

ISSN 2311-3375

Laboratoire d'Histoire, Philosophie et Sociologie des Sciences et Technologies

Numéro 8(1)
Décembre 2020

NUNYA

Philosophie, patrimoine scientifique et technique

NUNYA



Inventer l'Etat durable en Afrique

Textes réunis par Yaovi AKAKPO

Laboratoire Hiphist

Numéro 8(1)
Décembre 2020

Numéro 8 (1)
Décembre 2020

NUUNYA

Philosophie, patrimoine scientifique et technique

Directeur de publication : Prof. Yaovi AKAKPO

Rédacteur en chef : Komi KOUVON, Maître de conférences

Conseil scientifique : Prof. Yaovi AKAKPO (Université de Lomé), Prof. Charles Z. BOWAO (Université de Brazzaville), Prof. Souleymane B. DIAGNE (Columbia University), Prof. Paulin J. HOUNTONDI (Université d'Abomey-Calavi), Jeanne PEIFFER (Chercheure émérite au CNRS, Centre Alexandre Koyré). Prof. Shahid RAHMAN (Université Lille 3).

Comité international de lecture : Prof. Essoham ASSIMA-KPATCHA (Université de Lomé), Prof. Ramsès T. BOA (Université de Cocody), Prof. Komlan E. ESSIZEWA (Université de Lomé), Prof. Komi KOUVON (Université de Lomé), Prof. Alain LECOMTE (Université Paris 8), Koffi MAGLO (Associate Professor, University of Cincinnati), Prof. Pierre G. NAKOULIMA (Université de Ouagadougou), Prof. Auguste NSONSISSA (Université Marien Ngouabi), Prof. Pierre NZINZI (Université de Libreville), Prof. Mounkaïla A. L. SERKI (Université Abdou Moumouni), Pierre TEISSIER (Maître de conférences, Centre François Viète, Université de Nantes), Prof. Kalifa TRAORE (Université de Koudougou), Dominique VELLARD (Maître de conférences, Université de Nantes), Prof. Dotsè YIGBE (Université de Lomé).

Comité de rédaction : Mawusse K. AKUE ADOTEVI, Tossou ATCHRIMI, Fernand H. HOUNTON, Komi KOUVON.

Contact : Laboratoire Hiphist
Université de Lomé
02 BP 20742, Lomé-Togo
laboratoire.hiphist@yahoo.fr

©Laboratoire Hiphist, 2020

ISSN 2311-3375

Sommaire

Avant-propos	5
Cocou André DATONDJI Linguistic Analysis as a Tool in the Deconstruction of Politically Biased Discourse during Elections: A Sociolinguistic Perspective	7
Pierre Codjo MELIHO, Mohamed ABDOU, Lolowou K. F. HETCHELI, Anicette ANATO Analyse sociologique du <i>Mois du service public</i> comme innovation d'Etat versus innovation sociale au Bénin	27
K. Marius VODOUNNON TOTIN Trois décennies de décentralisation en Afrique ouest francophone : éléments de bilan et nouveaux indicateurs pour la reconstruction des Etats durables	57
Ibrahim MALAM MAMANE SANI Interroger l'État à l'aune des calamités au Niger : d'une culture routinière de développement rural à la nécessité d'innover la gouvernance alimentaire	81
Ekoué FOLIKOUE Repenser la diplomatie pour un monde plus solidaire et une politique plus humaine	105
Bilakani TONYEME Multiculturalisme, citoyenneté démocratique et rénovation de l'offre sociopolitique en Afrique	135
Issaka TAFFA GUISSO Innovations technologiques, crises écologiques et Démocratie en Afrique	165

Analyse sociologique du *Mois du service public* comme innovation d'Etat versus innovation sociale au Bénin

Pierre Codjo MELIHO

Université Nationale d'Agriculture (UNA, Bénin)

Mohamed ABDOU

Université d'Abomey-Calavi

Lolowou Kokou Folly HETCHELI

Université de Lomé

Anicette ANATO

Université d'Abomey-Calavi

Résumé : L'innovation sociale a émergé aux Etats-Unis et dans l'espace européen pour aider à repenser la réforme de l'administration. Cette recherche a pour objectif d'analyser la « contribution du mois du service comme innovation sociale ou d'Etat pour l'amélioration du service de l'administration aux usagers-clients au Bénin ». Réalisée par une approche qualitative, la recherche a enrôlé vingt-huit informateurs clés composés d'agents publics et d'usagers au moyen de la technique du choix raisonné. Ces informateurs ont pris part à des entretiens semi directifs individuels à base de guide d'où résultent des matériaux triés, retranscrits et classés pour l'analyse de contenu et de l'interactionnisme. Les résultats abordent trois pôles. Premièrement, un état des lieux de l'offre du service public au Bénin a documenté les dysfonctionnements en termes de besoins mal ou non satisfaits. Deuxièmement, il est décrit le cadre normatif et institutionnel de la réforme de l'administration publique au Bénin à travers lequel le mois du service public trouve sa légitimité. Troisièmement, les résultats abordent le mois du service public comme innovation sociale, d'Etat ou administrative au Bénin. En conclusion, on retient que le mois du service public offre un

espace d'amélioration de la satisfaction des services de l'administration aux usagers-clients pour atteindre l'Etat durable dans les Afriques en accélération.

Mots-clés : mois du service public, innovation d'Etat, innovation sociale, amélioration du service, administration, usager-client, Bénin

Abstract: Social innovation has emerged in the United States and across Europe to help rethink administrative reform. The objective of this research is to analyze the "contribution of the month of service as social or state innovation for the improvement of the administration service to user-clients in Benin". Using a qualitative approach, the research recruited 28 key informants made up of public officials and users using the reasoned choice technique. These informants took part in individual semi-structured interviews based on a guide, from which material was sorted, transcribed and classified for content analysis and interactionism. The results address three areas. First, an inventory of public service provision in Benin documented the dysfunctions in terms of poorly met or unmet needs. Second, it describes the normative and institutional framework for the reform of public administration in Benin through which the month of public service finds its legitimacy. Third, the results address the month of public service as social, state or administrative innovation in Benin. In conclusion, we note that the month of public service offers a space for improving the satisfaction of administration services to user-clients in order to reach the sustainable state in accelerating Africa.

