



PROBLEMATIQUE DE LA GESTION DE CARRIERE DES FONCTIONNAIRES DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN COTE D'IVOIRE

PROBLEMATIC OF CAREER MANAGEMENT OF WORKERS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN COTE D'IVOIRE

Affoué Marie-Ange KOUAMÉ*

Résumé

La présente étude a pour objet à travers la gestion de la carrière des fonctionnaires, d'examiner les facteurs qui conditionnent le comportement des fonctionnaires au travail. Pour ce faire, une enquête a été réalisée au Ministère des Ressources Animales et Halieutiques. Les méthodes qualitatives à travers les entretiens libres et le recueil de quelques données quantitatives, nous ont permis de collecter les données nécessaires et d'aboutir aux résultats suivants : le système de gestion de la carrière des ressources humaines mis en place dans le statut général de la Fonction publique a été détourné pour faire place à des fins politiques et à des relations tribales entre les acteurs. Cette situation est différemment perçue selon la position des acteurs et conduit à une réinterprétation des comportements des fonctionnaires au travail et à la déviance des textes réglementaires qui les régissent.

Mots-clés : Problématique, Gestion de la Carrière, Ressources Humaines, Administration Publique, Fonctionnaire.

Abstract

The purpose of this study, through the career management of public servants, is to examine the factors that condition the behavior of public servants at work. To do this, a survey was conducted at the Ministry of Animal and Halieutic Resources. The qualitative methods through the free interviews and the collection of some quantitative data, allowed us to collect the necessary data and to reach the following results: the system of management of the career of the human resources set up in the general statute of the public service has been diverted to make way for political ends and tribal relations between actors. This situation is differently perceived according to the position of the actors and leads to a reinterpretation of the behavior of officials at work and the deviance of the regulatory texts that govern them.

Keywords: Issues, Career Management, Human Resources, Public Administration, Public Servant.

Introduction

La gestion des fonctionnaires et l'efficacité de l'Administration publique, constituent un enjeu de taille pour tous les Etats du monde. Cette problématique est d'autant plus complexe qu'elle ne peut être considérée uniquement du seul point de vue technique. Dans un contexte de développement durable, les dimensions socio-économique, culturelle, politique et environnementale inhérentes au recrutement, à la promotion et aux avantages des fonctionnaires doivent être prises en compte.

Cette gestion des fonctionnaires dans les administrations publiques a pour objectif, de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences des agents et de les gérer par anticipation, afin de mettre la personne adéquate au bon poste. En un mot, le premier devoir de l'administration publique, est de placer ses agents au mieux de leurs capacités au poste, afin qu'ils soient satisfaits de leurs rôles (Crozier, 1956, 755). Les politiques de réforme de l'Administration entamées au depuis du XIX^{ème} siècle, ont permis la mise en place de principes et de règles d'Administration bureaucratique, proposés par Max Weber, à savoir la création de la hiérarchie, la professionnalisation des employés, la rationalisation et légalité comme conditions de l'efficacité de l'administration (Bezes et Join-Lambert, 2016). Cependant, la problématique du fonctionnement interne des Administrations publiques est marquée par un grand retournement. L'Administration bureaucratique n'est plus la solution, l'institution qu'il faudrait parfaire pour renforcer l'efficacité du pouvoir, car elle est devenue le problème. Les considérations politiques dans le processus de sélection des travailleurs du public conduisent parfois à l'exclusion de certains membres des partis d'opposition qui peuvent pourtant s'avérer des acteurs fondamentaux. Cette manière de faire, entraîne une grande influence sur l'Administration pour en faire un instrument de préservation du pouvoir. Le fait de ne distribuer que des responsabilités entre les membres d'un même clan

* Doctorante en Sociologie de l'Economie et de l'Emploi, Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan, Laboratoire d'Etudes et de Recherches Interdisciplinaires en Sciences Sociales



ou de même bord politique dans l'appareil de l'Etat favorise des rapports de clientélistes. C'est la seule stratégie pour récompenser et fidéliser les sympathisants (Crozier, 1962, 368).

En Afrique, les Administrations ayant hérités de la politique de gestion de l'Administration coloniale après les indépendances, ne sont pas en reste. L'Administration publique est gérée par le système politique à travers des moyens politiques et administratifs (Crozier, 1962, 368). Les problèmes du gouvernement envahissent les pays africains. Ils comprennent un paradigme autoritaire/patrimonial prédominant, un clientélisme systématique, le mauvais usage des ressources de l'Etat, la détérioration du domaine public, comme l'illustrent la petite corruption des bureaucrates de base (Olowu et Sako 2002, 59-60). La politique de gestion du personnel administratif est un maillon essentiel d'une Administration performante. C'est pourquoi, une prise en compte du facteur humain s'avère indispensable pour une amélioration de la qualité des services publics. Certains Etats ont instauré des réformes pour relever la performance et l'efficacité des services publics. Cela se fait soit sur l'ordre des bailleurs de fonds, soit sur la raison de la dynamique externes ou internes (Robert Cameron, 2010, 637). Aussi, les moyens utilisés pour motiver les fonctionnaires posent des problèmes. Sensée organiser et fonctionner dans la neutralité parce que gérée par des textes de lois du statut général de la Fonction publique, la gestion des ressources humaines du secteur public est désormais la panacée des autorités politiques au pouvoir. Les hommes politiques instrumentalisent les services de l'Administration publique à leur guise (Gacha 2015, 316).

Par conséquent, cette pratique de la politisation de la gestion administrative laisse apparaître de multiples phénomènes comme l'absentéisme des agents, les dépenses injustifiées, les détournements des deniers publics, la lenteur dans les prestations, les délits impunis, la surexploitation du parc automobile, la démotivation du personnel et le mécontentement des usagers (Gacha, 2013, 3).

En Côte d'Ivoire, le Ministère de la Fonction publique créé par de la loi cadre du 15 mai 1957, était composée de 12 ministères dans le premier gouvernement. Les agents étaient gérés par chaque ministère de tutelle. Ce procédé de gestion du personnel posait un réel problème de suivi. Par conséquent, la gestion des fonctionnaires a été centralisée et confiée au Ministère de la Fonction publique par l'arrêté n° 300022/CAB du 18 avril 1958¹. Ledit ministère prend en charge le recrutement, la gestion de la carrière des agents publics jusqu'à la retraite. Le statut général de la Fonction publique² divise l'emploi des fonctionnaires en 06 (six) familles d'emploi : les emplois d'éducation et de formation ; les emplois scientifiques et techniques ; les emplois administratifs, juridiques et diplomatiques ; les emplois de gestion économique et financière ; les emplois des affaires sociales et enfin les emplois de production littéraire et artistique. C'est selon les besoins en personnel de ces familles précitées que la Fonction publique organise des concours pour recruter les fonctionnaires. Une fois recrutés, les agents du secteur public sont prises en compte par l'Etat afin de les motiver pour mieux servir les usagers. L'un des objectifs d'une politique publique de gestion des ressources humaines est d'offrir à chaque fonctionnaire une possibilité de carrière tout au long de sa vie professionnelle. Cela suppose, notamment, d'apporter des réponses aux besoins exprimés par les services opérationnels en matière de profils d'activité et donc de compétences recherchées, à travers le recrutement et le suivi des besoins par la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences. La Fonction publique, à travers la gestion du déroulement des carrières, pense résoudre les problèmes et améliorer la satisfaction des attentes professionnelles. Cela implique surtout un souci de valorisation et de motivation des agents.

