

N° 9 Juin 2016

La revue scientifique – Les Cahiers du CBRST
Lettres, Sciences Humaines et Sociales

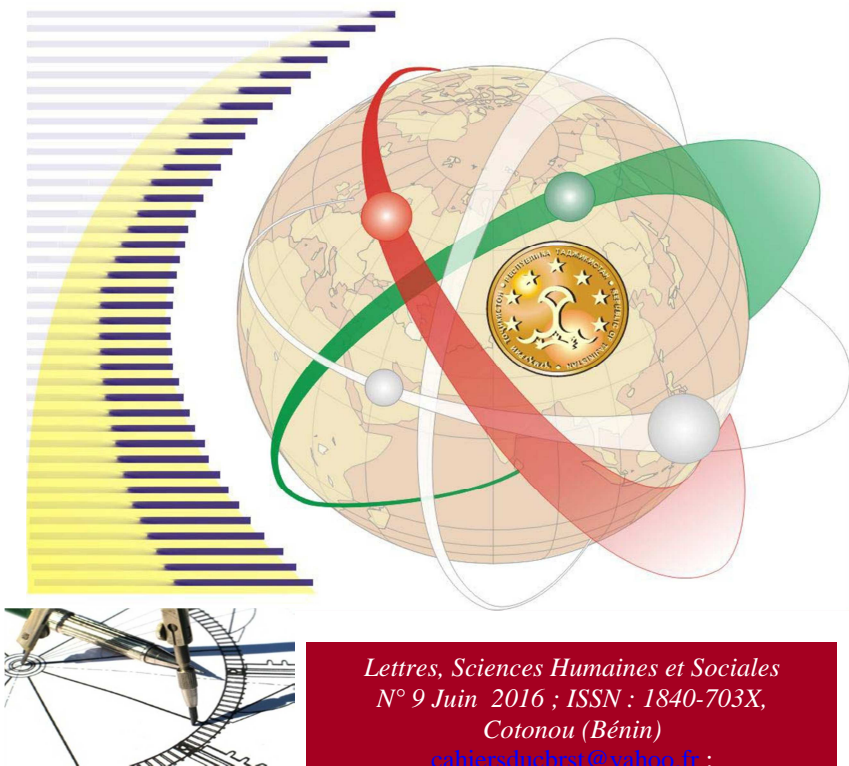


La revue scientifique
**Les Cahiers
du CBRST**

La science au service de la société

DOSSIERS

**Sociétés
Environnement
Développement**



*Lettres, Sciences Humaines et Sociales
N° 9 Juin 2016 ; ISSN : 1840-703X,
Cotonou (Bénin)*

cahiersducbrst@yahoo.fr ;
cahiersducbrst@gmail.com

Les Cahiers du Centre Béninois de la Recherche Scientifique et Technique
ISSN : 1840-703X ; Dépôt légal 6125 du 7/6/2012 ; Deuxième trimestre 2012 ;
Bibliothèque National du Bénin 03 B.P. : 1665 Cotonou (Bénin) ; (229):95957332 ;
95403914 cahiersducbirst@yahoo.fr ; cahiersducbirst@gmail.com

Directeur de Publication : Fidèle Biaou DIMON ; **Directeur Général du CBRST**

Rédacteur en Chef : Placide
CLEDJO ; *Professeur titulaire*

Conseiller Scientifique : Apollinaire Guy
MENSAH ; *Directeur de Recherche*

Comité scientifique

| | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Pr. DARBOUX Raphael (Bénin) | Pr. HONTONFINDE Félix (Bénin) |
| Pr. BIGOT André (Bénin) | Pr. TOUKOUROU Fatiou (Bénin) |
| Pr. AKPONA Simon (Bénin) | Pr. FAYOMI Benjamin (Bénin) |
| Pr. LALEYE Anatole (Bénin) | Pr. MAKOUTODE Michel (Bénin) |
| Pr. HOUNNOU Gervais (Bénin) | Pr. TCHITCHI Toussaint Y. (Bénin) |
| Pr. HOUNGBE Fabien (Bénin) | Pr. OYEDE Marc (Bénin) |
| Pr. Michel BOKO (Bénin) | Pr. EDORH Patrick A. (Bénin) |
| Pr. KOUMAKPAYI Taofiki (Bénin) | Pr. AKOEGNINOOU Akpovi (Bénin) |
| Pr. SAMBA KIMBATA Joseph (Congo B) | Pr CLEDJO Placide (Bénin) |
| Pr. GBEASSOR Messanvi (Togo) | Pr. DOMINGO Etienne (Bénin) |
| Pr. MASSOUGBODJI Michel (Bénin) | Pr. HOUNDENOU Constant (Bénin) |
| Pr. AFOUDA Abel (Bénin) | Pr. MENSAH Guy Apollinaire |
| Pr. ZOUNGRANA Pierre Tanga (Burkina) | Pr. TOSSA Joel (Bénin) |
| Pr. MOUDACHIROU Mansourou (Bénin) | Pr. SINSIN Brice (Bénin) |
| Pr. JOSSE Roger (Bénin) | Pr. GBENOOU Joachim (Bénin) |
| Pr. LALEYE Anatole (Bénin) | Pr. LALEYE Philippe (Bénin) |
| Pr. MOUDACHIROU Mansourou (Bénin) | Pr. TCHAMIE Tiou (Togo) |
| Pr. TOUKOUROU Fatiou (Bénin) | Pr. GBAGUIDI Fernand (Bénin) |
| Pr. AGBOSSOU K. Euloge (Bénin) | Pr. ANIGNIKIN Sylvain (Bénin) |
| Pr. SOCLO Henri (Bénin) | Pr. AHANHANZO Corneille (Bénin) |

