de travail des agents des collectivités locales sont effectivement précaires et non motivantes, mais l'on ne peut pas lier cela au seul fait de l'insuffisance supposée des ressources financières de ces institutions* ». Il faut plutôt voir, ajoute ce dernier, « *le mode de recrutement qui leur a permis d'être présents au sein de ces administrations car, lorsque l'on décide de recruter des amis et des parents afin d'être des agents devant exercer dans des institutions locales aussi importantes, c'est pour avoir l'occasion de leur attribuer des salaires largement en dessous de la barrière fixée par l'Etat, ce qui permettrait de faire des retenues sans que personne ne puisse se plaindre véritablement* ».

En effet, d'après Mr W. B., « *L'Etat, en fixant une barrière salariale et non des salaires fixes devant être attribués aux agents locaux selon leur catégorie, a laissé la voie aux diverses*

*pratiques salariales dilatoires développées actuellement par les autorités locales* ». Selon ce dernier, « *Ces salaires dérisoires ont fini par avoir un impact très négatif sur le niveau de qualification des agents locaux car ils ne peuvent en aucun cas attirer des ressources humaines hautement qualifiées* ». Concernant la barrière salariale imposée aux collectivités territoriales par l'Etat, Mr M. Y. de l'UVICOCI avance ceci : « *La barrière salariale avait été fixée aux collectivités locales par l'Etat afin d'éviter la concurrence avec celles-ci en matière de recrutement de cadres hautement qualifiés. Mais aujourd'hui, l'on constate que c'est cette barrière salariale qui semble être, à l'origine du faible niveau de qualification des agents recrutés localement car elle ne permet pas aux entités décentralisées de proposer une grille salariale qui puisse attirer le personnel qualifié* ».

Somme toute, nous dirons que les conditions de vie et de travail qui prévalent actuellement au sein des administrations des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire ne sont pas de nature à attirer vers ces administrations locales un personnel hautement qualifié en gestion décentralisée. Ces conditions ne sont donc pas encourageantes, ni motivantes et ne peuvent susciter un dynamisme au sein des administrations de ces entités. Plus précisément, les salaires proposés par les collectivités locales ne peuvent pas leur permettre d'attirer et de recruter des ressources humaines suffisamment qualifiées, ce qui occasionne par conséquent un faible niveau de qualification de leurs agents locaux. Quel regard analytique peut-on cependant jeter sur ces faits ainsi présentés ?

## 3 – ANALYSE ET DISCUSSION

La faible qualification du personnel local des collectivités territoriales visitées au cours de cette étude provient de trois principaux facteurs. Il s'agit exactement de l'absence de structures formelles de formation en matière de planification décentralisée, du mode et des acteurs du recrutement des agents locaux et de leurs conditions de vie et de travail. En effet, le recrutement des agents locaux, basé sur les affinités politiques, tribales, amicales et parentales, est essentiellement organisé ou orchestré par les élus locaux, c'est-à-dire les maires et leurs adjoints et les conditions dans lesquelles travaillent ces agents sont très précaires. Ce sont ces différentes situations qui ont engendré le déficit en ressources humaines locales qualifiées dans les administrations décentralisées en Côte d'Ivoire.

### 3.1 – Analyse

Le Monde que nous voulons est incarné par les Agendas de développement adoptés par la Communauté Internationale à partir de 2015 (l'Agenda du Développement Durable, les 17 Objectifs du Développement Durable (ODD) et les 169 Cibles, le

Nouvel Agenda Urbain adopté à Quito, l'Agenda du Climat adopté à Paris, le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophes et l'Agenda d'Addis Abeba sur le financement du développement), L'Afrique que nous voulons est déclinée dans la Vision Africaine 2063, ainsi que les Stratégies de développement adoptées au niveau de chaque Etat africain (CGLU Afrique, op. cit., p. 17). Pour que l'une et l'autre soient réalisées, une forte implication des collectivités territoriales est nécessaire.