Le Ministère des Ressources Animales et Halieutiques fait partie des 36 ministères et des 05 secrétariats d'Etat issus du gouvernement ivoirien de 2018. Le comportement des fonctionnaires dudit ministère n'est pas non plus épargné par le phénomène des déviances des textes règlementaires qui les régissent comme les autres agents des autres services publics. Les retards, absences, grèves intempestifs sont les maux qui caractérisent ces fonctionnaires. Pour palier cela, des actions de lutte contre ces phénomènes ont été engagées par la Fonction publique. Pour preuve, l'augmentation des salaires à travers le déblocage des avancements des fonctionnaires en 2014 et 2015. Des visites inopinées dans les services publics par les autorités compétentes aux horaires de travail ont été initiées. De plus, des distinctions honorifiques des fonctionnaires assidus au travail et l'instauration de l'opération de vérification électronique de présence au poste des fonctionnaires et agents de l'Etat ont été instruites³.

¹ Arrêté n°300022/CAB du 18 avril 1958

² Loi n°92-570 du 11 septembre 1992 portant statut général de la Fonction Publique

³ Portail officiel du Gouvernement-www.gouv.ci : Côte d'Ivoire



Cependant, l'on remarque que ces règlements ne sont pas respectés par les acteurs. Les retards et les absences n'ont pas cessé. Les usagers continuent de subir la lourdeur et la lenteur dans le traitement des dossiers dans les services publics. Les fonctionnaires sont quotidiennement en retard et souvent absents à leur poste. Or ces comportements entraînent des conséquences économique, sociale et politique. Cela rend le fonctionnaire improductif et coûteux à l'Administration publique du fait du manque d'assiduité. Partant de ces faits, quelles sont les déterminants sociaux qui expliquent les retards, les absences et les grèves répétitifs dans l'Administration publique ? Quelle perception les acteurs se font-ils de ces comportements ? Quels sont les enjeux socioéconomiques liés à ces comportements ? L'objectif de cette étude est d'analyser les facteurs qui expliquent le comportement des fonctionnaires, afin de chercher à comprendre et analyser ses enjeux socioéconomiques dans les services de l'Administration publique.

Méthodologie

Cette étude qui s'est déroulée du 20 août au 20 décembre 2018, a eu lieu au Ministère des Ressources Animales et Halieutiques. L'enquête a concerné la gestion de la carrière des fonctionnaires de ce ministère. Le choix porté sur les fonctionnaires de ce ministère s'explique par la récurrence des retards et absences à leur poste pendant les horaires de travail. A cet effet, deux méthodes ont été utilisées dans la collecte des données. L'approche qualitative a été mobilisée avec les entretiens semi-libres et individuels avec l'élaboration d'un guide d'entretien. Une approche quantitative a été également mobilisée à travers une enquête par questionnaire. Nous n'oublions pas aussi, l'usage de l'observation directe qui nous a été utile. Les acteurs concernés dans cette étude sont de trois (03) groupes : les décideurs, les exécutants et les usagers. Le premier groupe est interrogé parce qu'il représente les supérieurs hiérarchiques, chargés de la prise des décisions et a en charge la gestion de leur personnel. Le deuxième groupe car ils sont chargés d'exécuter les décisions, les tâches qui leurs sont confiées. Enfin le troisième groupe, puisque ces individus subissent les actes des fonctionnaires.

Concernant les décideurs, nous avons utilisé l'échantillonnage par choix raisonné. Quant au point de vue des exécutants et des usagers, l'échantillonnage accidentel nous a intéressée. Au total, après avoir interrogé dix (10) supérieurs hiérarchiques, dont quatre (04) directeurs et six (06) sous-directeurs, nous avons pu atteindre le point de redondance. Pour les données quantitatives, un questionnaire a été administré à soixante-dix (70) individus dont soixante (60) exécutants, et dix (10) usagers qui entrent dans le cadre de notre étude. Nous avons par ailleurs tenu compte de l'avis de certains postulants aux concours de la Fonction publique, agents du Conseil de discipline habilités à faire des propositions de sanction et responsables syndicaux du Ministère des Ressources Animales et Halieutiques.

Les informations recueillies à partir des entretiens ont été traitées sur la base du principe de l'analyse de contenu. Et les données quantitatives ont été analysées au moyen du logiciel sphinx afin d'apporter des réponses aux interrogations formulées sur la manière dont est gérée la carrière professionnelle des fonctionnaires, mais aussi de comprendre leur comportement.

I. Fonctionnement de l'Administration Publique

I-1. Mode de recrutement

Dans le souci d'une bonne organisation et d'un bon fonctionnement des services administratifs, l'Etat de Côte d'Ivoire, a institué des textes réglementaires pour mieux gérer ses ressources humaines et les amener à s'investir dans le travail qui leur sont confié. Pour ce faire, l'Administration publique ivoirienne est hiérarchisée. C'est ce que monsieur K, sous-directeur confirme en ces termes :

« Les services publics fonctionnent selon une hiérarchie et une division géographique. Les niveaux de recrutement et l'emploi sont distincts et pratiquement sans interpénétration. Les statuts applicables à ces différents personnels sont marqués de la même diversité ».

Les propos de l'enquêté indiquent une hiérarchisation dans l'Administration publique. Elle fonctionne en fonction des différentes catégories des travailleurs. Chaque groupe de corps est régie par un statut particulier avec un mode de recrutement spécifique.

En effet, le recrutement des fonctionnaires est fondé sur la base des textes du statutaires de la Fonction publique (1992), qui stipulent les critères suivants : le postulant doit être apte au profil du concours correspondant à son choix ; présenter le concours ; être sélectionné parmi les meilleurs des concourants et enfin être affecté dans une Administration publique (Administration centrale de l'Etat, les services extérieurs qui dépendent et les établissements publics de l'Etat) au sein de l'une des six familles d'emploi précitées. Cependant, selon les postulants enquêtés, ces critères de sélections et d'admission ne semblent pas leur



donner satisfaction. Il faut appartenir au même parti politique ou avoir des affiliations avec des autorités de l'Administration pour être admis à un concours administratif. Cela est reconnu par L K, postulant, qui affirme :

« J'ai passé le concours des administrateurs adjoints en 2014 et 2015, mais ça n'a pas marché. Un ami pour m'aider, m'a demandé d'appartenir à son groupe politique. Ce que j'ai fait et en 2016, j'ai été admis audit concours. Une liste des membres du parti, candidats aux différents concours sur présentation de la carte de membre a été établie et remis à notre responsable de parti. Je pense que c'est cette liste qui m'a aidé ».

Pour ce enquête, l'appartenance à un même parti politique donne plus de change au postulant d'être admis aux concours de la Fonction publique. Il montre ici, l'émission et le pouvoir des autorités politiques dans l'organisation des concours administratifs ivoiriens. Les postulants estiment que le fait de permettre aux politiciens de s'impliquer dans le recrutement des fonctionnaires, ne garantit pas la méritocratie comme le stipulent les textes du statut général de la Fonction publique. Le fait d'être membre de même parti politique pour se faire recruter, ne garantit pas forcément l'attachement de cet agent à ce parti. Mais dans le cas où le travailleur est sympathisant, il devient redevable vis-à-vis de ce parti politique ou de la personne qui l'a aidé et non à l'Etat.