COMITE DE LECTURE : Prof NOUHOUAYI Albert ; Prof AGBOSSOU K. Euloge ; Pr AVLESSI Félicien ; Prof CLEDJO Placide ; Prof da CRUZ Maxime ; Prof DIMON Biaou Fidèle ; Prof DOMINGO Etienne ; Prof EDAAH Daniel ; Prof KOUNOUHEWA Basile ; Prof MENSAH G. A. ; Prof TOSSOU Okri Pascal ; Prof YAYI Eléonore ; Dr TENTE Brice ; Dr YABI Ibourahima ; Dr. Zacharie SOHOU ; Pr. JOSSE Roger ; Pr. LALEYE Anatole ; Pr. OUMOROU Madjidou ; Prof BOKO Gabriel ; Prof MONGBO Roch ; Prof. SOCLO Henri ; Dr ALAMOU Eric ; Dr AZANDO E. V. ; Dr DOUGNON Victorien ; Dr FOURN Elisabeth ; Prof GBAGUIDI Fernand ; Dr GBANGBOCHÉ A. B. ; Pr GLELE KAKAÏ Romain ; Prof TCHIBOZO Eric ; Pr HONTONFINDE Félix ; Pr HOUNHOUGAN Joseph ; Pr KPOVIESSI Salomé ; Pr OYEDE Marc ; Pr. Ag. FOLLIGAN Bénédiction ; Pr. Ag. YAO-GNANGOURA Victor ; Pr. AKPONA Simon ; Pr. ALLABI Aurel ; Pr. BIGOT André ; Pr. CHIKOU Antoine ; Pr. DARBOUX Raphael ; Pr. Fulgence AFOUDA ; Pr. GBAGUIDI Fernand ; Pr. HOUNGBE Fabien ; Pr. HOUNNOU Gervais ; Prof Ag. MOUMOUNI Hassane ; Prof AHOHOUNKPANZON Michel ; Prof AINA Martin ; Prof ALLABI Aurel ; Dr BAGODO Obarè ; Dr HOUNGNIHIN Roch ; Dr GUENDEHOU Sabin ; Dr JOHNSON Christian ; Dr KPOHOUE Ferdinand

Toute reproduction, même partielle de cette revue est rigoureusement interdite. Une copie ou reproduction par quelque procédé que ce soit, photographie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi 84-003 du 15 mars 1984 relative à la protection du droit d'auteur en République du Bénin.



L'ETHOS DES FONCTIONNAIRES BÉNINOIS COMME MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Jaurès B. KOUIN¹ ; HOUNGA² Antoine

¹ Assistant au Département de Sociologie-Anthropologie (DSA/FLASH/UAC) ; Laboratoire d'Analyse et de Recherche en Religion, Espaces et Développement ; 03 BP : 1179 Cotonou (Bénin) ; 00229 95 05 92 53/97 29 96 93 kouinbjaires@yahoo.fr.

²Maître-Assistant au Département des Sciences et Techniques des activités Socio-éducatives ; Laboratoire des Sciences Humaines et Sociales INJEPS/UAC ; antoinehounga@hotmail.com

RESUME

Plusieurs facteurs interviennent lorsqu'il s'agit de mesurer la performance d'une organisation. En effet, mesurer la performance de l'organisation conduit, entre autres, à interroger les agrégats économiques et à analyser les comportements des acteurs dont rend compte aujourd'hui le concept d'ethos. En tant que matrice des comportements identifiés et propres à une catégorie d'acteurs, l'ethos concourt à une meilleure compréhension des différents types d'acteurs au sein d'une organisation et apparaît comme un mécanisme de mesure du rendement de ces derniers qui sont en situation de travail. L'analyse des comportements des fonctionnaires et des usagers de l'administration publique béninoise met en évidence à quel degré ces comportements interviennent à titre essentiel dans l'appréciation de la performance. L'étude de l'ethos des fonctionnaires de l'administration publique béninoise a permis d'en identifier neuf modèles correspondants à neuf catégories d'agents dont les comportements définissent leurs rendements individuels qui concourent à la performance de cette administration.

Mots clés : Ethos – fonctionnaires – administration publique – performance -



ABSTRACT

Several factors occur when we want to measure the performance of an organization. Indeed, measuring the performance of the organization lead, among others, to examine the economic aggregates and to analyze the behavior of actors which is explained by the concept of ethos. As matrix of behaviors identified and specific to a category of actors, ethos contributes to a better understanding of different types of actors within an organization and appears as a mechanism to measure the performance of these that are in a work situation. The analysis of the behavior of officials and users of the public administration of Bénin shows the degree to which these behaviors occur at key title in assessing the performance. The study of the officials ethos of the public administration of Bénin has allowed to identify nine models corresponding to nine categories of agents whose behaviors define their individual returns that contribute to the performance of this administration.

Keywords: *Ethos - officials - public administration - Performance*

INTRODUCTION

Le processus du développement est foncièrement tributaire de la performance des acteurs et devient un enjeu central pour la recherche en sociologie des organisations. Si l'on s'accorde sur un tel truisme, on se rend aisément compte que la mesure de la performance apparaît comme une donnée essentielle pour la gestion des organisations et se fonde sur de multiples variables parmi lesquelles les données économiques et statistiques occupent une place capitale. Mais, comme le souligne Gauzente, (2005), « les données économiques ne sont pas toujours accessibles et les évaluations subjectives de la performance deviennent alors le seul recours pour les chercheurs ». Il faut alors contourner cette difficulté en recherchant des données qualitatives fondamentales qui, elles aussi, soutiennent de façon substantielle, la mesure de la performance de l'organisation. Dans cette démarche et en l'absence des données



économiques, nous avons axé l'analyse sur les comportements des agents en situation de travail pour mettre évidence le lien subtil entre comportement des agents et rendements et établir la relation comportement – rendement qui définit la performance de l'administration publique. La recherche a permis de mettre en évidence chez les fonctionnaires béninois un ethos qui définit des modèles de comportements liés aux déterminants sociaux, psychologiques et culturels justifiés par la stratégie des acteurs. L'ethos des fonctionnaires apparaît ainsi comme une thématique majeure au cœur de l'analyse sociologique et comme un outil de mesure de la performance de l'administration publique. Nous l'avons étudié dans son contexte heuristique, donc comme un élément d'étude scientifique qui identifie les groupes professionnels avec une objectivation de ses impacts sur le rendement organisationnel.

1. DONNEES THEORIQUE ET CONCEPTUELLE

En s'intéressant au fonctionnement et à la dynamique des groupes sociaux, la sociologie des organisations fait de la performance organisationnelle un de ses termes majeurs. Pour autant, la performance de l'organisation devient un enjeu central pour la gestion des organisations et un domaine de prédilection des sciences sociales. La littérature scientifique y propose d'ailleurs plusieurs approches théoriques dont la grande majorité provient des gestionnaires et des économistes. Dans leur ensemble, les diverses théories sur la mesure de la performance mettent l'accent sur les données économiques (variables quantitatives et objectives) en éludant les autres variables. Villarmois (2001 : 1) fait noter que « l'objet de nombreuses recherches en gestion est l'identification de paramètres permettant d'expliquer la performance organisationnelle..., celle-ci étant le plus souvent évaluée en termes de résultats financiers ou commerciaux ». Or, les données économiques ne suffisent pas à elles seules pour évaluer la performance organisationnelle qui, du reste, est une émanation de l'effort individuel des acteurs sociaux de l'organisation et sa mesure procède également des facteurs humains collés aux mêmes acteurs. Le plus fondamental de ces facteurs demeure les comportements des différents acteurs sociaux en situation de travail dans la firme ou



l'administration. La présente recherche porte sur la performance de l'administration publique qui, par essence, ne produit pas de services marchands mais plutôt fournit des prestations non marchandes. *De facto*, notre analyse est focalisée non pas sur des données économiquement quantifiables mais des variables qualitatives. Les données collectées ont permis d'examiner l'ethos des fonctionnaires pour expliciter le lien subtil sous-jacent qu'il entretient avec la performance de l'administration publique.