Keywords: public service month, innovation state, social innovation, service improvement, administration, user-client, Benin

Introduction

La réforme de l'administration est une question à l'ordre du jour des débats publics en Afrique (Léon Bertrand Ngouo, 2011, p. 1, 2008, p. 6 ; Raoul Tamekou, 2008, p. 3 ; Dominique Darbon, 2002, p. 2) pendant que l'innovation sociale préoccupe aux Etats-Unis et dans l'espace européen (Amandine Robin et Bérangère Guillet, 2019, p. 2 ; Ela Callorda Fossati et al., 2018, p. 1 ; Mylène Rousselle, 2013, p. 140 ; Nadine Richez-Battesti et Delphine Vallade, 2012, p. 5, 2009, p. 41 ; Seok Eun Kim et Gee Weon Chang, 2009, p. 319 ; Jean-Pierre Dupuis, 2008, p. 165 ; Yao Assogba, 2007, p. 1). Ainsi,

l'apparition et la généralisation de l'Etat moderne (Jean-Pierre Olivier de Sardan, 2008, p. 2) en Afrique ont-t-elles introduit dans les pratiques publiques des modifications, des adaptations mais aussi des controverses opposant diverses façons de gouverner et les offres de services y afférents dans deux univers : public et privé. C'est bien des formes d'innovation sociale voire d'Etat ou administrative au regard des contraintes socio-administratives faisant état des besoins mal ou non satisfaits. Donc, « *le traitement égalitaire des dossiers, prescrit dans la sphère publique, contraste avec le devoir de solidarité familiale, prescrit dans la sphère privée* » (Jean-Pierre de Olivier de Sardan, 2008, p. 15). Il en résulte des modes de gouvernance basés sur le clientélisme, le néo-patrimonialisme et des pratiques informelles opposant des comportements formels, officiels et objectifs (Jean-Pierre de Olivier de Sardan, 2008, p. 5) qui animent le débat autour des innovations sociales et technologiques. En conséquence, il est apparu la nécessité de « *repenser les réformes institutionnelles* » (Codjo Adolphe Kpatchavi, 2013, p. 1) et administratives pour une invite à un renouveau dans la fonction publique (Sylvie Trossa et Annie Bartoli, 2011, p. 1 ; Luc Rouban, 2008, p. 1) à travers le nouveau management public (NMP).

En effet, la nouvelle gouvernance administrative ou gérer autrement les services publics fait partie d'une innovation sociale, d'Etat et administrative en rapport avec la nécessité de rendre l'administration plus efficace, afin de construire les fondements d'un service public responsable accompagnant et soutenant le développement économique et social. Ceci est un gage du développement humain durable recommandé au plan global. Le recours au *management public* pour aborder ce débat fait suite à une déficience de productivité du service public à caractère multivarié. Puisque, l'introduction du management dans la gestion publique cherche à réduire les ambivalences et chasser les paradoxes qui planent encore sur les modalités de gestion publique de façon à permettre l'identification des conditions d'épanouissement et du renouveau de ces services et greffes, la gestion publique des concepts et

pratiques du management privé pour créer la synergie entre le management en tant que concept et style de gouvernance et l'administration en tant que théorie et mode d'encadrement public.

Le Bénin, pays d'Afrique de l'Ouest n'est pas resté en marge du renouveau dans les innovations sociales et administratives. On peut illustrer les preuves par l'amélioration de la gouvernance d'Etat et la gouvernance administrative. Il est reconnu que l'Etat doit être réformé à la recherche de la plus grande efficacité au moindre coût. Car, « il est de notoriété que les services publics en Afrique et particulièrement au Bénin sont, pour la plupart, mal gérés » (Guy Modeste Ganmagba, 2013, p. 36). En conséquence, la qualité des services publics présente plusieurs insuffisances et mérite un remodelage à l'image d'une entreprise privée qui affronte ses concurrents par un positionnement stratégique tenant de la qualité de service son principal facteur clé de succès et un moyen de domination stratégique pour relever les défis du changement de l'environnement.

En réalité, les réformes de l'Etat et de l'administration au Bénin sont parties de la convocation des états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative en 1994. Depuis lors, les grands chantiers de la réforme administrative prennent en compte huit points dont le six portant sur « le développement d'une nouvelle culture administrative centrée sur le mérite, le service public, le travail en équipe et le contrôle de gestion ou des résultats » (Ousmane Batoko, 2004, p. 110) ouvre des orientations sur la satisfaction administration-usager.

Dans ce contexte, il a été organisé au Bénin en 2012 la *semaine nationale du service public*, devenue en 2013 le *mois du service public*, une initiative qui désacralise le dilemme des services et améliore les comportements des agents publics dans leur rôle de servir les usagers pendant une semaine d'abord et un mois par la suite. Or, « le problème n'est pas que l'Etat soit efficace en soi, mais que les rapports entre l'Etat et la société soient tels que celle-ci obtienne les services nécessaires et

soit véritablement aidée par une bonne gestion publique » (Michel Crozier et Erhard Freidberg, 1977, p. 51).

En conséquence, l'initiative du mois du service public est une foire des services de l'administration qui mérite attention, réflexion et contribution scientifique dans la perspective d'analyser ses fondements et l'écart des résultats entre ceux escomptés et ceux réellement obtenus. Cette initiative est-elle une innovation sociale, d'Etat ou administrative ? Pour répondre à cette question, la présente recherche a pour objectif d'analyser la « contribution du mois du service public comme innovation d'Etat, sociale ou administrative pour l'amélioration du service de l'administration aux usagers-clients au Bénin ». La recherche est focalisée sur la question fondamentale suivante : Quel est le lien entre l'innovation du mois du service public et l'amélioration de l'offre de service par l'administration publique aux usagers au Bénin ? Le développement fait ci-dessous aborde trois niveaux. D'abord, il est présenté la méthodologie de recherche. Ensuite, les résultats sont discutés à travers trois pôles. Enfin, il est mené une discussion analytique en rapport avec les résultats de recherche précédente.

1. Matériel et méthodes

La démarche méthodologique utilisée dans cette recherche intègre plusieurs aspects, notamment le type et la nature de la recherche, la population cible et les techniques d'échantillonnage d'une part, puis l'organisation de la collecte des données, les techniques de traitement et d'analyse d'autre part. En effet, cette recherche fondamentale approfondit les théories en sociologie des organisations, en sciences administratives, en management public et en économie sociale et solidaire. C'est une recherche conduite par l'approche qualitative qui a porté sur une population cible composée de 28 informateurs dont entre autres :

- des agents publics (fonctionnaires toutes catégories confondues ayant un rôle dans l'offre de service public) ;
- des usagers-clients dans leur rôle de demandeur du service de l'administration publique ;
- des autorités politico-administratives (directeurs centraux et techniques des ministères sectoriels, des institutions de l'Etat, des structures déconcentrées, des collectivités décentralisées, etc.).

Les groupes de personnes pressenties, ont été retenues par la technique du choix raisonné. En outre, l'organisation de la collecte des données a connu deux phases complémentaires dont la recherche documentaire et la phase empirique. La recherche documentaire a permis de faire recours aux revues de presse, revues de littérature, articles scientifiques, textes de loi et tout autre document pouvant permettre de renseigner l'organisation du mois du service public, son histoire, la stratégie de travail, les activités menées, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées. Cette phase de la recherche n'a pas négligé de recourir aux documents scientifiques (thèses, mémoires, articles, ouvrages, etc.) sur le management public, le service public, les réformes administratives, les réformes de l'Etat, la gouvernance administrative, les innovations sociales. Dans le cadre de la revue documentaire, il a été fait recours également aux sources webographiques (internet) et les bibliothèques avec l'utilisation des techniques appropriées de prise de notes associées à une fiche de lecture pour faciliter la catégorisation des informations.

A propos de la phase empirique, la technique d'entretien semi-directif individuel a été privilégiée avec le recours à un guide d'entretien. La collecte des données a eu lieu en milieu de travail respectif des informateurs et a couvert la période de septembre à octobre 2016. Enfin, le traitement des données a commencé par le dépouillement qui a consisté d'abord à une relecture des notes, leur transcription intégrale puis leur catégorisation. Le dépouillement a été suivi du

traitement qui repose sur des regroupements et des recouplements par les grands centres d'intérêt en rapport avec un plan de rédaction préalablement établi. La démarche utilisée est celle de l'analyse de contenu couplée avec l'interactionnisme (M. Crozier et E. Friedberg, 1977, p. 1) pour donner les résultats présentant trois aspects.