I-2. Déroulement de la carrière du fonctionnaire

Après le recrutement, le fonctionnaire est nommé dans une famille d'emploi. Il est affecté à un poste de travail dans un service public de l'Etat et soumis à un stage avec attribution d'un grade selon sa catégorie en fonction de son poste. Sa carrière professionnelle commence après sa prise de service à la Direction des Ressources Humaines de ladite Administration. C'est après un (01) an de stage concluant que le fonctionnaire stagiaire devient fonctionnaire titulaire. Dans le cas contraire, le stage est repris pour une autre année. A la suite de cette deuxième année de reprise, le stagiaire fonctionnaire est confirmé ou est disqualifié. Toutefois, les fonctionnaires ne sont pas satisfaits de leur lieu d'affectation. Cela est soutenu par H P, exécutante, qui souligne :

« J'ai souhaité être affectée à Abidjan, auprès de mon époux et de nos trois enfants, mais l'Etat m'a envoyé à Niellé, au nord de la Côte d'Ivoire, à la frontière entre le Burkina-Faso et le Mali. J'ai pourtant fourni les documents complémentaires pour prouver que mon mari travaille à Abidjan et mes enfants fréquentent également à Abidjan. Depuis cinq (05) ans, je fais la navette entre Abidjan et mon lieu de travail une fois par mois. Par compte ma collègue qui n'est pas mariée et qui souhaitait être affectée à Korhogo parce que ses parents y sont a été affectée à Abidjan ».

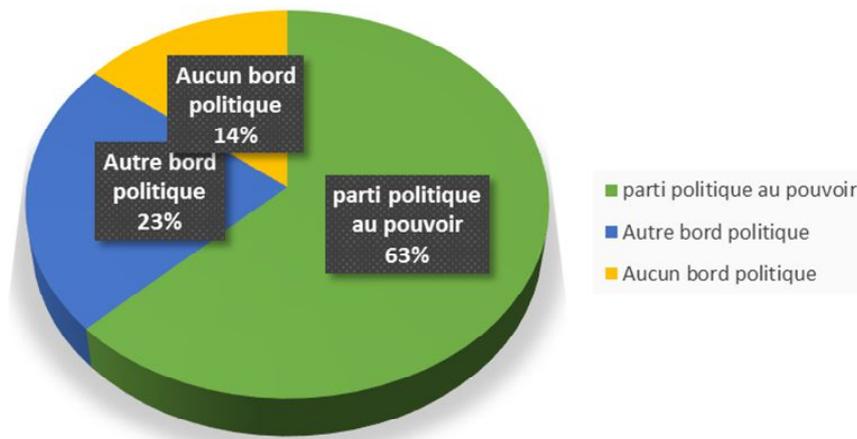
La déclaration de cette enquêtée, montre que la Fonction publique ne tient plus compte des souhaits des fonctionnaires pour les affectations. Depuis la crise militaro-politique de 2002, certains fonctionnaires refusent d'exercer à l'intérieur du pays. Une lettre d'engagement à servir sur toute l'étendue du territoire ivoirien est alors demandée au candidat. Les fonctionnaires stagiaires ressortissants des autres régions sont affectés au nord et ceux du nord sont en grande partie affectés dans les autres régions. Auparavant, le fonctionnaire quand bien même pouvait-il être affecté à l'intérieur du pays, pouvait désigner le lieu de son choix et l'obtenait sans difficultés.

II- Perceptions de la gestion de la carrière du fonctionnaire selon les agents exécutants

II-1 Politisation des services administratifs

La pratique d'ingérence des autorités politiques et du supérieur hiérarchique dans la gestion du recrutement et de la carrière des ressources humaines dans les services publics, confinent les fonctionnaires dans une position de passivité. Les fonctionnaires sont obligés de tout accepter au risque de se voir sanctionner en les mutants dans un autre service qu'ils ne souhaitent pas y aller. Dans leur grande majorité, les fonctionnaires pensent qu'appartenir au parti politique au pouvoir, permet d'avoir certains avantages tels que les missions. Aussi, ne sont-ils pas inquiétés par les sanctions lorsqu'ils ne respectent pas les textes réglementaires de la Fonction publique. Le graphique qui suit donne la répartition des fonctionnaires selon leur appartenance politique.

Graphique 1 : Répartition des enquêtés selon leur appartenance politique



Source : Données d'enquête, août - décembre 2018

Le graphique ci-dessus montre que 63% agents appartiennent au parti politique au pouvoir, contre 23% des agents qui militent dans d'autres partis politiques et 14% des agents qui ne sont dans aucun parti politique. La majorité des 63% fonctionnaires ne sont à leur poste que lorsque le supérieur hiérarchique est au bureau. Sinon, ils l'accompagnent lors des meetings politiques ou dans d'autres activités. Parmi ces travailleurs, la plus part sont des ressortissants de la même région que leur patron hiérarchiques. Ils arrivent au travail souvent en retard, c'est-à-dire au-delà de 8h30 mn et quittent le bureau juste après le départ du chef avant 15h30 mn. Le fonctionnaire qui n'est membre d'aucun parti, travail pour deux (02) voire trois (03) personnes en absence de ces collaborateurs.

II-2. Missions politiques comme sources d'avantages

Dans les services de l'Administration publique, les acteurs n'ont pas la même conscience pour l'exécution des tâches. En effet, le sens donné à ces activités varie selon la position voire la situation de l'acteur. Chaque collaborateur met en place des stratégies en utilisant les vides laissés par son collègue pour arriver à ses fins. Après chaque mission politique sur le terrain, certains agents membres du parti politique au pouvoir, doivent faire le compte rendu (CR) qui consiste à relater le contenu de la mission politique au supérieur hiérarchique. Dans ces conditions, accompagner le supérieur hiérarchique dans les missions, s'avère nécessaire et important dans la mesure où cela constitue un moyen de maintenir et de renforcement des relations non seulement avec certains supérieurs hiérarchiques pour la promotion professionnelle mais également avec d'autres membres et sympathisants du même bord politique. Cela se justifie dans les propos de B I, exécutant, qui dit :

« A chaque retour de mission, on doit faire le compte rendu au supérieur hiérarchique. S'il y a eu beaucoup de participants au meeting, si la délégation a reçu plusieurs cadeaux de la part des différents groupes rencontrés. Alors, on dit que la mission a réussi. C'est une fierté pour la délégation et un bon travail sur le terrain pour le ministre vis-à-vis du président de la république qui l'a nommé, pour marquer sa joie de toujours travailler avec moi, à avoir une promotion lors des concours professionnels, ou lors des nominations ou lors des distinctions honorifiques, organisés par la Fonction publique ».

Pour l'enquêté, ces retombées profitent à l'agent, avec pour intention de satisfaire ses propres besoins sociaux, à savoir les honneurs, la considération, en un mot la satisfaction personnelle au détriment de la collectivité. Ici, le fonctionnaire s'inscrit dans un système qui se caractérise par des intérêts personnels. Aussi, la déviance des textes règlementaires du statut général de la Fonction publique pose des problèmes. Le choix des agents à promouvoir cause des conflits entre les collaborateurs fonctionnaires et pose des préjudices à l'Etat. Cette situation entraîne l'insatisfaction de l'agent et le conduit à la démotivation.

II-3. Facteurs de conflits entre l'Etat et les fonctionnaires

Il existe plusieurs conflits entre l'Etat et les agents administratifs. Ces conflits sont souvent relatifs au non-respect des textes règlementaires pris par le gouvernement au détriment de ses personnels. Dès lors une



déviance des règles par les fonctionnaires à travers la désobéissance de la hiérarchie s'installe. Cela cause parfois des mésententes entre les subordonnés et le supérieur hiérarchique. Les subordonnés adoptent des comportements contraires aux règlements du service. Par conséquent, les fonctionnaires marquent leur démotivation à travers les retards, les absences et les grèves.