1-1. Problématique, objectifs et hypothèses de recherche

L'administration publique est une forme d'organisation qui fonctionne sur des règles impersonnelles [Crozier, 1963 ; Weber, 1976]. Instrument de mise en œuvre de la politique de l'Etat (Gournay, 1964) elle édicte des règles et procédures uniformes au respect desquelles les agents publics ont l'obligation de veiller. Ainsi, pour formaliser et uniformiser les usages et les pratiques administratifs, l'Etat a doté l'administration des outils de gestion tels que les textes législatifs et réglementaires, les manuels de procédure ... (Adjaho, 2006). L'internalisation et l'utilisation rationnelle de ces outils sont destinées à impulser une gestion optimale de l'administration publique que l'Etat béninois a voulu ériger en pôle du développement national (SCRP, 2011). Malheureusement, aux antipodes de ces outils de gestion et des réformes, des pratiques et des usages prennent corps à partir des déterminants sociaux, culturels et psychologiques donnant lieu à des déviances exprimant différentes logiques d'acteurs des services publics. Partant, les règles et les procédures sont remises en cause, les fonctionnaires et les usagers des services publics y voient plutôt une tentative de restriction de leurs libertés individuelles. De tels comportements illustrent la résistance des acteurs aux buts et aux finalités des organisations et justifient, par ailleurs, l'éclosion des solidarités et réflexes paralogaux décriés par Max Weber puisque ceux-ci ne s'expriment jamais dans une perspective constructive pour lesdites organisations. *A contrario*, ils constituent les origines lointaines des circuits parallèles dans la plupart des administrations publiques modernes dont ils affectent le fonctionnement. Parfois, il s'établit une dichotomie entre le comportement des agents et le fonctionnement



de l'administration publique ou une synergie entre comportement des agents et performance de l'administration. *De facto*, l'éthos des fonctionnaires devient un indicateur et un élément de mesure de la performance. Il se pose la question de savoir si le comportement du fonctionnaire ne permet-il pas de connaître son rendement et la performance de l'organisation ? Autrement dit, l'éthos des fonctionnaires ne permet-il pas de mesurer la performance de l'administration publique béninoise ?

La réponse à cette question fondamentale nous conduit irrésistiblement à mettre en évidence le lien sous-jacent entre l'éthos des fonctionnaires et la performance de l'administration publique béninoise. Une telle démarche se veut analytique et tente de répondre aux préoccupations spécifiques ci-après :

- En quoi le comportement des fonctionnaires affecte-t-il leur rendement ou concourt à la performance ?
- Quels sont les types d'éthos en œuvre dans l'administration publique béninoise à partir des comportements des agents ?
- Quelle appréciation peut-on faire de la performance de l'administration publique béninoise à partir de l'éthos des fonctionnaires ?

La présente recherche s'inscrit dans une démarche analytique et vise à étudier les dynamiques sous-jacentes des comportements des fonctionnaires qui impactent la performance de l'administration publique béninoise. Pour y parvenir, nous avons fixé un objectif général et deux objectifs spécifiques. De façon générale, ce travail de recherche se propose d'analyser la performance de l'administration publique à partir de l'éthos des fonctionnaires. A cet objectif général sont rattachés deux objectifs spécifiques :

- élucider le lien entre l'éthos des fonctionnaires, le rendement et la performance de l'administration publique ;
- identifier les types d'éthos en œuvre dans l'administration publique béninoise à partir des comportements des fonctionnaires ;

Au regard des objectifs ci-dessus fixés, nous avons formulé trois hypothèses. Dans la logique de l'objectif général, l'hypothèse de recherche s'énonce ainsi qu'il suit :



L'éthos des fonctionnaires explique le niveau de performance de l'administration publique béninoise. Cette hypothèse se décline en deux hypothèses secondaires qui sont :

- l'éthos des fonctionnaires explique leur rendement et la performance de l'administration publique ;
- différents types d'éthos justifient le comportement des fonctionnaires dans l'administration publique.

1-2. Variables rattachées au sujet

Nous avons construit les variables rattachées au sujet par hypothèse à partir des perceptions et des représentations des échantillons interrogés. L'hypothèse de recherche établit une relation entre deux concepts : l'éthos des fonctionnaires et niveau de performance. Le niveau de performance est lié à l'éthos des fonctionnaires. En cela, le niveau de performance est la variable dépendante et l'éthos des fonctionnaires, la variable indépendante. Les indicateurs qui permettent d'apprécier l'éthos des fonctionnaires sont les suivants :

- Comportements des fonctionnaires vis-à-vis de la déontologie administrative ;
- Comportements des fonctionnaires au travail,
- Comportements des fonctionnaires à l'égard de l'autorité administrative ;
- Perceptions des prescriptions ou des outils de gestion administrative par les fonctionnaires.
- La qualité des tâches administratives exécutées ;

La performance est repérable à travers des critères bien précis et des indicateurs que sont :

- la qualité du service public rendu ;
- l'appréciation des usagers ou des bénéficiaires des services publics.
- la compétence des agents publics ;
- le professionnalisme des agents publics.

Le niveau de performance est identifiable aux les facteurs qui expriment la qualité des services rendus aux usagers. Les indicateurs rattachés à cette variable sont :



- La qualité des tâches administratives exécutées ;
- Le degré de satisfaction des usages des prestations de l'administration publique béninoise ;
- les déviances administratives ;
- le délai observé pour l'exécution des tâches administratives ;
- le degré de compétence des agents publics ; pertes des dossiers administratifs ;
- le niveau atteint pour les objectifs fixés.

L'hypothèse secondaire N°1 repose également sur deux variables : variable indépendante ou variable explicative - comportement des fonctionnaires : variable dépendante ou variable expliquée). Les indicateurs liés aux comportements des fonctionnaires sont ceux évoqués au niveau de la construction des variables de l'hypothèse de recherche. Les variables et les indicateurs collés à la deuxième hypothèse secondaire sont ceux qui ont été déjà énumérés ci-dessus.