En effet, la réalisation d'une grande partie de ces engagements et aspirations au niveau national et international relève, en effet, de la responsabilité, des compétences et des attributions des collectivités territoriales. La communauté internationale reconnaît elle-même que plus de 60% des ODD et des Contributions Déterminées au niveau National en application de l'Accord de Paris sur le changement climatique (CDN) ne peuvent être mis en œuvre sans la participation effective et agissante des collectivités territoriales. Par ailleurs, faire face aux défis de l'urbanisation galopante en Afrique en général et en Côte d'Ivoire plus particulièrement requiert également que les villes et les autres collectivités territoriales soient en première ligne pour rendre les villes et les établissements humains sûrs, résilients et durables, conformément à l'ODD 11 (CGLU Afrique, op.cit.). Pour assumer leurs rôles et responsabilités, l'ensemble des collectivités territoriales africaines et précisément ivoiriennes sont également contraintes de faire face à un contexte difficile, que ce soit dans leurs rapports avec leurs Etats et avec les administrations centrales des gouvernements, ou pour gérer des problématiques multidimensionnelles liées notamment à une urbanisation galopante, aux mouvements migratoires, aux changements climatiques, à la montée des besoins et exigences des citoyens et des communautés, à la révolution numérique, outre la rareté des ressources et la complexité des procédures. Afin de permettre aux collectivités territoriales d'assumer leur part dans la réalisation de ces engagements et aspirations, il est urgent de consolider les processus de décentralisation en donnant la priorité à des réformes visant la valorisation, l'amélioration, la mise à niveau et le renforcement du capital humain dans les administrations locales car nombreuses sont les études qui ont pointé du doigt la gestion des ressources humaines comme étant le maillon faible de la gouvernance locale et partant la principale cause de la faible performance des collectivités territoriales et des administrations publiques locales en Afrique subsaharienne (CGLU Afrique, op. cit.). Les ressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement. Ceci implique donc, de lui assurer le nombre suffisant, mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnement de l'organisation. Leur gestion rationnelle est un facteur déterminant dans la performance des organisations telles que les collectivités territoriales.

Organisation du capital humain d'une entreprise, la gestion de ressources humaines est en effet l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources nous pouvons identifier : le recrutement, la rémunération, l'évaluation ou appréciation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières, la formation, la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement). De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, autant dire le jeu des acteurs en négociation, leurs stratégies et les outils mobilisés (Cadin et al., 2007, p. 27). La gestion des ressources humaines est aussi perçue comme l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, elle aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. Elle définit les stratégies et les moyens en ressources humaines, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise (Roussel cité par Moreno, 2008, p. 5). Mais, les compétences des agents locaux des municipalités de Bouaké, Gbon et de Guiglo ne leur permettent pas d'atteindre leurs objectifs car ces derniers sont dotés d'un faible niveau de qualification engendré par des facteurs tels l'inexistence d'instituts de formation en gestion et organisation des collectivités territoriales, le mode et les acteurs du recrutement de ces agents et les conditions dans lesquelles ils travaillent et vivent. Le recrutement des agents locaux de ces collectivités territoriales est en effet basé sur des affinités politiques, tribales, amicales et parentales et, essentiellement organisé par les élus locaux, c'est-à-dire les maires et leurs adjoints qui ne sont pas parfaitement spécialisés en la matière. Les conditions de vie et de travail qu'ils offrent à ceux qu'ils recrutent ainsi sont d'une extrême précarité qu'elles ne peuvent attirer des agents et cadres hautement qualifiés.

### 3.2 – Discussion

D'une manière générale, les ressources humaines des collectivités territoriales ont fait l'objet de plusieurs études. Mais, celles-ci ont visé des objectifs généraux et spécifiques bien différents de ceux de cet article. C'est ainsi que CGLU Afrique (op. cit., p. 19) a cherché à mieux comprendre les défis, les contraintes et les problèmes auxquels sont confrontées les Etats et les collectivités territoriales en matière de gestion des ressources humaines afin de mieux cibler les actions de réforme, de mise à niveau ou de modernisation à entreprendre à ce niveau. Pour ce faire, cet organisme a avant tout cherché, à travers un rapport, à connaître l'état actuel des ressources humaines au

niveau local en Afrique. Le Rapport s'est assigné comme objectif principal de faire une première évaluation de la situation des ressources humaines et de la gestion des ressources humaines au niveau local en Afrique, en essayant de répondre à ces questions et en mettant en évidence les principaux problèmes et défis rencontrés dans ce domaine, afin de permettre à CGLU-Afrique, à ses Membres et Réseaux ainsi qu'à tous les autres acteurs impliqués de s'orienter résolument vers une approche holistique, inclusive et participative à même de mettre la gestion des ressources humaines dans les administrations locales africaines sur la voie de la réforme et de la modernisation.