II-3-1. Non sanction des fonctionnaires lors des déviances des textes règlementaires

L'Administration de l'Etat est régie par les textes règlementaires : lois, décrets, arrêtés, décisions, circulaires, notes, etc. Ces règles permettent au gouvernement (employeur) de gérer les fonctionnaires (employés). Chaque partie a des droits et des obligations. Aussi, le statut général de la Fonction publique prévoit des sanctions en cas de non-respect de ces textes règlementaires. Cependant, malgré la désobéissance des règles par certains travailleurs, ces derniers sont rarement sanctionnés par l'Etat. Cet état de fait est confirmé par Z Q, exécutant qui dit : « *Le statut général de la Fonction publique interdit aux fonctionnaires de faire une activité lucrative. Mais certains fonctionnaires font le commerce au bureau : vente de vêtements, de nourriture, quelques fois fournisseur de matériels de bureau. Tout le monde le sait (collègues et patrons), mais ces fonctionnaires commerçants ne sont pas punis. Je me demande à quoi servent les textes s'ils ne sont pas appliqués* ».

Ici, l'enquêté met l'accent sur la non-application des textes règlementaires par les acteurs. Le fonctionnaire au travail se transforme en vendeur d'articles. Parfois, en plus de ses collègues, il propose ses articles aux chefs hiérarchiques pendant les horaires de travail. Ce comportement explique également la lenteur dans les services. En effet, le laxisme observé par l'Etat à ne pas sanctionner le fonctionnaire et le supérieur fautifs amène les autres agents du service public à en faire autant, sinon à se laisser gagner par la démotivation.

II-3-2. Conflits comme résultat de l'insatisfaction des textes statutaires par les fonctionnaires

La liste des facteurs liés à l'insatisfaction et à la démotivation des fonctionnaires est non exhaustive. En effet, le ressenti de chaque fonctionnaire varie selon ses attentes de son parcours professionnel. Le tableau qui suit fait ressortir le degré d'insatisfaction des fonctionnaires.

Tableau 1 : Répartition des fonctionnaires selon le niveau de l'insatisfaction

	Caractéristique de l'insatisfaction		Total
	Insatisfaction intrinsèque	Insatisfaction extrinsèque	
Nombre	30	40	70
Fréquence (%)	42,85	57,15	100

Source : Données d'enquête, août - décembre 2018

Ce tableau décrit le nombre de fonctionnaires insatisfait par les facteurs intrinsèques est de 30, soit 42,85% de la population enquêtée. Quant à ceux qui sont insatisfaits par les facteurs extrinsèques, ils sont au nombre de 40, c'est-à-dire 57,15% de la population. La quantité des fonctionnaires insatisfaits de façon intrinsèque est inférieure à la fréquence des fonctionnaires insatisfaits de façon extrinsèque. Cette insatisfaction qui entraîne à la démotivation au niveau interne est conduite par le manque de la promotion, à l'impossibilité de surmonter les défis, à la non responsabilisation et le manque d'intérêt que l'agent porte au travail qui lui confié. En ce qui concerne la majorité qui est démotivée au niveau externe, cela est dû à l'insatisfaction du salaire, de la sécurité, les relations avec les collègues et les conditions matérielles de travail. De façon significative, la démotivation au travail conduit la majorité des fonctionnaires à venir en retard au travail et pour la minorité d'entre eux à s'absenter souvent de leur poste de travail.

II-3-3. Perspectives d'évolution professionnelle pour les fonctionnaires

L'évolution au travail du fonctionnaire se fait à travers la notation, l'avancement, et la promotion. La notation annuelle du fonctionnaire permet au supérieur hiérarchique d'exprimer la valeur professionnelle de l'agent par rapport aux tâches qui lui ont été confiées au cours de la période du 1^{er} juin de l'année précédente au 31 mai de l'année en cours, ainsi que la manière dont le fonctionnaire s'est acquitté de sa tâche. Mais depuis 2015, la notation a été supprimée. Les subalternes se réjouissent de la suppression de la notation des fonctionnaires en ligne. Cette situation est confirmée par monsieur S D, exécutant : « *Ma note en notation a toujours été le "chiffre 3" qui correspond à " bon agent" depuis 2009 à 2014. Et pourtant ceux qui sont souvent en retards ou absents obtiennent la "note 4" qui signifie "très bon agent" ».*

Selon cet enquêté, les notes attribuées par le supérieur hiérarchique est souvent fonction des relations qui le lient à l'agent subalterne. La note octroyée par le supérieur hiérarchique ne reflète pas souvent le comportement de l'agent noté. Les travailleurs assidus sont quelque fois pénalisés par les notes.



Aussi, lorsqu'il y'a une réclamation de la part de l'agent noté, il s'en suit des disputes voire des conflits entre le supérieur hiérarchique et le subalterne qui entraîne une ambiance morose au travail.

En plus de la notation et de l'ancienneté, l'avancement est une procédure qui permet au fonctionnaire qui a débuté à l'échelon⁴ le plus bas et à la classe la plus basse de l'Administration d'accéder progressivement aux échelons et aux classes les plus élevées. Cela se fait par avancement d'échelon à échelon et par avancement de classe à classe de façon continue à l'intérieur de l'échelle de traitement. L'avancement d'échelon induit une augmentation du traitement salarial. Cependant, les fonctionnaires déplorent les différentes étapes comme le dit Y A, exécutant : « *Le processus d'avancement n'est pas spontané comme le dit les textes. J'ai commencé ma carrière avec le grade B3, deuxième (2^{ème} classe) et premier (1^{er} échelon) en 2003. Aujourd'hui, en 2018, j'ai le grade B3, première (1^{ère} classe) et deuxième (2^{ème} échelon). Si les deux (02) ans étaient respectés, je devais être de grade B3, classe principale et premier (1^{er} échelon) après les 15 ans de service. Par contre, il y a certaines familles d'emploi ou les avancements se font très vites. Par exemple les enseignants, les agents de la santé et agents de la catégorie A sont les plus avantageux. Aussi, le montant octroyé à partir des indices est insuffisant. Il ne suit pas l'évolution du niveau de vie* ».

Selon les propos de cet enquêté, le processus des avancements est lent et moins bénéfique pour les fonctionnaires de grades B3⁵ à D1. L'avancement sur le salaire, se fait par l'augmentation du point d'indice. Il est fixé par l'Etat et évolue théoriquement selon l'inflation. Il permet au salaire de suivre la hausse des prix. Le point d'indice est utilisé pour calculer le salaire brut d'un fonctionnaire. Son traitement mensuel est ainsi calculé en multipliant le point d'indice majoré par l'indice brut majoré propre à chaque fonctionnaire et défini en fonction de son échelon, son grade, son corps d'emploi et son ancienneté.

La promotion du fonctionnaire se fait par voie de concours internes ou par dérogations prévues par décret. Lorsqu'un fonctionnaire bénéficie d'une promotion, il passe de son grade à un grade immédiatement supérieur. Cependant, cela n'est pas toujours le cas comme le souligne l'enquêtée Y F, exécutante : « *Cette promotion devient de plus en plus difficile à obtenir. Les résultats des concours professionnels sont le plus souvent connus d'office. Seuls ceux qui ont des relations au haut niveau de l'Administration y sont admis. Le montant des frais de dossiers d'un concours professionnel s'élève à 32 500 FCFA et les cours de préparation coûte à 20 000 FCFA par postulant pour la catégorie A pour 10 admis* ».

Pour cette enquêtée, le nombre des admis aux concours professionnels proposé par l'Etat est très minime. Les résultats ne sont pas fiables. Ils sont connus d'avance et ne tiennent pas compte de la qualité et de la compétence du fonctionnaire. Selon elle, les concours sont juste organisés pour remplir les caisses de l'Etat.