2. Résultats

2.1. Etat des lieux de l'offre des services publics administratifs au Bénin

Un service public est une activité exercée directement par l'*autorité publique* (Etat, *collectivité territoriale* ou locale) ou sous son contrôle, dans le but de satisfaire un *besoin d'intérêt général*.

Par extension, le service public désigne aussi le service qui a en charge la réalisation de cette tâche. Il peut être une *administration*, une collectivité locale, un *établissement public* ou une entreprise de *droit privé* qui s'est vu confier une mission de service public. Le service délivré par chacune de ces entités est appelé « service public administratif » à l'opposé du service public non administratif et élémentaire dont fait partie l'accès à l'eau potable, l'éducation, la santé, l'assainissement, l'énergie, etc.).

Un regard sur la délivrance des services publics en Afrique, montre que la plupart des tentatives de réforme de l'Etat suscitées par l'introduction du nouveau management public (NMP) ont connu peu de succès. L'exemple du mois du service est patent, car en rupture avec le gouvernement de la rupture, puisque « (...) les innovations ont des difficultés à durer et à se propager » (J.-P. Dupuis, 2008, p. 166). La rupture avec l'organisation du mois du service s'explique au Bénin par le choix de dématérialiser les services de matière à avoir moins besoin d'agent public. Toutefois, le mois du service public, bien que rangé au passé, mérite une attention scientifique particulière. Dans bien des cas, il existe des systèmes centralisés et autoritaires et l'organisation du pouvoir

politique est encore trop verticale au Bénin, comme dans beaucoup de pays d'Afrique subsaharienne. C'est le pouvoir central qui définit les orientations, nomme aux postes à responsabilité, octroie les fonds, définit la démarche à suivre, surveille à tout moment. Ceci favorise le développement d'un système patrimonial, qui ne bénéficie qu'à une petite élite connectée au pouvoir politique et ignore en définitive le but ultime du service public, à savoir le bien commun.

Certains propos de décideurs politiques rapportés par la presse montrent que « l'agent de l'Etat, (...), a cessé d'être le serviteur des usagers pour devenir vecteur d'arrogance, de discourtoisie, de concussion et de corruption. Les principes *sacro* saints du respect de la hiérarchie et obligation de résultats et de comptes rendus ont malheureusement déserté le forum (...) » (Vincent Aguè, 2015, p. 1). Aussi, « (...), la lenteur dans le traitement des dossiers, les difficultés d'accès à l'information, la mauvaise qualité de l'accueil, la mauvaise gestion du temps de travail, les agissements contraires à l'éthique » (ABP, 2015, p. 1) sont-ils les difficultés vécues par les usagers-clients en tant qu'individu, association, entreprise, etc. C'est dire que la nécessité du respect de l'éthique et de la déontologie dans l'exercice de la profession ne semble plus être une obligation des agents de l'Etat. Les raisons sont multiples et variées. Tognide Roland Kpèhounon (2007, p. 9) en évoque trois à savoir :

1- la fonction publique demeure dans la plupart des Etats Africains, plus encore au Bénin, la machine encore pourvoyeuse d'emploi « sûr » ; du coup, nombreux sont ceux et celles, qui, sans vocation, y accèdent ;

2- les revenus salariaux du fonctionnaire, de l'agent public, contrastent avec le coût de vie qui grimpe exponentiellement créant un grand fossé important par rapport au pouvoir d'achat ;

3- l'absence de l'obligation de résultats et de compte rendu, favorise des dépenses non « rentables » et des investissements non pertinents d'une part et l'absence d'une culture d'entreprise adaptée au service public d'autre part (Tognide

Roland Kpèhounon, 2007, pp. 9-10). Cette appréciation pose assez le problème de l'adéquation de l'offre et de la demande des services publics en termes de satisfaction des usagers-clients et de l'obligation de résultats de la part de l'agent public à travers les réformes de l'administration publique.

2.2. Mois du service public dans les arènes normatif et institutionnel de la réforme de l'administration publique au Bénin

2.2.1. *Cadre normatif de la réforme de l'administration publique*

Cette section des résultats, abordant le cadre normatif des réformes administratives, met en exergue la démarche de légitimation du mois du service public au Bénin. A ce propos, la recherche documentaire et la revue de littérature ont permis de recourir à *La charte de la fonction publique* (niveau régional) et les lois, décrets et arrêtés régissant le service public fourni par l'administration et sa relation avec les usagers-clients au Bénin. En effet, la charte de la fonction publique issue de la troisième conférence panafricaine des Ministres de la fonction publique (2001) définit dans sa partie II du titre I quatre principes fondamentaux du service public avec son caractère universel. A cet effet, au regard du **principe de l'égalité**, (...), les personnes se trouvant dans une situation vis-à-vis de l'administration doivent être traitées de manière légale, sans distinction d'aucune sorte (article 4). Le **principe de neutralité** exige que, « l'administration qui est au service de l'intérêt général ne doit exercer sur ses agents, ni de traitement discriminatoire en raison de caractéristiques liées à la personne. Le service public dans son ensemble demeure neutre à l'égard du régime en place » (article 5). Pour le **principe de légalité**, « le service public doit être assuré dans le strict respect de la loi. Les décisions administratives doivent être prises conformément aux textes en vigueur » (article 6). Enfin, le **principe de continuité** envisage que, « le service public doit être assuré en permanence et dans toutes ses composantes selon les règles régissant son

fonctionnement. Le non-respect du principe de continuité est susceptible d'engager la responsabilité de l'administration envers tout intéressé ayant subi un préjudice de ce fait (article 6).

La même Charte de la fonction publique fixe respectivement dans la partie III du titre I les règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers, dans la partie IV du titre I les rapports de l'administration avec les agents publics. Au titre II, la charte de la fonction publique définit le code de conduite de l'agent public décliné en deux parties. La première aborde les valeurs de référence de l'agent public tandis que la deuxième partie présente les règles de conduite de l'agent public.

En ce qui concerne les règles régissant les rapports de l'administration avec les usagers, la charte de la fonction publique définit six critères notamment : la proximité et l'accessibilité des services (article 8) ; la participation, la consultation et la médiation (article 9) ; la qualité et l'efficacité (article 10) ; l'évaluation des services (article 11) ; la transparence et l'information (article 12) ; la célérité et le délais de réponse (article 13) ; la fiabilité et la confidentialité des informations concernant les citoyens (article 14). A propos des rapports de l'administration avec les agents publics, la charte de la fonction publique met l'accent sur le mérite professionnel et le respect des droits humains et la veille dans le déroulement de carrière des agents publics favorisant le développement des ressources humaines ainsi que leur épanouissement (p. 8). Dans la charte de la fonction publique, il est aussi mentionné que « les valeurs fondamentales d'un agent public reposent sur le service public et s'articulent autour du professionnalisme et de l'éthique » (article 21 et 22). Par contre, « les règles de conduite de l'agent public doivent s'inscrire dans le cadre d'un système intégré de lutte contre la corruption. La conduite d'un agent public est régulière lorsqu'il se comporte de manière à renforcer la confiance du public et à améliorer l'image de l'administration (p. 10).