1-3. Cadre théorique

1.3.1. Revue critique de littérature et cadre conceptuel

La présente recherche est centrée sur la mesure de la performance de l'administration publique à partir de l'ethos des fonctionnaires. Deux concepts fondamentaux à savoir la performance et l'ethos des fonctionnaires méritent d'être clarifiés. Il existe une riche littérature scientifique sur la performance organisationnelle et les différentes approches théoriques témoignent de l'intérêt qui lui est accordé. En raison de son caractère polysémique, le terme performance est diversement employé puisque les esprits ne sont pas unanimes sur sa définition. De façon générale, elle désigne l'exploit, la réussite remarquable. Dans le domaine du sport, elle est utilisée pour exprimer le résultat obtenu par un athlète ou un cheval de course dans une épreuve ou le chiffre qui mesure ce résultat (Larousse, 2008). Martory et Crozet (2013 :142) spécifient que «généralement, on définit la performance en termes d'efficacité, c'est-à-dire dans le degré d'obtention des objectifs assignés au salarié. Un objectif doit être précis, valorisé si possible et accompagné d'un échéancier de sa réalisation.» Comme on peut s'en rendre compte, la mesure d'une



performance est tributaire des critères qui sont à l'origine de son évaluation. Partant, on peut mesurer la performance d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation à partir des facteurs et des critères variés mais bien précis. Morin et *al.* [1994] recensent quatre grandes approches théoriques de l'efficacité ou performance : une approche économique, une approche sociale, une approche systémique et une approche politique. Hall (1980) distingue deux voies majeures pour concevoir la performance : l'approche par les buts (*goal achievement model*) et l'approche par les ressources (*ressources acquisition model*). Un troisième modèle, dit de la satisfaction des parties prenantes, est évoqué mais considéré comme marginal. Bien que ce clivage soit nié par certains auteurs (Bleuedorn 1980), il apparaît utile pour appréhender la mesure des performances.

Sur les questions fondamentales et les problèmes pratiques de mesure de la performance, Martory et Crozet (*op., cit.* :175), précisent que « la performance, perçue et mesurée au niveau du groupe, de la sous-unité, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée ; l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement. D'un côté, une performance intrinsèque ou performance de l'unité qui résulte elle-même de la combinaison d'une performance humaine, celle des collaborateurs de l'organisation, à laquelle nous rapporterons prioritairement les améliorations d'efficacité parce que notre propos est de celui de la gestion sociale et qu'il n'y a pas de production sans hommes pour concevoir ou réaliser ; d'une performance technique définie comme l'aptitude à mettre en œuvre avec efficacité les investissements ; d'une performance financière décrivant l'efficacité dans la mobilisation et l'emploi des moyens financiers. De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes». En outre, ils distinguent quatre niveaux d'appréciation de la performance à savoir « la performance individuelle..., celle du groupe ou de la sous-unité qui sert de base aux réflexions d'organisation, celle de l'entreprise dans son ensemble pour les choix stratégiques. Les niveaux d'analyse plus macroéconomiques peuvent donner des indications générales mais échappent à la problématique du pilotage social.» (*Ibid.* :176).



S'agissant du concept d'éthos, nous considérons qu'il est encore peu connu en sociologie, comme élément d'analyse stratégique de l'administration publique. En effet, le terme est d'origine grecque. Il est écrit de trois manières : èthos (ou êthos), éthos et ethos. Orthographié de cette manière : "èthos", il vient du grec ancien ἦθος qui est polysémique. Dans un sens premier, il désigne le «séjour habituel, lieux familiers, demeure», ensuite, il signifie la «coutume, usage», «manière d'être ou habitudes d'une personne, caractère». Il signifie aussi la «disposition de l'âme, de l'esprit» puis le «caractère de la cité» et, par extension, les «mœurs» (Bailly, 1950:894). Mais lorsque nous l'orthographions ainsi : "éthos", il a une acception similaire à celle d'èthos, mais recouvre plus spécifiquement la coutume et l'usage (*Ibid.*:581). « Cette distinction sémantique marquée par le type d'accent en langue française semble avoir été peu prise en considération, voire ignorée, par les sociologues ou leurs traducteurs, l'accent ayant d'ailleurs souvent disparu (notamment dans son usage en anglais) ». (Fusulier, 2011 : 2)

Pour notre part, nous écrirons "ethos" pour éviter une assimilation erronée à l'une ou l'autre des acceptions grecques originelles, d'autant plus que dans un contexte sociologique, cette notion établit un lien entre la coutume et le caractère (Bourdieu, 1984). Elias (1985) fait un usage de l'éthos qui permet de déceler la rationalité socialement et éthiquement encadrée des comportements des acteurs sociaux. Il distingue deux éthos aux rationalités différentes : un éthos aristocratique basé sur le sens de l'honneur et un éthos économique des couches bourgeoises professionnelles guidées par le profit (*Ibid.*:95). Cette conception de l'éthos suppose l'individu se comporte en fonction du type d'éthos qui soutient son objectif. Autrement dit tous les comportements ne conduisent pas aux mêmes buts et ne permettent pas d'atteindre les mêmes objectifs.

Dans la sociologie classique, le concept d' "èthos" a été utilisé pour comprendre et qualifier la rationalité socialement et éthiquement encadrée des conduites sociales et exprimant l'intériorisation d'un principe organisateur de pratiques, dessinant une matrice globale des comportements. (Fusulier, 2011 : 3). Cette conceptualisation d'éthos



s'inscrit dans l'approche d'intégration sociale et se comprend comme des principes, des valeurs et des normes que doivent assimiler les membres des groupes sociaux afin d'y appartenir efficacement. L'éthos apparaît dans cette perspective une sorte de culture constitué de schèmes qu'intériorisent les membres d'un groupe social, d'une communauté et qui transparaissent dans leurs comportements et qui permettent de les distinguer. Il s'entend comme le résultat de l'intériorisation, l'apprentissage et d'assimilation par l'individu, l'intériorisation de normes, de valeurs, de principes éthiques qui permettent d'adopter un rapport particulier au monde, notamment en attribuant une valence à celui-ci sur le registre du "bien", du "juste", du "normal" (Marquis et Fusulier, 2008). L'éthos et les différences d'éthos ont pour origine des facteurs collectifs liés «aux différences d'insertion qui expliquent les différences de pratiques». (Remy *et al.*, 1978). L'éthos permet, de ce point de vue, de construire l'identité des membres des groupes sociaux, des communautés ou des groupes professionnels. Fusulier (*op. cit.*, : 7) rappelle que «l'éthos recouvre à la fois cette disposition et son actualisation contingente qui donnent sens et forme à des pratiques/comportements (une matrice de comportements). Il est, dès lors, considéré comme "un principe organisateur de pratiques" ». Dans cette perspective, un établissement scolaire, un groupe professionnel, une entreprise, une association ou un réseau institué, sont susceptibles ... d'être les véhicules d'éthos qui se reproduisent et se produisent via notamment l'insertion en leur sein, les opérateurs de socialisation en vigueur et les investissements de forme engagés. C'est ainsi que nous l'utilisons dans la présente étude pour interpréter et qualifier les comportements des fonctionnaires béninois dans l'administration publique. En réalité, la loi n°86-013 du 26 février 1986 portant statut général des agents permanent de l'Etat et les différents textes qui l'ont modifié et complété et la déontologie de l'administration publique définissent les comportements attendus des fonctionnaires béninois en vue d'un bon exercice de leurs fonctions. La ponctualité, l'assiduité, la discipline, le respect de la hiérarchie, l'exercice continu des services publics sont, par exemple, des comportements prescrits aux fonctionnaires. C'est dire donc qu'il existe un éthos prescrit aux fonctionnaires dans l'administration publique. Pour autant, les agents publics sont appelés à intérioriser des schèmes comportementaux,