II-3-4. Mobilité professionnelle

La mobilité professionnelle permet au fonctionnaire de changer d'emploi au cours de sa carrière. Toutefois, le processus de la mobilité professionnelle est mis en cause. Nombreux sont les enseignants de formation qui sont nommés aux postes de responsabilités dans les services publiques. Alors qu'un ingénieur d'un autre ministère ne peut d'être autorisé à postuler pour le concours professionnel des enseignants. Dans le cas contraire, il doit démissionner de son poste et présenter le concours de recrutement direct des enseignants. Dans la grande majorité, les fonctionnaires cherchent après quinze (15) années d'ancienneté au même poste à changer d'activité dans le corps d'emploi ou dans une autre famille d'emploi.

Tableau 2 : Répartition des enquêtés selon le changement de famille d'emploi

Opinion	Oui		Non		Total	
	Nombre	Fréquence (%)	Nombre	Fréquence (%)	Nombre	Fréquence (%)
Effectifs						
Usagers	7	10	3	4,29	10	14,29
Exécutants	40	57,14	20	28,57	60	85,71
Total	47	67,14	23	32,86	70	100

Source : Données d'enquête, août - décembre 2018

⁴ A chacun des grades correspond une échelle de traitement qui comprend des classes et des échelons par ordre croissant. La deuxième classe comprend 04 échelons (1^{er}, 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} échelon). La première classe comprend 03 échelons (1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} échelon). La classe principale comprend 03 échelons (1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} échelon). Enfin la classe exceptionnelle comprend 03 échelons (1^{er}, 2^{ème} et 3^{ème} échelon).

⁵ Les fonctionnaires sont classés de façon décroissant (supérieur hiérarchique au subordonné) en fonction de leur niveau de formation et de leur qualification professionnelle en quatre catégories désignées par les lettres A, B, C et D. Cette lettre accompagnée de chiffre forme le grade dans l'ordre hiérarchique décroissant pour la catégorie A : A7, A6, A5, A4, A3, A2, A1. La catégorie B : B3, B2, B1. La catégorie C : C3, C2, C1 et la catégorie D : D2, D1.



Près de 67,14% des fonctionnaires souhaitent changer de fonction ou de famille d'emploi après plus de quinze (15) années d'ancienneté dans le même service. Parmi ceux qui veulent changer d'activités, certains ont un niveau d'instruction supérieur au poste qu'ils occupent actuellement. En effet, avec le nombre croissant de diplômés et le marché de l'emploi de plus en plus rare dans le secteur privé, les ivoiriens en quête d'un emploi décent, se tournent vers les concours de la Fonction publique. Pour ces enquêtés, après plus de dix (10) ans d'ancienneté dans la même activité, ils aspirent à un reclassement. Le fait de rester longtemps à un poste de travail, peut ne plus donner le courage aux fonctionnaires de fournir assez d'effort. Cela les rend improductifs. Ils confient désormais leurs tâches aux stagiaires, arrivent au travail en retard et s'absentent à volonté. Ce changement de fonction est également l'assentiment de la majorité (10%) des usagers. Ils soutiennent que lorsqu'un fonctionnaire reste plusieurs années au même poste, il n'est plus courtois. Il devient arrogant et racketteur.

II-3-5. Conflits socio-économiques

La différence des salaires d'un même niveau de diplôme crée des incompréhensions au sein des familles. Ces incompréhensions contribuent à diviser considérablement les membres d'une même famille, notamment les cadets qui ne respectent plus les aînés. Désormais c'est celui qui peut faire face aux problèmes financiers qui est sollicité à donner son point de vue sur un sujet à discussion. Il est le plus écouté quel que soit son âge. Cet état de fait, entraîne une frustration pour les plus âgés de la famille. Lorsque les cadets sont sollicités en lieu et place des aînés. Frustré à chaque fois que cette situation se présente à lui, le fonctionnaire se laisse gagner par l'insatisfaction. Ainsi, petit à petit la démotivation au travail s'installe. Cet aspect est décliné par G M, exécutant, qui dit :

« Trois Assistants des Productions Végétales et Animales ont été recrutés tous la même année avec le même diplôme Brevet de technicien Supérieur (BTS), avec le même grade B3. Selon que chacun est affecté au Ministère des Ressources Animales et Halieutiques, au Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural où au Ministère des Eaux et Forêts, ils perçoivent des salaires, des primes et des avantages différents. Là encore, nous sommes dans la même famille d'emploi. Lorsque nous passons d'un corps administratif à un corps financier, l'écart au niveau du salaire est très grand sans oublier les nombreux avantages (car de transport, logement, primes trimestrielles, treizième salaire pour la fin de l'année, payé dans le mois de décembre de chaque année) que bénéficient les agents des régies financières. La différence dans les avantages selon les familles d'emploi fait que les cadets qui sont mieux lotis ne respectent plus les aînés.

Les propos de cet agent du public, montrent que le choix de famille d'emploi a dénaturé le système de respect et de courtoisie dans les familles. La vie traditionnelle fait obligation au plus petit de respecter le plus grand puisque les membres de la famille sont groupés par classe d'âge voire par génération.

Les propos d'un autre enquêté soutiennent que *« le comportement de nos cadets frustre et conduit à l'hypocrisie. Ils négligent et ne respectent plus les lois qui caractérisent les classes d'âge parce qu'ils sont financièrement assis. Les valeurs telles que la solidarité, l'entraide et l'assistance mutuelle n'existent plus. Le conflit intergénérationnel perdure et les classes d'âge sont en train de subir de profonds changements ».*

La déclaration de ce fonctionnaire enquêté, montre que le système salarial est considéré de nos jours par la majorité des agents du secteur public comme un phénomène comportant des germes conflictuels. Ce qui amène les fonctionnaires à vouloir tous travailler dans les emplois de gestion économique et financière.

II-3-6 Retard comme source de démotivation des fonctionnaires

La loyauté, dignité, intégrité et le dévouement font partie des obligations du fonctionnaire. Pour satisfaire à ces responsabilités, les fonctionnaires doivent être ponctuels et assidus au travail. Pourtant, ces derniers ne respectent pas les horaires de travail. Les agents du secteur public viennent de plus en plus en retard au travail. Le tableau qui suit fait ressortir cet état de fait.

Tableau 3 : Répartition des fonctionnaires selon les facteurs de démotivation par rapport aux horaires de présence au poste de travail

Type de démotivation	Démotivation intrinsèque	Démotivation extrinsèque	Total
Heure de présence au poste de travail			
Avant 7h30	12	08	20
Après 7h30	22	28	50
Total	34	36	70

Source : Données d'enquête, août - décembre 2018



Ce tableau rapporte que le nombre de fonctionnaires, sans distinction de type de démotivation, qui viennent après 7h30mn (50) est plus élevé que celui des agents qui arrivent au travail avant 7h30mn (20). De façon spécifique, parmi les agents démotivés par les facteurs intrinsèques, douze (12) arrivent au travail avant 7h30mn. Quant aux vingt-six (22) autres, ils sont à leur poste après 7h30mn. Les travailleurs démotivés par les facteurs extrinsèques, au nombre de huit (08) arrivent au travail avant 7h30mn et les vingt-huit (28) autres viennent après 7h30mn. Nous pouvons en déduire qu'il n'y a pas de différence significative entre la ponctualité des agents démotivés par les facteurs intrinsèques et la ponctualité des agents motivés par les facteurs extrinsèques. Cela signifie que la majorité des fonctionnaires sont en retard au travail. Parmi les fonctionnaires retardataires, certains accusent le système de transport (longue attente pour le transport en commun : bus, taxi compteur, minibus, bateau bus et taxi communal aux arrêts). D'autres avancent l'insécurité (les agressions perpétrées très tôt les matins) comme facteur. De façon spécifique, les retards au travail concernent le plus souvent les agents d'exécution qui n'ont pas de véhicule de service.