Au Bénin, les préoccupations relatives à l'amélioration des interactions Administration-Usagers sont prises en

compte par le Décret N° 2000-616 du 07 décembre 2000 portant organisation des relations entre les services de l'Administration et les Usagers. Aux termes de ce décret, « l'Administration est tenue de satisfaire les usagers dans les délais prescrits par le guide des usagers et les textes en vigueur » (article 1^{er}). « Tout dépôt de requête donnant lieu à l'une des prestations figurant dans le guide des usagers doit être immédiatement suivi de la délivrance d'un récépissé portant les mentions ci-après : date de dépôt, coût de l'acte, délai de réponse » (article 2). « En cas de difficulté pour donner satisfaction à la demande, l'Administration est tenue d'en informer l'usager dans les délais limites prévues par le guide des usagers ou les textes en vigueur » (article 3). « En cas de non-respect de délai, l'usager peut se plaindre au supérieur hiérarchique de l'agent chargé de satisfaire la demande. Celui-ci devra immédiatement interpeller l'agent et le sommer de s'expliquer dans les vingt-quatre heures. Si les explications sont insuffisantes pour justifier le retard, celles-ci sont immédiatement portées par écrit à la connaissance de l'usager dans les soixante-douze heures qui suivent le dépôt de la plainte. Dans le cas contraire, satisfaction est donnée sans délai à l'usager et un rappel à l'ordre est adressé par écrit à l'agent (...) » (article 4).

En matière de réforme administrative et institutionnelle, l'article 2 du Décret N° 2018-029 du 31 janvier 2018 portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) stipule :

- ✓ d'assurer l'élaboration des normes, procédures et standards de performance des services publics au niveau de l'administration publique, des institutions de la République et des organes de gouvernance des entreprises publiques ;
- ✓ de promouvoir l'excellence par la détection, la valorisation des talents et des innovations administratives dans l'administration publique centrale et les collectivités territoriales (p. 3).

L'article 49 du même décret envisage entre autres de :

- ✓ développer une politique efficace d'amélioration des relations entre le ministère et les usagers-clients pour un service public plus efficace et efficient ;
- ✓ appuyer le niveau déconcentré dans la mise en place et la gestion du service de l'information et du pré-archivage pour un service public plus efficace ;
- ✓ élaborer et mettre en œuvre la politique sectorielle d'amélioration des relations avec les usagers ;
- ✓ élaborer et mettre en œuvre la charte de l'accueil (p. 21).

Aux termes de l'Arrêté Année 2018 N° 028 / MTFP / DC / SGM / DGRE / SA/ 054SGG18 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale de la Réforme de l'Etat (DGRE), cette institution est l'organe de conception et d'exécution de la politique de l'Etat en matière de réformes administratives et institutionnelles afin de promouvoir l'éthique, la culture de l'excellence et la bonne gouvernance administrative et institutionnelle (article premier, p. 2).

Pour renforcer la bonne exécution du service public par l'agent de l'Etat, la *Loi n° 2015-18 portant statut général de la fonction publique* stipule : « le rendement des agents de la fonction publique qui n'ont pas la qualité de supérieur hiérarchique immédiat s'évalue sur la base des critères suivants : 1. la compétence professionnelle ; 2. la conscience professionnelle et 3. le sens du service public. La compétence professionnelle est mesurée à travers le taux de réalisation des attentes assignées à l'agent. La conscience professionnelle prend en compte la ponctualité, l'assiduité et l'éthique professionnelle. Le sens du service public concerne l'esprit de sacrifice, le respect du bien public et le respect de la hiérarchie » (article 54). Le cadre normatif ainsi décrit met en relation les structures chargées des réformes au Bénin.

2.2.2. Structuration et institutionnalisation de la réforme de l'administration publique

L'institutionnalisation de la réforme de l'administration publique remonte à la formalisation de la mise en œuvre des réformes au Bénin, avec la création du Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI). Par la suite, la mise en œuvre des réformes est rentrée dans le portefeuille du Ministère du Travail, de la Fonction publique et de la réforme administrative et institutionnelle (MTFPRAI). Actuellement, le Gouvernement a transféré la mise en œuvre des réformes au Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP). Ce faisant, il s'est moins préoccupé de mettre les préoccupations de la réforme administrative et institutionnelle dans la dénomination de ce ministère. De ce fait, dans l'organigramme de l'actuel Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP), la Direction Générale de la Réforme de l'Etat (DGRE) est l'organe chargé de l'exécution de la politique de l'Etat en matière de réforme administrative et institutionnelle aux termes de l'article 1^{er} de l'Arrêté Année 2018 N° 028/MTFP/DC/SGM/DGRE/SA/054SGG18 portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction Générale de la Réforme de l'Etat (DGRE).

Cette direction est chargée de :

- initier et / ou appuyer les actions de modernisation visant la performance et l'efficacité dans les institutions ;
- promouvoir et développer les valeurs et l'éthique dans l'administration publique (article 12, p. 5) ;
- organiser la coordination des réflexions et actions visant la correction des dysfonctionnements de l'administration ;
- appuyer les services publics dans la définition, la mise en place d'une administration répondant aux préoccupations d'efficacité et d'efficacité ;
- de réaliser des analyses sur les dysfonctionnements dans l'administration (article 18, p. 7) ;

- d'initier des études, des réflexions et des actions visant l'amélioration de la qualité des prestations des services publics ;
- etc. (article 22, p. 9).

A ce sujet, la mise en œuvre des mesures et dispositions nouvelles en vue de soigner l'image de marque de l'administration à travers une gestion efficiente de ses relations avec les usagers, il a été créé une Division Qualité des Services Publics, chargée de :

- (...) d'offrir des services de qualité aux usagers-clients ;
- (...) d'assurer une meilleure satisfaction des usagers-clients ;
- l'appréciation de la qualité des prestations de service public ;
- impulser l'implantation et / ou la rénovation des services des relations avec les usagers dans les ministères, leurs structures déconcentrées, les structures décentralisées et les institutions de l'Etat ;
- impulser la mise en place de guichet unique multi-service au profit des citoyens ;
- suivre et certifier le service public ;
- vérifier la mise en place de la démarche qualité ;
- (...) faire mettre en place des outils de gestion des services des relations avec les usagers
- etc. (article 25, p. 11).