des pratiques des catégories auxquelles elles appartiennent en considérant les objectifs fixés, du degré de socialisation dans l'administration et des réseaux de sociabilité dans lesquels ils s'insèrent. L'éthos des fonctionnaires béninois dans l'administration publique doit alors être compris dans le même sens que la conception de Fusulier, c'est-à-dire les conduites professionnelles des fonctionnaires, les pratiques et les récurrences de comportements selon leurs catégories professionnelles respectives. Une telle approche de définition de l'éthos se rapproche de la conception des théoriciens de la transaction sociale évoquée par Remy et *al.*, (1978 :345) évoqué supra et qui désigne la prise en compte du lien entre le social, le culturel et l'affectif dans l'engagement pratique. L'éthos se rattache ainsi à la matrice globale de comportements typiques de chaque position ou à chaque classe sociale. Utilisé de la sorte, l'éthos peut être utilisé pour cerner et interpréter des itérations de conduites rapportées à des groupes sociaux et à des milieux sociaux. Il peut porter à la fois sur des niveaux très étendus des sociétés humaines, des niveaux plus stratifiés avec une problématisation en termes d'éthos de position, ou segmentés lorsqu'on parle d'éthos scientifique, d'éthos politique, d'éthos professionnel (Fusulier, 2011).

Ainsi, un groupe professionnel est un véhicule d'éthos que les membres doivent assimiler par le processus de la socialisation. Partant, l'éthos permet de réfléchir, à la fois, sur un dispositif à partir de certaines de ses conséquences sur les individus ou les groupes et la profession à partir de ce qu'elle "fait" à ses membres. Pour Zarca (2009 :352), l'éthos professionnel renvoie aux...dispositions acquises, par expériences et relatives à ce qui vaut plus ou moins sur toute dimension (épistémique, esthétique, sociale, *etc.*) pertinente dans l'exercice d'un métier [...]. Il consiste à...[...] apprendre non seulement ce qu'il convient de faire pour respecter les règles non écrites de son art, mais encore comment échanger avec ses confrères et les juger en tant que professionnels : ce qui fait qu'on les admire, qu'on les estime ou qu'on les méprise (*Ibid.*). Selon ce point de vue, l'éthos professionnel constitue un dénominateur commun à un ensemble d'individus pratiquant une activité similaire qui se reconnaissent et sont reconnus comme membres d'un groupe



professionnel. Dans cette optique, la question se pose de savoir si tout groupe professionnel se caractérise par un ethos ? La conception de Max Weber peut aider à répondre efficacement à cette question. En effet, Weber a utilisé le concept d'éthos dans une dimension économique à travers son questionnement sur le type d'homme qu'exige une économie capitaliste. De quelle façon certaines croyances religieuses déterminent-elles l'apparition d'une "mentalité économique", autrement dit l' "éthos" d'une forme d'économie ? (Weber, 1964 :11). Les types d'éthos ne concourent pas absolument aux mêmes résultats, ni aux mêmes objectifs. L'éthos des bourgeois, par exemple, vise la maximisation, la recherche effrénée de profits qui doit conduire à tout mettre en œuvre pour atteindre ce résultat. L'éthos bourgeois est un type d'éthos économique capitaliste fondé l'exploitation des prolétaires. Weber mobilise la notion d'éthos pour désigner une conduite économique particulière – «l'éthos économique bourgeois» (*Ibid.* :159). Dans cette perspective, il apparaît clairement que tous les types d'éthos des professionnels ne pourront pas conduire à la performance organisationnelle. Pour une véritable performance, il faut une conduite professionnelle donnée, une démarche professionnelle définie, bref, une culture de performance. Weber montre déjà, à travers sa conception, le lien subtil entre l'éthos et la performance en soulignant que tous les types d'éthos ne correspondent pas à l'économie capitaliste. D'où la nécessité d'élaborer une loi, de concevoir des principes pour régir les comportements des professionnels en vue de la performance de la firme. A cet effet, il est question de construire un ethos de performance pour les acteurs sociaux évoluant dans une entreprise ou une organisation qui se veut compétitive. Il s'agit par exemple des règles déontologiques.

En réalité, sans loi commune à faire vivre, le travail laisse chacun de nous face à lui-même. Ainsi, le « vivre ensemble » est modelé par un ensemble de principes et de règles. Une entrée par l'éthos professionnel, et c'est aussi valable par l'éthos en général, rend tout autant possible une analyse de ce qui se noue entre ce principe organisateur de pratiques et des règles organisationnelles qui encadrent formellement ou implicitement les pratiques. Aussi, Fusulier (2011) fait noter que ces règles peuvent être une émanation



de l'éthos et en relation de consonance. L'application du concept d'éthos à la sociologie des groupes professionnels selon Demazière et Gadéa, (2010) jouerait comme un prisme pour l'analyse des jugements et des comportements des membres d'un groupe pouvant être spatialement, voire temporellement, disjoints. Non seulement, elle stimule à regarder si les attitudes individuelles sont, par leur similarité, la manifestation d'une attitude collective, mais aussi à interpréter les raisons de cette dernière. On peut donc retenir que l'éthos est un terme majeur de la socio-anthropologie qui désigne une matrice d'attitudes ou de comportements communs à un groupe d'individus appartenant à une même société ou à une même sphère d'activités. C'est donc l'ensemble des traits caractéristiques qui s'observent chez les membres d'un même groupe social, d'une même communauté, d'un même groupe professionnel ou partageant les mêmes valeurs. Ce sont des traits distinctifs des membres d'un même groupe ou d'une même corporation qui transparaissent dans leurs comportements, leurs usages ou leurs pratiques. Bien assimilé, l'éthos dicte une similitude de comportement chez ses membres. Il exprime des pratiques, de langages identitaires chez les individus appartenant à ce groupe ou ayant vécu la même situation ou partageant la même expérience. L'éthos véhicule des traits identitaires des membres d'un groupe professionnel. Sans conteste, l'éthos professionnel est l'expression d'identité professionnelle.