II-3-6 Absentéisme comme source de démotivation des fonctionnaires

Les agents de l'Administration publique sont de plus en plus absents à leur poste de travail. Etre absent au travail est devenu pour la majorité des fonctionnaires un fait normal, règlementaire. T Q, exécutant, témoigne en ces termes : « *Les absences au poste de travail est initialement indépendamment de notre volonté. Nous vivons dans une société où nos us et coutumes nous obligent à nous soutenir les uns-les autres lors des événements heureux et malheureux. La période des funérailles est cruciale pour ne pas que les parents et les amis te traitent d'insociable. Pendant que nous participions aux levées suivies du transfert de corps les vendredis, nous ne pouvons pas être également au bureau. On peut rattraper le travail à exécuter, mais on ne peut pas rattraper un enterrement* ».

Selon cet enquête, les fonctionnaires doivent respecter les us et coutumes, car ce sont ces règles coutumières qui déterminent leur position, rang sociale dans la société où ils vivent. Ils ne sont donc pas toujours responsables des absences à leur poste de travail. Ainsi, l'agent qui est toujours présent à son poste, devient un problème.

II-3-7. Mécontentement comme source de grèves des fonctionnaires

Pour défendre leurs intérêts professionnels individuels et collectifs, les fonctionnaires disposent d'un droit de grève. Les modalités des droits de grève dans les services publics sont fixées par la loi n°92-571 du 11 septembre 1992. Néanmoins, le Collectif des Fonctionnaires et Agents du Ministère des Ressources Animales et Halieutiques (COFAMIRAH) demandent aux fonctionnaires d'entrer en grève le plus souvent sans tenir compte du délai du préavis de grève. Cela est confirmé par le camarade V X, membre du COFAMIRAH qui dit en ces termes :

« *Nous suivons les textes relatifs au droit de grèves des fonctionnaires de façon intégrale, mais le processus est long et le plus souvent les autorités ne cherchent pas à résoudre le problème que nous leur soumettons. Elles les déplacent en proposant des dates de rencontre qui n'aboutissent jamais. Elles nous font tourner en rond. Pour finir, si nous voulons avoir gain de cause, nous sommes obligés d'entrer en grève* ».

Pour cet enquête, l'Etat ne donne pas son accord de façon officielle pour permettre aux fonctionnaires d'entrer en grève. Au contraire, il utilise des stratégies à savoir le report des dates de rencontre, ou il reste catégorique sur sa position sans donner de réponse qui satisfasse les revendicateurs. Ce qui conduit les travailleurs à faire la grève. Finalement, les fonctionnaires déplorent les violences et les agressions qui leur sont infligés par les forces de l'ordre toutes les fois qu'ils revendiquent leurs droits lors des manifestations pour réclamer au gouvernement ivoirien l'équité entre les familles d'emploi.

III- Fonctionnement de l'Administration publique selon les autorités hiérarchiques

Il y a deux groupes de fonctionnaires dans les services de l'Etat. Il s'agit des agents recrutés ou nommés par appartenance politique ou régionale. Et ceux recrutés par leur propre effort sans l'aide d'une tierce personne. Dans le premier groupe, les travailleurs sont plus au service d'un individu (celui qui leur a permis d'être fonctionnaire) qu'à l'Etat. Ils ne travaillent que trois (03) jours sur cinq (05) dans la semaine. Ces agents accompagnent leur leader politique le vendredi et ne reviennent au service que le mardi matin. À ce sujet, A M, Supérieur hiérarchique déclare ceci :

« *Ce n'est pas de notre fait, nous sommes obligé d'être reconnaissant envers la personne qui nous a permis d'avoir un travail, en le soutenant dans toutes ses activités. Vous être sans ignorer que les meetings se font les samedis et les dimanches, nous partons le vendredi matin car les lieux des meetings sont éloignés les uns des autres. Après les*



différentes rencontres, le retour sur Abidjan est prévu pour dimanche après-midi ou lundi matin. Tous fatigué, nous ne pouvons être au bureau que le mardi matin».

Les fonctionnaires reprennent difficilement le travail le lundi matin. Et désertent les bureaux le vendredi midi. Cela peut se vérifier dans la commune du Plateau, le centre des affaires de la capitale économique ivoirienne. Cette commune est à moitié vide en depuis de semaine, lundi jusqu'à 9h30. Elle l'est également en fin de semaine, c'est-à-dire le vendredi à partir de midi. Cela se justifie dans le langage social des ivoiriens qui stipule : *« On ne dure pas au champ les vendredis ».*

III-1. Interprétation de l'influence de la politique dans la gestion de la carrière des fonctionnaires selon les supérieurs hiérarchiques

La gestion de la carrière du personnel de l'Etat est devenue depuis plusieurs décennies une question non seulement administrative mais aussi politique. Z X, supérieur hiérarchique confirme cela à travers ceci :

« Il serait difficile de séparer la politique de la gestion de l'Administration publique. Ce sont les hommes politiques qui dirigent l'Etat. Et l'Etat existe à cause du fonctionnement de l'Administration. Qui dit Etat, dit le peuple qui est gouverné par les hommes politiques ».

Cette interprétation de la politique sur la gestion des ressources humaines s'avère inséparable pour cet enquêteur. C'est l'Etat qui crée les structures, les procédures, les moyens financiers et les gestionnaires indispensables à la gestion des ressources humaines. La gestion de la carrière professionnelle consiste à satisfaire l'intérêt des agents mais également l'intérêt de l'Etat. C'est à ce titre que l'Etat à travers la Fonction publique place ses agents de confiance selon la structuration des familles d'emploi.

III-2. Famille d'emploi et niveau de diplôme comme choix primordiaux pour le postulant

La gestion de la carrière du fonctionnaire est marquée par de profondes disparités en fonction de la famille d'emploi et du niveau d'instruction. Les traitements diffèrent d'un corps d'emploi à un autre et d'une fonction à une autre. Ainsi, les agents de la catégorie A, sont plus promus que ceux des catégories B, C et D. En effet, le niveau de diplôme qui permet d'être recruté dans un corps d'emploi est déterminant pour la suite du déroulement de la carrière. Les concours professionnels, voire concours professionnels exceptionnels sont souvent organisés sur étude de dossiers pour les agents de catégorie A, c'est-à-dire le niveau doctorat, ingénieur et maîtrise. Ils bénéficient souvent de formations pour le renforcement des capacités. Ceux de la catégorie B, C et D, recrutés avec le niveau licence, Brevet de Technicien Supérieur (BTS), Baccalauréat (BAC), Brevet d'Etudes du Premier Cycle (BEPC) et Certificat d'Etudes Primaires et Élémentaires (CEPE), ont des difficultés pour accéder à des niveaux de fonction supérieure (catégorie A). A cet effet, O A, chef hiérarchique explique :

« Le poste de décideur et d'appliqueur sont réduits par rapport au fait que l'organisation de l'Administration a une forme d'entonnoir. C'est-à-dire un (01) directeur, deux (02) ou trois (03) sous-directeurs, quatre (04) ou six (06) chefs de services et un chiffre beaucoup plus élevé d'exécutants. Les exécutants représentent la base de l'entonnoir donc plus nombreux. Il y a un supérieur hiérarchique et plusieurs subordonnés, donc tous les fonctionnaires ne peuvent pas être de la catégorie A ».