Ainsi par Arrêté N° 077 / MFPTRAI / DC / SGM / DRA / SA du 19 juillet 2000, le Bureau des relations avec les usagers a été institué. L'objectif de cette unité administrative est de satisfaire au mieux les usagers-clients du Ministère de la Fonction Public, du Travail et de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MFPTRAI). Plus tard, ce bureau a été généralisé aux autres ministères sectoriels par Arrêté interministériel Année 2012 N° 002 / MRAI / PM-CCAGEPPDDDS / MEF / MDGLAAT / MTFP / MCRI / DC / SGM / SA portant attributions, organisation et fonctionnement du service des

Relations avec les Usagers (SRU) du 14 mars 2012. Le Gouvernement avait déjà trouvé qu'il est important de consacrer ce service par le Décret N° 2006-268 du 14 juin 2006 fixant la structure type des ministères. Ainsi le Bureau des relations avec les usagers est devenu le Service des relations avec les Usagers (SRU). Le Service des Relations avec les Usagers (SRU) a pour mission de faciliter les relations entre les directions techniques et les usagers-clients pour un service public efficace et plus efficient. A ce titre, il est chargé de :

- ✓ accueillir, renseigner et orienter les usagers-clients et les citoyens ;
- ✓ mettre à la disposition des usagers-clients et des citoyens, des documents et des formulaires utilisés à leurs requêtes ;
- ✓ contribuer à l'amélioration des processus de prestation des services fournis par l'administration publique ;
- ✓ contribuer à l'organisation, au besoin, de campagnes de prestations de service mobile ;
- ✓ tenir une statistique permanente des usagers-clients et des services fournis ;
- ✓ émettre des avis ou faire des recommandations sur toute question relevant de sa compétence, dans le cadre de l'amélioration continue de la qualité des prestations aux usagers-clients, aux citoyens, et autres contribuables (article 1^{er}, Arrêté interministériel, p. 2).

A ce titre, le Service des Relations avec les Usagers enregistre les requêtes des usagers/clients contre la délivrance à ces derniers d'un récépissé indiquant les mentions suivantes : (1) identité et contact de l'utilisateur/client, (2) nature de la prestation, (3) nombre de pièces constituant le dossier de l'utilisateur/client, (4) date de dépôt, (5) coût de la prestation, (6) délai de réponse, (7) signature, nom et prénom de l'agent (article 13, Arrêté interministériel, p.52).

Dans son fonctionnement, le Service des Relations avec les Usagers (SRU) est placé sous l'autorité du Directeur de l'information et du pré archivage au niveau du ministère, ou

du Secrétaire Général de la Préfecture ou de la Mairie, soit sous celle d'un responsable investi d'une fonction équivalente au niveau des institutions de l'Etat (article 2, Arrêté interministériel, p. 3). Il est composé de deux divisions, notamment : la division accueil, renseignement et prestation de service en ligne (DARPSL) et la division des relations avec les structures techniques du ministère, de la préfecture, de la mairie ou de l'institution de l'Etat (article 3, Arrêté interministériel, p. 3). Le service des relations avec les usagers, transmet chaque année au Directeur de l'information et du pré-archivage du ministère ou au Secrétaire Général de la préfecture, de la mairie ou à tout autre responsable investi d'une fonction équivalente au niveau des institutions de l'Etat :

- un plan de travail annuel (PTA) ;
- un rapport annuel d'activités ;
- un projet de budget pour l'exercice suivant (article 17, Arrêté interministériel, p. 6).

Les locaux abritant le SRU doivent être érigés à l'entrée principale du ministère, de la préfecture, de la mairie ou de l'institution de l'Etat. L'accès aux services du ministère, de la préfecture, de la mairie ou de l'institution est subordonné au port de badge (article 20, Arrêté interministériel, p. 6). Pour réussir la mission à lui assignée, le SRU du Ministère du Travail et de la Fonction Publique (MTFP) a défini comme tâches quotidiennes de :

- suivre les dossiers, c'est-à-dire les requêtes des usagers concernant l'état d'avancement du traitement de leur dossier suite à des démarches infructueuses entreprises dans leur Ministère ;
- recueillir et fournir en temps opportun aux agents de l'Etat, la copie des différents actes relatifs à la gestion de leur carrière ;
- enregistrer les demandes des usagers en vue de l'obtention d'une attestation ou d'une pièce quelconque ;

- fournir aux usagers des conseils ou des renseignements sur les services, les procédures, les lois ou règlements administrés par le MTFP ;
- organiser les visites et rendez-vous des usagers du MTFP ;
- examiner avec les directions compétentes les plaintes, c'est-à-dire un usager qui vient exprimer verbalement ou par écrit un mécontentement, ou réclamer ses droits qui n'ont pas été pris en compte.

Les normes du Service des relations avec les usagers du MTFP reposent sur un personnel courtois, intègre et dévoué. Son *crêdo* : l'efficacité du ministère. Sa devise, le bon accueil, la diligence et l'impartialité. En définitive, le SRU joue le rôle d'interface entre toutes les structures du Ministère du Travail et de la Fonction Publique et les usagers et permet de réduire considérablement le contact de ces derniers avec les agents chargés du traitement de leur dossier en vue de l'amélioration de l'offre du service public. Pour atteindre l'objectif visant l'amélioration de l'image de marque de l'administration à travers la délivrance des services, il est organisé au Bénin, par le passé, le « Mois du service public ».

2.3. Mois du service public pour une adéquation entre l'offre et la demande du service de l'administration

On entend par mois du service public, une période couvrant une mensualité selon le calendrier en vigueur au plan mondial au cours de laquelle le service public est offert autrement aux usagers/clients. Offrir autrement le service public repose sur les innovations apportées pour améliorer ce dernier et les interactions entre l'agent public représentant l'administration et l'utilisateur/client. Tenant compte de la vision du Gouvernement du Bénin de faire de l'administration publique un outil de développement au service de l'intérêt général et de la promotion de l'entreprise, le Ministère de la Réforme Administrative et Institutionnelle (MRAI) avait organisé en 2012 la « semaine nationale du service public » devenue entre 2013 et 2015 le « Mois du service public » (photo 1).



Photo 1 : Banderole du mois du service public, édition 2015
Source : Agué Vincent, <http://www.ortb.bj/index.php/info/politique/2015-le-ministere-de-la-fonction-publique-lance-le-mois-du-service-public-2015>, consulté le 19 septembre 2016

Cette photo montre l'édition 2015 du mois du service public et son objectif « zéro dossier en instance dans les services publics » accompagné de sa devise « dignité et abnégation au travail » et l'indication « appelez gratuitement 135 », etc. La première édition du « Mois du service public » a eu lieu le 21 mai 2013 avec un appel payant de la part des usagers. L'idée du « Mois du service public » est née de l'organisation en 2012 de la « Semaine nationale du service public » avec le financement du Programme des Nations-Unies Pour le Développement (PNUD) dont les résultats ont été beaucoup appréciés par les parties prenantes (partenaire, Gouvernement, agent public, usager, etc.). Le « Mois du service public » repose essentiellement sur le traitement diligent des dossiers dans tous les services de l'administration publique béninoise (MTFPRAI, 2015, p. 6). L'initiative du mois du service public vise à résoudre certaines difficultés rapportées par certains interviewés. Par exemple,

si vous avez demandé une carte qui était mal faite et vous avez revendiqué en vain ; lorsque le mois du service public vient, vous revenez à la charge pour demander, et là

l'administration est tenue de vous donner satisfaction dans 72 h. Vous voyez ! et là ! C'est pour ça que le mois du service public est instauré parce que notre administration doit être une administration de développement. On doit écouter les usagers et leur donner satisfaction, donc voilà de quoi il s'agit (Entretien avec un agent public, ex chef service des relations avec les usagers, octobre 2016).