Au Cameroun, le Ministère en charge de la décentralisation, c'est-à-dire le Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation (2008, p. 3) a procédé à l'évaluation des besoins des communes en personnels. Ainsi, dans le rapport final de cette évaluation, il a été mentionné que les magistrats communaux partagent un sentiment général de « mal effectif » dans toutes les communes, illustré par une importante sous-représentation des agents qualifiés, une insuffisante adéquation entre les profils et les emplois, ainsi qu'un sentiment de sous – effectif, en particulier dans les communes et communautés urbaines nouvellement créées. Selon ce rapport, le premier aspect de ce déficit est donc qualitatif : les agents décisionnaires destinés à des tâches d'exécution (1ère - 6ème catégorie) représentent plus de 80 % des effectifs dans certaines communes. Par ailleurs, si les communes des grands centres urbains bénéficient d'un meilleur niveau de formation de leurs personnels, celles des villes moyennes ou petites ne disposent qu'exceptionnellement de cadres ou d'agents de maîtrise de niveau Baccalauréat plus trois. Ce dernier point est lié à une absence de politiques de formation du personnel territorial (accès restreint au CEFAM et absence d'une politique cohérente de sollicitation des autres organismes de formation existants…). Conséquemment, l'autonomie de la majorité des agents territoriaux est réduite et la charge de travail se concentre sur le personnel le plus qualifié. Le second aspect du déficit des ressources humaines est quantitatif : le personnel en place est largement insuffisant par rapport aux besoins des collectivités, même les plus urgents. Cette situation risque d'ailleurs d'être accentuée par le phénomène de vieillissement du personnel communal (30% des effectifs vont partir à la retraite d'ici 2020). Enfin, certaines fonctions sont très faiblement développées. Il s'agit d'une part des fonctions opérationnelles correspondant aux compétences transférées par les lois de décentralisation (affaires sociales et culturelles, développement et aménagement du territoire par exemple), d'autre part de certaines fonctions support, notamment les fonctions de contrôle (contrôle de gestion, contrôle interne et évaluation des politiques locales).

En Côte d'Ivoire plus précisément, le Fond Africain de Développement (2001, p. 5) estime que les contraintes liées aux ressources humaines s'expriment par : une pénurie de personnel tant en nombre qu'en qualité au niveau de l'administration centrale et déconcentrée, une insuffisante qualification du personnel des collectivités locales, une absence de structure formelle de formation aux métiers des collectivités locales

Les écrits ci-dessus cités ont, d'une manière générale, procédé à l'évaluation des capacités des ressources humaines des collectivités territoriales africaines en général et ivoiriennes en particulier. Ces évaluations, avec des objectifs un tant soit peu différents les uns des autres, ont révélé un déficit qualitatif et quantitatif de ces ressources humaines. Contrairement à ces écrits, cette présente étude a plutôt cherché, en se limitant aux agents recrutés localement par les collectivités territoriales elles-mêmes, à identifier et à analyser les facteurs qui sont à l'origine de ce déficit.

L'évaluation et l'analyse des ressources humaines ont été effectuées au niveau de plusieurs secteurs administratifs autre que celui de l'administration territoriale et locale. C'est ainsi qu'en Côte d'Ivoire, le Ministère de la santé et de l'hygiène publique (2008, p. 2) a procédé à l'évaluation de la capacité des ressources humaines du secteur de la santé publique. A la suite de cette évaluation, il a été constaté une baisse de performance due en partie aux crises successives qu'a connues le pays. Ce sont notamment : la discontinuité dans la mise en œuvre des politiques essentiellement due à l'instabilité institutionnelle qui a prévalu au sein du ministère au cours des dix dernières années, la démobilisation de ressources humaines, la réduction de l'assistance financière pour le développement, la faible capacité de planification, de gestion et de suivi et d'évaluation des interventions aux différents niveaux de la pyramide sanitaire, la dégradation progressive des capacités opérationnelles des acteurs de proximité. Au vu de ces constats, il a été proposé l'élaboration d'un plan stratégique de développement des ressources humaines pour la période 2009-2013. Le but de ce plan stratégique est de corriger les insuffisances critiques de ressources humaines dans le secteur de la santé au plan quantitatif et qualitatif dans la perspective de l'amélioration de l'état de santé de la population de Côte d'Ivoire et de l'atteinte des Objectifs du Millénaire pour le Développement. L'on peut donc dire que cette étude décrit l'état des lieux, pose les principaux problèmes, définit les priorités futures dans le domaine des ressources humaines du secteur sanitaire et identifie les principales stratégies à mettre en œuvre pour réaliser ses priorités. Elle fournit également un cadre institutionnel au sein duquel les activités des ressources humaines peuvent être coordonnées et mises en œuvre tout en s'intégrant et en restant cohérent avec l'ensemble des politiques nationales en matière de santé et de développement alors que cet article analyse, à travers les cas des municipalités de Bouaké, Gbon et

Guiglo, les différents facteurs ayant engendré le faible niveau de qualification des personnels locaux des collectivités territoriales ivoiriennes.