Les propos de ce supérieur montrent que l'organisation de l'Administration publique a une forme pyramidale. Pour y accéder, il faut que le fonctionnaire ait été recruté soit avec un diplôme de niveau d'instruction élevé (doctorat, maîtrise ou diplôme équivalent), soit par promotion avec les concours professionnels. Seuls les meilleurs agents y arrivent par voie de concours professionnels ou par voie d'ancienneté.

III-3. Facteurs explicatifs des conflits selon les autorités hiérarchiques

Certains actes voire comportements des agents administratifs, retard, absentéisme, corruption, racket, etc. sont reconnus et déplorés par l'Etat. Ces comportements rendent les fonctionnaires moins performants, inactifs et donc improductifs. Cette attitude se déteint sur les services administratifs par sa lourdeur et sa lenteur. Les usagers sont confrontés à des difficultés lors de l'établissement des documents administratifs. Cependant, le montant du salaire est connu. Le contenu des tâches à exécuter également connu en fonction du corps d'emploi choisi par le candidat. Mais toujours des revendications à ne point finir. *« Alors pourquoi n'ont-ils pas postulés pour l'enseignement, la santé, les régies financières où pensent-ils les traitements (salaire, primes, indemnités, etc.) sont plus avantageux ? Les fonctionnaires ne lisent pas le statut général de la Fonction publique, ainsi que les textes réglementaires qui leur sont adressés. L'Etat ne peut pas tout faire, mais, il fait des efforts, alors qu'ils en fassent autant.»* souligne S B, un supérieur hiérarchique.



Selon cet enquêté, les fonctionnaires sont eux-mêmes responsables, sinon à la base de leurs insatisfactions. Ce sont eux-mêmes qui ont postulé en choisissant leur famille d'emploi lors des concours de recrutement de la Fonction publique.

III-4. Prise de sanctions disciplinaires pour un fonctionnaire en faute selon les membres du Conseil de discipline

Lorsqu'un fonctionnaire commet une faute dans l'exercice de ses fonctions, il est exposé à une sanction disciplinaire. Cependant, les fonctionnaires sont rarement sanctionnés par leur supérieur hiérarchique. Cela est décrié par LP, membre du Conseil de disciplines en ces termes :

« C'est vrai que nous sommes sollicités très peu pour l'avis de sanctions disciplinaires aux fonctionnaires, mais quand c'est le cas, le fonctionnaire victime ainsi que ses parents nous supplient d'être clément envers lui. Ils vont même quelque fois faire intervenir nos supérieurs hiérarchiques ou les autorités politiques ».

Cet enquêté relève l'implication des parents et des autorités politiques lors de la prise de décision de sanction disciplinaire à un fonctionnaire en faute. Ce qui amène le supérieur hiérarchique du fonctionnaire à ne pas être trop regardant sur les fautes de leurs subordonnés. Cela pour éviter qu'il soit lui-même en conflit avec la personne qui la nommé à ce poste.

Discussion

Le Capital humain, indique Gacha (2013, 3) est une source indispensable et incontournable au bon fonctionnement d'une Administration. C'est dans ce contexte que se pose la problématique de la gestion de la carrière (formation, compétence, promotion, mobilité, avancement, etc.) des fonctionnaires dans les services publics. Ainsi, l'Etat à travers le statut général de la Fonction publique (1992), fait recours aux textes réglementaires pour motiver ses agents et améliorer la qualité des prestations. Cependant, le système de gestion de la carrière des fonctionnaires ne leur donnent plus satisfaction. Chaque acteur légitime son action selon la position qu'il occupe dans l'Administration publique. En effet, bien que les textes réglementaires du statut général de la Fonction publique n'aient pas changé depuis 1992, cette gestion est désormais détenue par les hommes politiques. A ce propos, Cameron (2010), souligne que la politisation de l'Administration est un phénomène beaucoup répandu en Afrique. L'auteur ajoute également que cette politisation se manifeste principalement par le fait que le recrutement et la promotion des fonctionnaires sont décidés en fonction des critères politiques et non par les compétences de ceux-ci. Le comportement des fonctionnaires est décrier par les usagers et mêmes par certains de leurs collègues. La déviance des règles par chaque acteur (fonctionnaire et Etat) devient de plus en plus controversée. L'Administration publique est souvent manipulée par les hommes politiques qui l'instrumentalisent à leurs profits personnels. Elle se traduit également par des manœuvres qui contraignent le fonctionnaire à adhérer à des partis politiques, s'il veut conserver son poste ou avoir des promotions. Combinée avec le tribalisme, la politisation fragilise l'Administration. Gacha (2017, 237) soutient cet avis lorsqu'il affirme que les réformes introduites dans l'organisation Administrative s'applique au détriment des travailleurs, ressources essentielle à motiver. Ces réformes désorganisent et réorientent les rapports chez les fonctionnaires, entre les subalternes et leur hiérarchie, entre les différents responsables hiérarchiques, entre les acteurs de décision des réformes, entre l'Administration et les prestataires (fournisseurs de services, etc.) et finalement entre les acteurs de l'Administration et les usagers. Ainsi, ces réformes peuvent inévitablement donner lieu à des conflits liés à l'insatisfaction du fonctionnaire. L'on assiste à l'émergence de problèmes structurels qui influencent le fonctionnement et la structuration de l'organisation administrative, et entravent son développement. Cette situation appelle nécessairement des restructurations qui, n'étant pas toujours clairement définies et/ou dans la plupart des cas, partiellement exécutées, donnent lieu à des résultats mitigés. Gacha (2015,327) abordent dans le même sens, pour lui, il existe une relation entre la manière de gérer de la carrière des agents du secteur public et leur comportement (démotivation) au travail. D'après lesdits auteurs, la gestion des ressources humaines en s'appuyant sur la politique sociale, les conditions de travail, la communication et les rapports sociaux de production, est directement liée, ou a une influence immédiate sur le rendement de l'agent. Cette stratégie de gestion, détermine généralement son niveau de motivation sur le lieu de travail, selon son appartenance (ses relations) avec son supérieur hiérarchique. En effet, qui dit gestion des ressources humaines, dit de façon concomitante gestion de la carrière des travailleurs. Cette gérance permet la prise en compte de la définition de ses tâches, ses compétences, sa responsabilisation, sa promotion, et sa reconnaissance institutionnelle du travail accompli, à travers les distinctions honorifiques. Dans toute organisation, le potentiel humain a besoin d'être motivé dans la recherche d'un bon rendement et la gestion des ressources humaines y est d'une importance capitale en ce sens que l'absence de motivation est considérée comme un facteur explicatif des



crises et même de faillite. Les maux (retard, absentéisme, corruption, racket, détournement du denier public, etc) résultent de l'insatisfaction du fonctionnaire. C'est pour manifester son mécontentement et sa démotivation que le fonctionnaire (employé) ne respecte plus les textes règlementaires mise en place par l'Etat (employeur). L'absentéisme au travail est un moyen pour rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues. Aussi, l'Etat dans sa quête, n'a pas encore trouvé de solution pour éradiquer ce comportement des agents du secteur public que déplorent les usagers depuis plusieurs années.

Conclusion

La gestion des ressources humaines dans les Administrations publiques a pour objectifs de satisfaire au mieux et au meilleur coût les besoins en personnel des services publics, de valoriser les compétences de leurs agents et de les gérer en anticipant afin de mettre la bonne personne au bon poste. Pour y arriver, la Fonction publique s'est dotée de textes règlementaires contenus dans le statut général de la Fonction publique. D'autres textes tels que les décrets, arrêtés, décisions, notes, etc, sont également pris pour la bonne gouvernance du fonctionnement de l'Etat. Cependant, cette manière de gérer les fonctionnaires est détournée de sa fonction régalienne. Le recrutement et la promotion en passant par l'affectation se font de plus en plus par la décision des hommes politiques. La liste des recrues voire des promus sont connues avant même le déroulement des concours. En effet, les administrations publiques sont depuis des décennies dirigées par des hommes politiques. Dès lors, pour être populaires, chacun de ces derniers s'entoure de sympathisants sur lesquels il peut compter et travailler en toute confiance. Pour les supérieurs hiérarchiques, ces pratiques sont motivées soit par les rapports de pouvoir, entraînant l'obligation de soumission des fonctionnaires, soit renforcer la solidarité et les relations sociales.