Ainsi, tout groupe professionnel, une entreprise, une administration publique secrète un genre d'éthos à ses agents en fonction de ses logiques et de ses objectifs. De ce fait, l'administration publique béninoise édicte des règles à l'égard desquels les fonctionnaires doivent observer des comportements donnés en vue de son bon fonctionnement. Cela dit, les agents publics qui ont volontairement choisi de servir l'administration publique se doivent d'agir avec méthode, dans le respect des principes de la bonne gouvernance que sont la transparence, l'efficacité et l'efficience, la loyauté, le dévouement, la probité, l'équité, la diligence, la discipline, l'assiduité, la ponctualité, la participation et la recherche du consensus, la responsabilité et l'obligation de rendre compte qui sont *a maxima*, les indices comportementaux de l'éthos prescrits pour les fonctionnaires de l'administration publique béninoise.



1.3.2 Modèle d'analyse

Prenant en compte la réflexion de Martory et de Croset ci-dessus évoquée, le modèle théorique d'analyse choisi établit le lien entre les différentes variables de la performance. Le niveau de performance de l'administration béninoise est lié aux comportements des acteurs qui varient. Partant, nous nous appuyons sur l'analyse stratégique de Crozier et de Friedberg (1977) pour élucider la relation qui lie l'éthos des fonctionnaires à la performance de l'administration. L'organisation est un espace d'exercice de liberté et de pouvoir des acteurs qui cherchent à réaliser les objectifs particuliers avec une affirmation des acteurs qui maîtrisent leur liberté et leurs zones d'incertitude organisationnelle (Bernoux, 1999).

Dans une autre perspective, la performance de l'administration publique résulte des comportements individuels des fonctionnaires en situation de travail. Elle est donc un phénomène expliqué par les actions individuelles des acteurs, une agrégation des actions et des comportements individuels des acteurs dépendant de leurs motivations et de la situation dans laquelle ils se trouvent. Nous nous servons également de l'individualisme méthodologique de Weber, (1965) et de Boudon, (1991) comme référence scientifique pour analyser le phénomène de la performance administrative au Bénin. Pour y parvenir, nous avons adopté une démarche essentiellement fondée sur la description et la compréhension qui privilégient la conscience, la perception, les représentations et le comportement des acteurs sociaux selon un idéal-type. Car, c'est à partir de la description, de la perception, du comportement et des actions des acteurs de l'administration béninoise que nous pouvons expliquer des logiques comportementales en œuvre dans l'administration publique béninoise. En vérité, les conduites humaines sont intentionnées et inspirées, consciemment ou non, par un ensemble de représentations mentales en dehors desquelles elles ne peuvent être comprises. Les individus sont des acteurs qui agissent rationnellement en fonction de leur perception, de leur choix ou stratégie.



2. METHODOLOGIE

Dans le cadre de la présente recherche, pour la collecte des données, nous avons exploré trois sources où nous avons associé les méthodes quantitatives aux méthodes qualitatives. La méthode quantitative a consisté à collecter les données chiffrées sur le sujet de recherche (Grawitz, 2001 ; Boudon, 1970) par exemple, le nombre de dossiers traités par jour par les fonctionnaires, le nombre de fois que les usagers viennent suivre le traitement de leurs dossiers, le taux d'absentéisme dans les services publics, le temps perdu par l'Etat du fait d'absentéisme et de retards des agents. Le choix des méthodes qualitatives a été motivé par le fait que les données recherchées sont, en grande partie, liées aux perceptions, aux comportements et aux cultures et aux traditions du phénomène administratif. Ainsi, cette étude produit et analyse les discours des enquêtés, leurs comportements, leurs perceptions, leurs sentiments sur l'administration publique béninoise.

L'univers concerné par l'étude est l'ensemble des fonctionnaires béninois de l'administration publique au niveau central. Au moment de l'enquête, le nombre d'agents de l'Etat est estimé à soixante-neuf mille soixante-dix (69 070) selon le Fichier Unique de Référence (FUR) du Ministère en charge du Travail et de la Fonction Publique. Mais, ne pouvant pas tenir l'ambition d'interroger tous les fonctionnaires dans tous les ministères et institutions d'Etat, nous avons limité le champ d'investigation à trois ministères en fonction de leur importance pour notre sujet. Il s'agit du ministère du Travail et de la fonction publique, du ministère de l'enseignement secondaire, de la formation technique et professionnelle et du ministère de l'économie et des finances.

2.1 Echantillonnage

Six critères ont prévalu à la détermination des échantillons :

- être agent de l'Etat en service dans les ministères désignés ;
- avoir au moins cinq (05) ans d'ancienneté ;
- être à un poste de responsabilité avec au moins trois ans d'ancienneté ;



- avoir exercé de fonctions de responsabilité dans la fonction publique ;
- être impliqué dans l'élaboration des textes organiques ou des réformes de l'administration publique;
- être usager des ministères désignés.

De la sorte, l'échantillonnage a été opéré par choix raisonné sur la base de ces critères qui ne sont pas inclusifs. Dans les services à gros effectifs, nous avons associé la technique de quota au choix raisonné. Le quota de 60 à 75 % des effectifs a été pris. Partant, nous avons constitué, dans chacun des ministères désignés, trois (03) échantillons dont la composition est présentée ci-dessous. Ensuite, un échantillon composé de personnes ressources sélectionnées suivant des critères précis a été également interrogé.

- **Echantillon 1** : il est constitué des agents de l'Etat exécutants de la catégorie C et D. Nous les avons interrogés et observés en situation de travail pour connaître leurs comportements, comprendre leurs représentations et conceptions de l'administration publique béninoise.
- **Echantillon 2** : Cet échantillon est formé des agents exerçant des fonctions de responsabilité et qui sont impliqués dans le processus de prise de décision. Ils sont de la catégorie B et A. Comme l'échantillon 1, nous avons cherché à comprendre la perception et les représentations des individus de cet échantillon.
- **Echantillon 3** : il est composé des usagers des ministères désignés. Les informations recueillies au niveau de cet échantillon concernent leurs perceptions, leurs appréciations des prestations dont ils sont bénéficiaires, leurs comportements à l'égard des fonctionnaires et de l'administration et leurs suggestions pour une amélioration de la qualité des prestations des services publics.
- **Echantillon 4** : Il est constitué des personnes ressources à savoir des personnes qui ont eu à occuper des postes de responsabilité dans l'administration publique ou qui sont des consultants ou des prestataires de l'administration publique (les cabinets de formation et d'études). Ils sont essentiellement des consultants en organisation qui participent au fonctionnement de



l'administration publique soit par des prestations de services aux administrations, soit pour y avoir travaillé et détenant de solides connaissances de l'administration publique béninoise.