**CONCLUSION**

La performance d'une organisation est en partie liée au niveau de qualification de ses ressources humaines. Or, en Côte d'Ivoire, les collectivités territoriales, à l'instar des municipalités de Bouaké, Gbon et de Guiglo, sont dotées d'un personnel local faiblement qualifié. Cette situation est engendrée par des facteurs tels que l'absence de structures formelles de formation en matière de planification décentralisée, le mode et les acteurs du recrutement qui ne tiennent pas compte des critères objectifs de sélection et les conditions de vie et de travail caractérisées par une extrême précarité. En effet, au niveau de la formation, l'on note une absence remarquable de structures formelles de formation ayant pour vocation de former les personnels locaux des collectivités territoriales avant ou après leur sélection. Cependant, l'on constate qu'il y a des écoles qui dispensent quelques enseignements généraux sur la décentralisation mais, ces cours sont trop superficiels pour l'occasion et le personnel dont il est question ici n'y a pas accès. Quant au recrutement, selon les textes en vigueur, il doit se faire sous la supervision des agents de l'Etat détachés auprès des entités décentralisées afin qu'il puisse se dérouler selon des critères objectifs. Mais, dans la pratique ces derniers sont écartés de toutes les étapes des processus de recrutement par les élus locaux qui deviennent par conséquent les seuls acteurs. Or, lors des recrutements, ceux-ci se basent très souvent sur des affinités politiques, ethniques, religieuses, parentales ou amicales afin de sélectionner les futurs agents locaux, toute chose qui occasionne aussi le recrutement des personnels locaux faiblement qualifiés et qui ne sont pas, par conséquent, à la hauteur des tâches. S'agissant des conditions de vie et de travail de ces derniers, elles ne sont pas de nature à attirer vers les collectivités locales des agents locaux hautement qualifiés en gestion décentralisée. Ce sont des conditions qui ne sont donc pas encourageantes, motivantes et qui ne peuvent, par conséquent, susciter un dynamisme au sein des administrations de ces entités. Plus précisément, les salaires proposés par les collectivités locales ne peuvent pas leur permettre d'attirer et de recruter des ressources humaines suffisamment qualifiées, ce qui occasionne par conséquent un déficit en personnels locaux qualifiés. Afin de permettre donc aux collectivités territoriales de jouer pleinement leur partition dans la politique de développement participatif et durable du pays, il est urgent de consolider les processus de décentralisation en donnant la priorité à des réformes visant la valorisation, l'amélioration, la mise à niveau et le renforcement des ressources humaines dans les administrations locales.

**Bibliographie**

Cadin L., Guérin F. et Pigeyre F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod.

Cameroun, Ministère de l'administration territoriale et de la décentralisation (2008), « L'évaluation des besoins en personnels des collectivités territoriales décentralisées en vue de l'élaboration d'un tableau-type d'emplois communaux », *Rapport final*, Yaoundé, MATD / MEPAT.

Cités et Gouvernements Locaux Unis d'Afrique (2018), « 1er rapport sur l'état des ressources humaines des collectivités territoriales en Afrique », *Rapport d'atelier*, Marrakech, CGLU Afrique.

Côte d'Ivoire, Ministère de la santé et de l'hygiène publique (2008), *Plan stratégique de développement des ressources humaines du secteur de la santé 2009-2013*, Abidjan, USAID / Abt.

Fond Africain de Développement (2001), « Projet d'appui à la gouvernance et au renforcement des capacités », *Rapport d'évaluation*, Abidjan, FAD.

Moreno M. (2008), *Gestion des ressources humaines*, Paris, IAE / UTT.

Rezine O. (2015), « Capital humain, éducation et croissance économique : une approche économétrique », *Thèse de Doctorat*, non publiée, Tlemcen (Algérie), Université Abou Bekr Belkaid.

Soumahoro M. (2015), « Construction, reconstruction territoriale et décentralisation en Côte d'Ivoire (2002-2009) », *Espaces et sociétés*, 2015 / 1, No 160-161, pp 51-66.