Le message de cet informateur se résume par ses derniers propos à savoir « on doit écouter les usagers et leur donner satisfaction ». Mais à l'entendre parler, cela est plus indiqué pendant le mois du service public, une période de trente jours calendaires. Peut-on penser à évacuer réellement tous les dossiers en instance durant un mois ? En ce qui concerne la satisfaction, les propos des usagers ne s'accordent pas. Pour une catégorie d'informateurs, « c'est un mois où la population doit être servie selon ses besoins. C'est pourquoi, par exemple, si tu as un dossier que tu viens déposer à un poste de l'administration, on t'oriente, on t'accueille bien » (agent public, gestionnaire de projet, octobre 2016). Ces propos laissent comprendre que le mois du service public dresse les agents publics à rechercher la satisfaction des usagers dans ce qu'ils font. Au regard de ces propos, la satisfaction commence par un bon accueil, un service d'orientation très fidèle à l'écoute du demandeur de service. L'utilisateur ci-dessous apprécie la promptitude avec laquelle il a été servi au cours du mois du service public.

C'est à cause de ma carte d'identité que je suis venu à la préfecture. A ma grande surprise on m'a réalisé la carte dans l'intervalle de huit jours ; ce que je n'ai jamais eu auparavant. Avant là, quand on dépose, ça tarde, ça dure beaucoup de temps. Mais avec cette initiative, ça a un peu changé. Parce que déjà, quand tu demandes, au plus en deux semaines tu peux prendre ta carte. On reçoit mieux les gens dans cette période (usager, octobre 2016).

L'expérience de cet usager est une réponse qui s'inscrit dans le *crêdo* même du mois du service public à savoir « améliorer la qualité de la prestation de l'administration publique pour la satisfaction des usagers » (Oz vague Danchéon, 2015,

p. 1). C'est donc pour se rapprocher de ces principes de base du service public déjà rappelé plus haut (cf. 2.2.1.) que l'utilisateur a eu la satisfaction requise. Car l'objectif visé est d'atteindre « "zéro dossier en instance dans les services publics" à l'issue du mois du service public » (V. Aguè, 2015, p. 1). Néanmoins, certains usagers ont une satisfaction mitigée au cours du mois. « Moi je ne vois pas le bien fondé du mois du service public, car jusque-là, on n'est pas satisfait, même s'ils nous rappellent pour nous dire patienter un moment, bon se serait au moins mieux » (usager insatisfait, octobre 2016). Ces propos montrent une version d'insatisfaction durant le mois du service public en ce qui concerne l'amélioration du service de l'administration aux usagers. D'ailleurs, au 13^e arrondissement de la Mairie de Cotonou par exemple, sur 334 dossiers d'enregistrement de naissance à l'état civil en 2015, Il seulement ont été transcrits et ont attendu en vain la signature de l'autorité compétente. Il en résulte une faible implication des élus locaux dans leurs rôles d'agents publics pour l'offre de service qui est envisagé se déplacer à la rencontre de l'utilisateur durant le mois du service public.

En réalité, l'initiative du mois du service public fait suite à plusieurs diagnostics ayant révélé « des tares dans l'administration telles que la lourdeur de ses procédures, la rigidité de sa nature, l'arrogance de ses animateurs, la corruption, les compromissions et abus de toutes sortes, l'utilisation abusive des biens publics et la politisation, etc. » (MTFPRAI, 2015, p. 6). Pour corriger ces tares, « le Gouvernement a inscrit la reconstruction d'une administration moderne et efficace au service de l'intérêt général et du développement du secteur privé au premier rang des Orientations stratégiques de développement au Bénin » (MTFPRAI, 2015, p. 6). C'est à ce titre que le mois du service public apparaît comme une innovation socio-administrative mais aussi une innovation d'Etat pour accompagner la volonté du Gouvernement par l'entremise du Ministère du Travail, de la Fonction Publique et des Réformes Administratives (MTFPRAI). L'actuel gouvernement, ayant mis fin à cette initiative, promeut la

dématérialisation du service public, sans encore réussir à bannir les anciennes pratiques autour de certains services spécifiques dont l'état civil.

3. Discussion : mois du service public entre innovation sociale, d'état ou administrative au Benin

Une innovation sociale est une nouvelle idée, approche ou intervention, un nouveau service, un nouveau produit ou une nouvelle loi, un nouveau type d'organisation qui répond plus adéquatement et plus durablement que les solutions existantes à un besoin social bien défini dans une institution, une organisation ou une communauté et qui produit un bénéfice mesurable pour la collectivité et non seulement pour certains individus. La portée d'une innovation sociale est transformatrice et systémique. Elle constitue, dans sa créativité inhérente, une rupture avec l'existant. L'innovation sociale consiste à élaborer des réponses nouvelles à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, etc. Pour qualifier une innovation on peut s'intéresser à la nature même de la nouveauté qu'elle introduit, notamment en terme de produit, service, usage, de procédé ou d'organisation, etc.

Dans cette perspective, cette contribution a montré la volonté et la capacité d'innovation de l'Etat (Seok Eun Kim et Gee Weon Chang, 2009, p. 319) pour améliorer le rapport administration-usager par une satisfaction en temps réel pendant le mois du service public. Par capacité d'innovation de l'Etat il faut comprendre la capacité d'un organisme gouvernemental à produire des idées, des processus, des pratiques ou des programmes nouveaux qui changent la façon dont l'organisme offre ses services aux clients ou aux citoyens. C'est une façon de prouver la performance de l'Etat à

travers la productivité, l'excellence et l'innovation de l'Etat par une mise à l'épreuve de l'administration publique (Seok. Eun Kim et Gee Weon Chang, 2009, p. 320).

En effet, les innovations sociales représentent de nouvelles pratiques, procédures, règles, approches ou institutions introduites en vue d'améliorer un problème important pour les acteurs sociaux ou de combler un déficit de régulation ou de coordination (Jean-Pierre Dupuis, 2008, p. 167). L'innovation sociale répond donc aux défis sociaux (Mylène Rousselle, 2013, p. 146) par de nouvelles réponses à des besoins sociaux pressants, qui affectent le processus des interactions sociales et qui ont pour objectif d'améliorer le bien-être des personnes (Bepa, 2010, p. 7). L'innovation a une déclinaison technologique, organisationnelle, institutionnelle (Nadine Richez-Battesti et Delphine Vallade, 2012, p. 5). Sur le plan sociologique, les innovations sociales présentent les grandes caractéristiques suivantes :

- remettent en question les dichotomies traditionnelles comme marchand et non marchand, producteur et non producteur ou consommateur public et privé ;
- cherchent à mettre en œuvre des moyens appropriés au contexte sociétal ;
- visent la cohésion sociale et la solidarité, reposent sur la démocratie participative, évitent la bureaucratisation ;
- s'inspirent généralement des principes fondamentaux de l'économie sociale et de l'économie solidaire (Yao Asogba, 2007, p. 10).

En conséquence, l'innovation sociale répond à des besoins sociaux non ou mal satisfaits, que ce soit dans les conditions actuelles du marché ou dans le cadre des politiques publiques d'une part, puis répond à des besoins sociaux par une forme innovante d'entreprise, par un processus innovant de production de biens ou de services ou encore un mode innovant d'organisation du travail d'autre part. De ce point de vue, toute innovation technologique est une innovation sociale (Nadine Richez-Battesti et Delphine Vallade, 2009, p.