2.2 Les techniques de collecte de données

En raison des objectifs que nous poursuivons dans le cadre de la présente recherche, nous avons procédé par la triangulation. Nous avons utilisé quatre techniques à savoir l'enquête par questionnaire, les entrevues, l'observation participante et la recherche documentaire (Beaud et Weber, 2003).

2.3 Traitement des données

Nous avons dépouillé et traité les données recueillies grâce aux logiciels WORD et EXCEL version 2010. Nous avons regroupé les données par variables notamment la variable le niveau de performance qui est la variable dépendante et l'éthos des fonctionnaires qui est la variable indépendante. Aux variables sont rattachés les indicateurs ainsi qu'il est dans plus au niveau de la construction des variables.

3. PRESENTATION ET ANALYSE DES DONNEES

3.1. Les comportements observés chez les fonctionnaires

Les données recueillies portent sur les variables rattachées au sujet et ont servi à tester la validité de l'hypothèse de recherche. L'étude a consisté à épier les comportements des agents publics que nous avons croisés avec le niveau de performance de l'administration publique. Les données collectées sont présentées par variables.

3.1.1 L'éthos des fonctionnaires dans l'administration publique béninoise

A partir des données collectées, il est plausible d'établir le lien entre les différents comportements des fonctionnaires béninois qui fondent l'éthos et la performance de l'administration publique. En raison du



système organisationnel dans lequel ils évoluent, les agents de l'Etat s'habituent à des comportements marginaux en transgressant les normes de la déontologie administrative. En effet, les fonctionnaires n'observent pas le principe de l'exercice continu des services publics. Les informations obtenues à partir des registres de présence au poste et de mouvement révèlent que les fonctionnaires ne viennent pas tous à l'heure réglementaire au service dans l'administration publique. Sur une période de deux mois, il nous avons constaté que 73,49% des agents publics des directions observées viennent accusent de retard de cinq à plus une heure au service. Par jour, 48 à 66% des agents de l'Etat viennent en retard au service. Le taux de retard le plus élevé est constaté dans le rang des agents de la catégorie B, soit 69 à 27,39 % de cette catégorie d'agents. Selon le rapport d'inspection de l'Inspection Générale des Services et Emplois Publics (IGSEP) sur le contrôle de routine des fonctionnaires dans l'administration publique réalisé en 2012, 67, 39 % des fonctionnaires béninois accusent de retard au service. Un inspecteur vérificateur de l'Inspection Générale du Ministère en charge de l'Enseignement secondaire a soutenu ce rapport et affirme que, par jour, 60 à 70 % des agents de l'Etat tardent à venir à l'heure au service, transgressant du coup les principes élémentaires de la déontologie administrative. Selon nos observations, par jour, sur cent fonctionnaires, cinquante-sept accusent un retard de dix-sept minutes, en moyenne, par agent. En considérant que le nombre total des agents de l'Etat est de soixante-dix mille soixante-neuf (70.069) au moment de l'enquête, le temps perdu par jour pour cause de retard serait de six cent soixante-dix-huit mille neuf cent soixante-trois minutes, soit onze mille trois cent seize (11.316) heures par jour de perte pour l'administration. Ainsi, par semaine, on estime à cinquante-six mille cinq cent quatre-vingt (56580) heures de perte, soit au total, deux millions neuf-cent quarante-deux mille cent soixante-treize (2.942.173) heures par an, de perte pour l'Etat pour cause de retard. C'est une source de mauvais rendement des fonctionnaires et de contre-performance de l'administration. En numéraire, le retard des agents de l'Etat cause un manque à gagner d'un montant d'environ quatre milliards quatre cent treize millions deux cent cinquante-neuf mille cinq cents (4.413.259.500) francs CFA.



En outre, dans l'exercice de leur fonction, certains agents publics s'absentent volontairement à leurs postes sans une autorisation préalable de leurs supérieurs hiérarchiques. Pendant l'enquête, sur cent agents, nous avons dénombré par jour trois à sept cas d'absence non justifiés. On assiste à une banalisation du fonctionnariat avec une déviance prononcée des normes administratives dictée par des réflexes para-légaux des agents de l'Etat enclins à la prévarication, tout comportement contraire aux principes bureaucratiques défendus par Weber. Naturellement, les comportements déviants et l'incurie administrative ne riment pas avec l'émulation, la rentabilité et la loyauté qui constituent des éléments comportementaux attendus, bien au contraire, ils sont à l'origine de la médiocrité, la paresse et à la l'indélicatesse qui compromettent la performance de l'administration publique. L'absence au poste de travail et le retard au service des fonctionnaires béninois confirment le point de vue de Darbon (1985) qui souligne que le fonctionnaire en Afrique est aussi introuvable en termes de conceptualisation qu'il l'est souvent physiquement dans les bureaux. Comme nous le montre l'enquête, les agents publics béninois se reconnaissent dans une proportion importante, ainsi qu'il est ci-dessus mentionné, par la transgression des prescriptions de leur déontologie. « Agir en fonctionnaire de l'Etat et de manière éthique et responsable » (BOEN¹, 2007) tel qu'il est mentionnée dans le cahier des charges, n'est plus aujourd'hui la règle dans la fonction publique béninoise. Le manque de respect de la hiérarchie, l'indiscipline, l'absence de la reddition des comptes et l'amenuisement de la conscience professionnelle décrivent à grands traits l'ethos des fonctionnaires béninois dans une grande mesure. Le retard dans les services publics est de plus en plus symptomatique et illustre la dérive de notre administration du fait des attitudes des fonctionnaires, en mal de compétence, qui lanternent dans l'accomplissement de leurs obligations professionnelles. De telles attitudes essorent le rendement individuel et collectif et annihilent la

¹ *BOEN : Bulletin Officiel de l'Education Nationale dans sa publication de juin 2007 a abordé la question relative à l'importance des cahiers de charges qui doivent faire mention des compétences exigibles des fonctionnaires pour une meilleure prise en charge des dossiers administratifs.*