En ce qui concerne les subalternes, la pratique de la politisation des services publics, est ressentie comme un facteur démotivation. Ils perçoivent la gestion de leur carrière comme illégale car basée sur les relations politique ou filiale. La qualité et la compétence de l'agent n'est pas pris en compte. Les fonctionnaires exécutants s'adonnent en conséquence à la désobéissance des règles statutaires. Ils déplorent leur situation socioéconomique et professionnelle. Certains fonctionnaires travaillent à un poste de niveau intellectuel (diplôme) inférieur que leur dernier diplôme. D'autres ont une ancienneté de plus de 20 ans de service au même poste. A diplôme égale, les salaires et avantages sont différents d'une structure publique à une autre, alors que disent-ils les structures sont complémentaires. Ils marquent leur mécontentement par les retards, les absences et des revendications à travers les grèves pour se faire entendre par le gouvernement.

BIBLIOGRAPHIE

- Anne, Ketelaar. Nick, Manning et Edouard, Turkisch (2007), *Formules de gestion de la haute Fonction publique axées sur les performances : Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays*. Éditions OCDE, Documents de travail sur la gouvernance publique.
- A. P, Nangui (2006). *La problématique de la gestion de la motivation dans une organisation publique : le cas de l'établissement CBCG (Centre Bureautique de Communication et de Gestion) de Treichville*. Mémoire de maîtrise. IES, Université de Cocody-Abidjan.
- Benabbou, A. (2001). *La Gestion des Ressources Humaines : une nouvelle vision au service d'une Administration moderne*. *Aourach : bulletin d'information du Secrétariat d'Etat à l'Habitat*, 9 (3), 1-16.
- Ben Osman, Khalid et Bal Hadj, Said. (2000). *Programme de modernisation et d'amélioration des capacités de gestion de l'Administration : le partage des rôles dans la GRH*[en ligne], mis en ligne le 22 mars 2003, consulté le 28 avril 2018. URL : <http://www.mmsp.gov.ma>.
- Bockel, A. (1982). *Les institutions administratives*. In *L'État et le Droit*, Tome I, Abidjan, Nouvelles Éditions Africaines.
- Bureau des Ressources Humaines (2006). *Assiduité au travail : chacun fait une différence*. Guide. Brunswick : Bureau des ressources humaines, [en ligne], mis en ligne le 23 avril 2006, consulté le 18 février 2018. URL : <http://fr.wiktionary.org>.
- C, Levy-Leboyer. M, Huteau et C, Louche (2001). *RH, les apports de la psychologie du travail*. Paris : Edition d'Organisation.
- C, Viviant (2005). *Comment donner du sens au travail et motiver les salariés ?*. Mémoire de master Ressources humaines.
- David, Arellano et Donald, Klingner (2004). *Mexico's Career Service Law and NPM Implementation: Governance, Political Culture and Public Administrative Reform*. University of Colorado, Colorado Springs.
- Franck Gautier, Gacha (2012). *Thèse Unique de Doctorat de Sociologie: Reformes administratives et quête de performance dans le secteur public ivoirien: Cas du Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative*. UFR des Sciences de l'Homme et de la Société.
- Franck Gautier, Gacha (2013). *Colloque international « résiliences » du concept aux politiques du 3 et 4 décembre 2013*. Enseignant chercheur, sociologie, Université de Korhogo, Département de Sociologie, Côte d'Ivoire en ligne.
- Franck Gautier, Gacha (2015). *Motivation et assiduité au travail chez des fonctionnaires du trésor public ivoirien*. *European Scientific Journal*, N° 32 ISSN. 1857 – 7881 (Print) e – ISSN 1857-7431 pp 315-329, mise en ligne novembre 2015, consulté le 20 mai 2019.
- François, Pichault (2005). *La quête de la performance dans le secteur public : Une analyse critique des processus de modernisation fondés sur la GRH*. [En ligne]. Consulté le 26 avril 2018. Disponible sur <http://ias.webcompetence.com/data/fo198/up2005maroc.pdf>
- K, Soungalo (2006). *Fonctions Publiques: où sont les managers ?*. in *Mensuel Économique de l'Afrique de l'Ouest*, 16, 4-7.
- K. H, Ouattara (2000). *La politique sociale dans l'entreprise et son impact sur la motivation des travailleurs : le cas de la Société Ivoirienne de Raffinage (SIR)*. Mémoire de maîtrise en sociologie non publié, Université de Cocody, Abidjan. *Journal Officiel de la République de Côte d'Ivoire* du 17 septembre 1997, Loi n°92-570 du 11 septembre 1992 portant Statut général de la Fonction publique.
- N. F, Kouassi (2009). *L'igname chez les Baoulé de Côte d'Ivoire : essai d'une socio-anthropologie de l'alimentation*. Thèse de doctorat d'État en anthropologie non publié, Université de Bouaké, Bouaké.



- Manon, Albert (2005). *Absentéisme au travail : l'absence comme moyen de rétablir l'équité au travail lors d'iniquités perçues*. Mémoire de maîtrise en gestion des organisations. Chicoutimi : Université du Québec, [en ligne], mis en ligne le 11 février 2005, consulté le 30 décembre 2017. URL : <http://theses.uqac.ca> .
- Michel, Crozier (1956). Pour une Sociologie de l'Administration Publique. *Revue française de Science Politique*, 750-769 https://www.persee.fr/doc/rfsp_0035-2950_1956_num_6_4_402719.
- Michel, Crozier (1962). Administration et bureaucratie : Le problème des moyens organisationnels du développement. *Sociologie du travail*, 4-4 pp 367-378 https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1962_num_4_4_1117.
- Ministère de la Réforme Administrative (2005). *Élaboration d'un code d'éthique et de déontologie commun à tous les agents de l'État de Côte d'Ivoire*. Abidjan., MINRAD, Rapport final.
- OCDE (2005). *Evolution des politiques de gestion des ressources humaines dans les pays de l'OCDE*. Mis en ligne le 30 octobre 2005, consulté le 10 mars 2017, URL : <http://www.appli1.oecd.org>.
- Olowu, Dele et Sako, Soumana (2001). *Better Governance and Public Policy, Capacity Building and Democratic Renewal in Africa*. Bloomfield, CT: Kumarian.
- Philippe, Bezes et Odile, Join-Lambert. Comment se font les administrations : Analyser des actes administratifs constituants. *Sociologie du Travail*, Elsevier Masson, 2010, 52 (2), pp.133 - 150, consulté le 28 Janvier 2019.
- Robert, Cameron (2010). L'administration publique en Afrique. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, (Vol. 76). Pages 637-643, consulté le ke 25/01/2019, en ligne <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2010-4-page-637.htm>.
- Grenoble: Ecole supérieure de Commerce, le 11 mai 2018. URL: http://librapport.org/celine_VIVIANANT_435_auteur.html
- W, Zéréhoué (2008). *La formation comme source de motivation au travail: cas du personnel de l'Administration du territoire*. Mémoire de fin de cycle supérieur, École Nationale d'Administration, Abidjan.