44) et par analogie toute innovation administrative est une innovation de l'Etat. Le mois du service public rime donc avec innovation sociale, administrative et d'Etat.

Une étude récente menée dans le cadre de l'obtention du diplôme de Licence professionnelle en sciences sociales appliquées caricature les dysfonctionnements dans l'administration publique au Bénin sous plusieurs angles. Au Bénin, la fonction publique est composée de cadres qualifiés de « fonctionnaires », qui, à ce jour, ne donnent pas satisfaction aux usagers de cette institution au service duquel ceux-ci sont affectés. Ceux et celles qui ont eu l'opportunité de solliciter les services de l'Etat s'accordent à donner une image exécrationnelle de cette « machine à retardement » qu'est l'Administration Publique Béninoise. Du mauvais accueil, au rendez-vous reporté passant par la rétention d'informations, l'usager, le « client », devra supporter un nombre incalculable de nuisances avant de pouvoir obtenir satisfaction ou de se donner l'espoir d'y parvenir (Tognide Roland Kpèhounon, 2007, p. 9). Dès lors « le service de l'administration donne satisfaction aux usagers-clients pendant le mois du service public ».

En l'absence du mois du service public, pour s'assurer une satisfaction, l'usager devra user de moyens non déclarés pour atteindre ses objectifs. Il comprendra à demi-mot l'incitation au "versement de pourboire" si ce n'est lui-même qui le propose en premier lieu. C'est en partie la cause de la conduite chaotique des projets d'investissement publics au Bénin. Dans une telle démarche, place est tôt laissée à de multiples dérives, entre autres, le clientélisme, le favoritisme, le délit d'initier, le régionalisme, l'ethnocentrisme, la corruption, etc. (Tognide Roland Kpèhounon, 2007, p. 9). C'est pour corriger cette image sombre de l'administration publique que le mois du service public prend la valeur d'une innovation sociale, administrative et d'Etat.

Conclusion

La présente recherche a abordé la réforme de l'administration en tant que préoccupation à l'ordre du jour des débats publics en Afrique alors que l'innovation sociale est un sujet d'actualité aux Etats-Unis et dans l'espace européen. Cet ancrage de la problématique s'inspire de la réforme de l'administration en Afrique pour aborder les innovations sociales au Bénin. L'innovation sociale s'inscrit dans l'apparition et la généralisation de l'Etat moderne en Afrique pour réinvestir les pratiques publiques, les modifications, les adaptations mais aussi les controverses opposant diverses façons de gouverner et les offres de services de l'administration. Ainsi, la présente recherche a analysé la « contribution du mois du service public comme innovation sociale, d'Etat ou administrative pour l'amélioration du service de l'administration aux usagers-clients au Bénin ».

La recherche a été conduite par la démarche qualitative pour mobiliser vingt-huit informateurs clés composés d'agents publics, d'usagers, etc. au moyen de la technique du choix raisonné. La technique d'entretien semi directif individuel à base de guide a permis de constituer un corpus d'informations triées, retranscrites et classées par catégorisation en relation avec les exigences de l'analyse de contenu et de l'interactionnisme.

Trois résultats importants sont retenus. D'une part, il a été fait un état des lieux de l'offre du service public administratif au Bénin pour documenter les dysfonctionnements qui ont suscité le mois du service public. D'autre part, les résultats abordent le cadre normatif et institutionnel de la réforme de l'administration publique au Bénin à travers lequel le mois du service public a une légitimité prouvée. En dernier lieu, les résultats présentent le mois du service public à la fois comme une innovation sociale, administrative et par ricochet une innovation d'Etat au Bénin. Il s'ensuit que le mois du service public offre un espace d'accélération de la satisfaction des

services de l'administration aux usagers-clients pour atteindre un Etat durable dans les Afriques en accélération.

Références bibliographiques et webographiques

- ABP, 2015, *Le mois du service public édition 2015 lancé*, <http://www.24haubenin.info/?+Le-mois-du-service-public-edition+>, consulté le 19 septembre 2016
- AGUE Vincent, 2015, *Le ministère de la Fonction publique lance le mois du service public 2015*, <http://www.ortb.bj/index.php/info/politique/2015-le-ministere-de-la-fonction-publique-lance-le-mois-du-service-public-2015>, consulté le 19 septembre 2016
- JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU BENIN, ACTES DU GOUVERNEMENT DE LA REPUBLIQUE DU BENIN, 2015, *Loi n° 2015-18 portant statut général de la fonction publique*, 47 p.
- ASSOGBA Yao, 2007, « Innovation sociale et communauté Une relecture à partir des sociologues classiques », *Alliance de recherche université-communauté/Innovation sociale et développement des communautés (ARUC-ISDC)*, 17 p., Document disponible sur le site de l'Observatoire : <http://www.uqo.ca/observer>
- BARRAU Emilie, RUAULT Claire, BARRY Amadou, VAUQUELIN Zoé, 2012, *Quelle concertation pour améliorer les services publics en Afrique ? L'expérience du programme Agora*, Nogent-Sur-Marne, Gret, 4 p.
- BATOKO Ousmane, 2004, « La réforme administrative au Bénin : genèse et déploiement d'une politique publique », *Les politiques nationales, Actes de la table ronde préparatoire n° 3 : la bonne gouvernance : objet et condition du financement*, pp. 107-114
- BUREAU DES CONSEILLERS DE POLITIQUE EUROPEENNE (BEP), 2010, *Empowering people, driving change: social innovation in the european union*, Bepa
- BISSUEL [Bertrand, 2014, Réforme de l'Etat : « Il faut passer la surmultipliée »](#),

http://www.lemonde.fr/politique/article/2014/06/28/re-forme-de-l-etat-il-faut-changer-de-bras-4447223_823448.html, consulté le 23 septembre 2016

BOCO Prince, 2012, *Plan Stratégique de la Réforme Administrative et Institutionnelle du MRAI : les collaborateurs du ministre Souton aguerris*, <http://lautrefraternite.com/2012/07/26/plan-strategie-de-la-reforme-administrative-et-institutionnelle-du-mrai-les-collaborateurs-du-ministre-souton-aguerris/>, consulté le 10 octobre 2016

CALLORDA FOSSATI Ela, DEGAVRE Florence et LEVESQUE Benoît, 2018, « L'innovation sociale : retour sur les marches d'une construction théorique et pratique », *Revue de la régulation* [En ligne], 23 | 1^{er} semestre / Spring 2018, mis en ligne le 05 juillet 2018, consulté le 10 septembre 2019. URL : <http://journals.openedition.org/regulation/12980> ; DOI : 10.4000/regulation.12980

CAMERON Robert, 2010, « L'administration publique en Afrique. Introduction », *Revue Internationale des Sciences Administratives* 4/2010 (Vol. 76), pp. 637-643 URL : www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2010-4-page-637.htm. DOI : [10.3917/risa.764.0637](https://doi.org/10.3917/risa.764.0637).

CENTRE AFRICAÏN DE FORMATION ET DE RECHERCHE ADMINISTRATIVE POUR LE DEVELOPPEMENT, NATION-UNIES DEPARTEMENT DES AFFAIRES ECONOMIQUES ET SOCIALES, 2001, *La charte de la fonction publique*, Troisième conférence panafricain des Ministres de la fonction publique, Namibie, 14 p.

CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil

DANCHEON [Ozvague](#), 2015, « Mois du service public » au Misp : bilan substantiel chez Azandé, des défis à relever pour satisfaire davantage les usagers, http://notrevoixbenin.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=1966:mois-du-

- service-public-au-miscp-bilan-substantiel-chez-azande-des-defis-a-relever-pour-satisfaire-davantage-les-usagers&Itemid=279, consulté le 19 septembre 2016
- DARBON Dominique, 2002, « La Culture administrative en Afrique : la construction historique des significations du « phénomène bureaucratique » », *Cadernos de Estudos Africanos* [Online], 3 | 2002, posto online no dia 16 Outubro 2013, consultado o 29 Agosto 2016. URL : <http://cea.revues.org/1101> ; DOI : 10.4000/cea.1101
- DUPUIS Jean-Pierre, 2008, « Innovations sociales dans le travail et l'emploi : recherches empiriques et perspectives théoriques », sous la direction de Paul-André Lapointe et Guy Bellemare, *Relations industrielles*, Vol. 63, N° 1, Québec : Presses de l'Université Laval, 2006, 330 p.
- EUN KIM Seok et WEON CHANG Gee, 2009, « Analyse empirique de la capacité d'innovation de l'Etat : observations et implications », *I.I.S.A. | Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2009/2 Vol. 75, pp. 319 – 338, <https://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2009-2-page-319.htm>
- GANMAGBA Guy Modeste, 2013, *La problématique de l'autonomie administrative et financière des offices d'État au Bénin : cas de l'OGSB*, Mémoire de fin de formation au cycle II pour l'obtention du diplôme d'Administrateur, ENAM, UAC, 114 p.
- GOUVERNEMENT DU BENIN, PNUD, 2012, *Arrêté interministériel N° 002 / MRAI / PM_CCAGEPPPDDS / MEF / MDGLAAT / MTFP / MCRI/ DC / SGM / SA portant Attributions, organisation et fonctionnement du Service des relations avec les usagers*, 7 p.
- KPATCHAVI Codo Adolphe, 2013, *Décentralisation et contrôle citoyen de l'action publique : la « gouvernance par le bas », une opportunité pour repenser les réformes institutionnelles en Afrique*, Université d'Abomey-Calavi, 19 p.
- KPEHOUNTON Tognide Roland, 2007, *Culture d'un service public de qualité pour une administration publique de développement*

au ministère de la jeunesse, des sports et des loisirs, Licence professionnelle en sciences sociales appliquées, Haute école de commerce et de management de Cotonou (HECM), 54 p.

LEFEVRE Bernard, 2016, *Regard sur le Management et l'Entrepreneuriat en Afrique francophone*, <http://www.slideshare.net/lape8/regard-sur-le-management-et-l'entrepreneuriat-en-afrique>, consulté le 19 septembre 2016

MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, DIRECTION GENERALE DE LA REFORME DE L'ETAT (DGRE), DIRECTION DES PROGRAMMES DE REFORMES ADMINISTRATIVE ET INSTITUTIONNELLE, 2016, *Rapport général sur l'évaluation des mois du service public de 2013 à 2015*, Novembre 2016, 29 p.

MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA FONCTION PUBLIQUE ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE ET INSTITUTIONNELLE, 2015, *Rapport du déroulement du mois du service public orienté "zéro dossier en instance dans les services publics" édition 2015*, Décembre 2015, 65 p.

MINISTERE DE LA REFORME ADMINISTRATIVE ET INSTITUTIONNELLE, MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, MINISTERE DE LA DECENTRALISATION, DE LA GOUVERNANCE LOCALE, DE L'ADMINISTRATION ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, MINISTERE CHARGE DES RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS, LES CABINETS, LES SECRETAIRES GENERAUX, 2012, *Arrêté interministériel Année 2012 N° 002 / MRAI / PM / CCAGEPPPDDS / MEF / MDGLAAT / MTFP / MCRI / DC / SGM / SA portant Attributions, Organisation et Fonctionnement du service des Relations avec les Usagers*, 8 p.

MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2018, *Arrêté 2018 N° 028 / MTFP / DC / SGM / DGRE / SA / 054SGG18 portant Attributions, Organisation et Fonctionnement de la Direction Générale des Réformes de l'Etat (DGRE)*, 21 p.

- MINISTERE DU TRAVAIL ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, 2013, *Document de stratégie globale de réformes de la fonction publique (SGRFP) Version finale*, 78 p.
- NGOUO [Léon Bertrand, 2011](#), *La réforme administrative comme stratégie pour accroître la performance des services publics Proposition d'une approche d'intervention pour la mise en œuvre de la stratégie de gestion du secteur public de la Banque Mondiale pour 2011-2020*, Yaoundé, 24 p.
- NGOUO [Léon Bertrand, 2008](#), *La réforme administrative dans les services publics en Afrique : développement, performance et bonne gouvernance*, Paris, L'Harmattan, 778 p.
- OLIVIER de SARDAN Jean-Pierre, 2008, « A la recherche des normes pratiques de la gouvernance réelle en Afrique », *Discussion Paper N° 5*, Déc. 2008, 23 p.
- OUMAROU Moussa, 2009, *Réformes de l'administration publique des pays membres de l'UEMOA : impacts et perspectives*, Genève, Organisation internationale du Travail, Document de travail N° 2, 74 p.
- PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, 2018, *Décret N° 2018-029 du 31 janvier 2018 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère du Travail et de la Fonction Publique*, 35 p.
- PRESIDENCE DE LA REPUBLIQUE, 2000, *Décret N° 2000-616 du 07 décembre 2000 portant Organisation des relations entre les services de l'administration et les usagers*, 4 p.
- RICHEZ-BATTESTI Nadine et VALLADE Delphine, 2009, « Économie sociale et solidaire et innovation sociale : premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *De Boeck Supérieur | « Innovations »*, 2009/2 n°30, pp. 41 – 69, <https://www.cairn.info/revue-innovations-2009-2-page-41.htm>
- RICHEZ-BATTESTI Nadine et VALLADE Delphine, 2012, *Éditorial. Innovation sociale, normalisation et régulation*, *De Boeck Supérieur | « Innovations »*, 2012/2 n°38 | pages 5 à 13, <https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-2-page-5.htm>

- ROBIN Amandine, GUILLET Bérangère, 2019, *Innovation sociale*, Centre de ressources documentaires de l'INSET d'ANGERS, 11 p.
- ROUBAN Luc, 2008, « La réforme de l'État et son contexte Réformer l'État : pourquoi et pour quoi ? », *Cahiers français* n° 346, 7 p.
- ROUSSELLE Mylène, 2013, « L'innovation sociale, une solution durable aux défis sociaux », Caisse nationale d'allocations familiales | « *Informations sociales* », 2013/6 n° 180, pp. 140 - 148, <https://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2013-6-page-140.htm>
- TAMEKOU Raoul, 2008, *Programme national de gouvernance (2006-2010) et modernisation administrative*, Département de science politique de l'Université de Montréal, 23 p.
- TROSSA Sylvie et BARTOLI Annie, 2011, *Le management par le sens, au service du bien public*, Scérén-CNDP, Collection profession cadre service public, 246 p.