

# **Colloque international**

## **RESILIENCES : DU CONCEPT AUX POLITIQUES**

Les 4 et 5 décembre 2013

ABIDJAN – CÔTE D'IVOIRE

### **« La résilience chez le fonctionnaire ivoirien »**

Communication présentée par:

Dr GACHA Franck-Gautier

Psychosociologue des Organisations

# Plan de la communication (1/1)

- Introduction et faits empiriques
- Méthodologie
- Résultats
- Conclusion
- Recommandations

# Introduction et faits empiriques (1/6)

Indépendamment de la sphère géographique et culturelle considérée, la Fonction publique est l'objet de critiques diverses :

- faible rendement,
- absentéisme chronique des agents
- retard des agents,
- détournements de deniers publics,
- lourdeur administrative.

# Introduction et faits empiriques (2/6)

Pour pallier ces insuffisances, chaque Etat initie des opérations de réforme administrative.

L'objectif est de rehausser le niveau des prestations et de performance de la Fonction publique.

C'est le cas de l'Etat ivoirien depuis 1979.

# Introduction et faits empiriques (3/6)

Cet objectif peut être atteint qu'à travers l'adoption d'outils d'évaluation, de motivation et de promotion des ressources humaines.

Ainsi, se pose la problématique de la GRH dans l'administration publique, en termes de gestion des compétences, des carrières, des emplois et des effectifs.

# Introduction et faits empiriques (4/6)

En réalité, la réforme administrative est réalisée par et avec les fonctionnaires, en faveur des usagers et autres prestataires.

Aussi, est-il important que le fonctionnaire soit convaincu de l'opportunité des réformes et que ses besoins soient pris en considération lors de l'élaboration desdites réformes.

# Introduction et faits empiriques (5/6)

En effet, les priorités dégagées par l'appareil administratif ne coïncident pas avec celles des fonctionnaires.

Pendant que l'organisation arrête des priorités (moralisation de la vie publique, transparence, lutte contre la corruption,...), les fonctionnaires en font de même (amélioration des conditions de travail, augmentation salariale, versement de primes...).

# Introduction et faits empiriques (6/6)

La préoccupation légitime est ci-après formulée :

**Quelles sont les stratégies déployées par les fonctionnaires pour s'adapter (s'émanciper) aux contraintes organisationnelles ?**

# Méthodologie (1/1)

Des travaux antérieurs ont été questionnés, auxquels ont été adjointes des informations issues d'une documentation diversifiée : articles scientifiques, rapports d'études, actes de colloques, textes réglementaires de la Fonction publique.

Les informations ont été complétées par des entretiens semi-structurés avec des responsables de la Fonction publique ivoirienne. Les thèmes abordés ont été essentiellement la gestion des ressources humaines, la situation statutaire et les leviers à actionner pour motiver les fonctionnaires au travail.

Enfin, nous avons procédé à une analyse du contenu du discours des acteurs afin de ressortir des éléments explicatifs de la résilience des fonctionnaires ivoiriens.

# Résultats (1/6)

Le traitement salarial actuel constitue une source de démotivation.

On relève aussi les frustrations subies par les agents de la part de leurs supérieurs hiérarchiques.

Il est reproché à ces derniers une communication insuffisante sur les décisions de l'organisation, une faible délégation des responsabilités, l'arbitraire dans les décisions qui concernent les fonctionnaires.

# Résultats (2/6)

Pour le volet formation, des sessions, des séminaires et autres colloques de mise à niveau sont organisés, mais en direction des cadres supérieurs et moyens.

Les autres catégories d'agents ne sont généralement pas concernées.

Paradoxalement, une direction de la formation et des stages existe bel et bien pour recenser les besoins en formation de tous les agents.

Une fenêtre y est même consacrée sur le site internet du MFPRA.

# Résultats (3/6)

La Fonction publique accorde peu de promotion aux travailleurs. Cela se justifie par l'incidence budgétaire des promotions.

De façon explicite, toute promotion d'un agent s'accompagne nécessairement d'une retombée financière pour ce dernier.

Or, l'administration publique s'évertue à maîtriser son budget de fonctionnement en évitant autant que possible d'y greffer des charges supplémentaires.

# Résultats (4/6)

En termes de GRH, les différents directeurs se contentent de constituer les dossiers pour chaque agent, d'établir les notes de service, les notes pour le départ en congé, etc.

En un mot, c'est la gestion classique des ressources humaines (gestion administrative du personnel) qui est pratiquée dans l'administration publique ivoirienne.

Or dans le quotidien, le facteur humain est permanent et prend le nom d'échange, d'écoute, d'expression, d'information, d'explication, de motivation.

# Résultats (5/6)

Le fonctionnaire est dans une situation statutaire : il n'a pas de volonté, peut servir partout, être affecté partout ou maintenu en un lieu. Ce mode de gestion est source de démotivation.

La nomination à des postes de responsabilité relève de la « compétence discrétionnaire » du gestionnaire, qui a pouvoir de nommer, sans demander l'avis de l'intéressé.

# Résultats (6/6)

Pour ce qui est des prestations, il n'existe pas d'autres couvertures en dehors de l'assistance fournie par la MUGEF-CI.

Cette assistance consiste en la délivrance de bons de réduction des prix des produits pharmaceutiques aux fonctionnaires malades ou à leurs ayants-droits.

Cela leur permet de se procurer les médicaments à hauteur de 30% du montant, la mutuelle endossant 70%.

# Conclusion (1/1)

Les textes de l'administration publique, matérialisés par le Statut général de la Fonction publique, définissent au préalable les rapports de l'organisation à l'égard des travailleurs.

Ces derniers ne peuvent qu'être conditionnés par les textes en vigueur : le poids des structures est plus qu'évident.

Ce sont ces mêmes textes qui consacrent la résilience des fonctionnaires ivoiriens, d'où l'apparition de comportements de compensation et de survie.

# Recommandations (1/1)

Pour réellement impliquer les fonctionnaires dans leur travail et les motiver davantage à la tâche, le mode de GRH doit être repensé en profondeur pour se rapprocher du modèle en vigueur dans le secteur privé.

Autrement dit, il faut une GRH basée sur la compétence et la performance du travailleur.

Parallèlement, les questions de formation, de revalorisation salariale, d'amélioration des conditions de travail, etc. doivent faire l'objet d'un dialogue social en vue de redynamiser l'organisation administrative.

**MERCI DE VOTRE ATTENTION**

**Remerciements particuliers :**

- Au CERAP, CIRES, IRD...**
- À l'UMI Résiliences.**