performance de l'administration publique. Des chefs de services et des directeurs s'en plaignent impuissamment en pointant d'un doigt accusateur l'Etat et le pouvoir politique. En effet, à en croire les enquêtés sur les motifs des comportements anormaux, les agents publics incriminés ont des accointances avec le pouvoir politique qui les soutient dans leurs conduites peu orthodoxes. Ainsi, confiants de leurs obédiences politiques et rassurés de la couverture que leur assurent des responsables politiques, les fonctionnaires considèrent leur fonction comme une sinécure sans s'inquiéter de l'autorité administrative. Cette analyse conforte la perception de Darbon (*op. Cit : 30*) selon laquelle les « serviteurs de l'État » apparaissent surtout comme les agents d'un régime à travers les allégeances qu'ils sont contraints de donner à des entrepreneurs politiques, membres de la fonction publique, qui transforment les emplois en prébendes. Ce mode de fonctionnement de l'administration publique conduit à la « privatisation de fait » de services entiers gérés sous la responsabilité d'un administratif branché sur un réseau politique. Celui-ci agit moins comme un bureaucrate soucieux des règles et des procédures que comme un entrepreneur cherchant à maintenir ou élargir sa zone de captation de ressources [Darbon, *ibid.*]. L'arbitraire des conditions de nomination et de promotion, la relation personnalisée au détenteur du pouvoir hiérarchique, l'impuissance structurante des organisations syndicales ou corporatistes et la dépendance politique des fonctions administratives....affectent la construction d'une identité de fonctionnaire et d'une culture d'organisation (*corporate culture*)....[Nolan, 1998]. Tout porte à comprendre l'amertume des usagers des administrations investiguées qui qualifient les « serviteurs de l'Etat » de simples profiteurs de l'Etat, de prévaricateurs ou de professionnels inconscients incapables de promouvoir et de performer l'administration publique. De nos jours, l'administration publique béninoise souffre d'agents loyaux et la fibre patriotique a disparu des veines des fonctionnaires qui sont devenus des partisans de moindre effort enclins au gain facile qui s'adonnent plutôt à des pratiques dénudées d'éthique et de bon sens. Plus de 87,66 % des usagers interrogés sont insatisfaits des services rendus par les agents de l'Etat. L'ethos construit par des fonctionnaires est aux antipodes de l'ethos prescrit par les normes



déontologiques et plombent la performance de l'administration publique qu'il est censé de promouvoir.

Par ailleurs, les quelques fonctionnaires qui s'identifient aux normes et aux valeurs prônées dans l'administration de par leurs comportements sont productifs et rendent mieux. Consciencieux, ils sont plus rompus à la tâche, travaillent avec abnégation et se soucient davantage de leur avenir professionnel. A peine 29%, cette catégorie de fonctionnaires sont les portes étendards de la performance de l'administration publique. Ils ont réussi la socialisation dans l'administration publique avec une maîtrise des règles et des valeurs, donc une assimilation de la culture des services publics. Ponctuels et assidus au travail, ils sont respectueux des textes qui régissent l'administration et sont à l'écoute des demandes des usagers-clients. Ils sont moins syndiqués que ceux qui passent sous le couvert du syndicat pour commettre des forfaitures administration comme les fonctionnaires branchés sur le réseau politique. A ce niveau de notre analyse, il faut remarquer que le syndicat, loin d'être au service du développement de l'administration, apparaît aujourd'hui comme une pesanteur pour la performance. Les agents les plus syndiqués se comportent exactement sinon pire que qui ont la couverture du pouvoir politique. Pour eux, faire le syndicalisme, c'est faire de la voyoucratie administrative où il faut abandonner le travail pour lequel on est recruté en faveur des activités syndicales, injurier l'autorité administrative, proférer des menaces tous azimuts, commettre des bêtises et avoir la couverture du syndicat. Parmi, les retardataires au service et les absences au poste constatées, la proportion des agents syndiqués est très élevée. En conséquence, toute proportion gardée, le syndicalisme crée plus de problèmes à l'administration publique et les fonctionnaires les plus syndiqués sont moins rentables, moins productifs que les autres agents. De ce fait, les réformes administratives doivent alors prendre en compte de façon très sérieuse la question syndicale au Bénin.

Au regard de l'analyse des données, il apparaît clairement que le rendement de l'agent est fonction de la matrice des comportements qui caractérisent son ethos. Ainsi, l'ethos des fonctionnaires est une mesure de la performance, ce qui confirme notre hypothèse de



recherche. *De facto*, on peut s'interroger sur les types d'ethos identifiés chez les fonctionnaires béninois.

3.2. Les modèles d'ethos observés chez les fonctionnaires béninois

A partir des attitudes observées chez les agents publics, nous avons construit six modèles d'ethos professionnel qui décrivent les comportements des fonctionnaires béninois en situation de travail dans l'administration publique.

3.2.1-Le modèle prototype ou modèle actif

Les fonctionnaires de ce modèle d'ethos se comportent en prototype d'administratif. Ils sont pour la plupart des agents des catégories A, B et parfois de la catégorie C qui s'attachent au respect de la déontologie administrative. Ils observent les normes et les valeurs défendues par la fonction publique béninoise. Ils ont le sens de sacrifice au travail et cherchent à évoluer dans leurs carrières. Dévoués et assidus au travail, ils ont le sens du devoir et du respect de la hiérarchie administrative. Ils privilégient l'attachement au métier et à la carrière dans l'administration publique. Et comme le souligne clairement Hongla-Momha (1993 : 65), faire carrière, c'est pour le fonctionnaire, le franchissement progressif des diverses étapes de sa profession selon un schéma établi, compte tenu de son ancienneté, de ses mérites, et de ses aptitudes. Les agents du modèle prototype ont le sentiment d'exercer un métier exaltant, d'être à un poste de responsabilité dans l'administration et, de ce fait, jouent un rôle important pour le développement de la nation entière. Fondé sur le professionnalisme, ce modèle met en avant l'idée du "travail bien fait", du "bel ouvrage". Ils ont la crainte du pouvoir administratif et pour cela, respectent l'autorité.

3.2.2 Le modèle arriviste ou opportuniste

Les agents de ce modèle d'ethos se distinguent par leurs comportements marqués par la course au gain facile. Ce type d'ethos caractérise les agents qui sont obnubilés par les avantages liés au



poste et qui ne cherchent à occuper que des postes stratégiques, des postes auxquels sont rattachés des avantages. Ils n'aiment pas exécuter le travail pour lequel ils sont recrutés dans l'administration publique. Ils sont animés par l'idée : « tout pour moi rien pour les autres » ou « après moi le déluge ». Ce sont des agents profiteurs qui agissent selon leurs intérêts et ne travaillent pas pour le rendement de l'administration mais pour leur mieux être. Ce modèle est observé chez les fonctionnaires qui ont été « bombardés » à des postes de responsabilité grâce aux relations politiques sans en avoir les compétences et les qualifications. Souvent incompetents et prévaricateurs, ces agents n'ont d'autres objectifs que la dilapidation des deniers et biens publics pour assouvir leurs besoins. Ils sont remarquables par le gangstérisme administratif.

3.2.3 *Le modèle marginal*

Sont concernés par le modèle marginal, des agents des catégories A et B. Ils sont en majorité des agents syndiqués ou des responsables syndicaux. Se considérant comme les plus forts et l'épicentre des décisions, ils estiment que tout doit passer par eux. Audacieux et téméraires, ils profèrent des menaces aux autorités administratives pour des dossiers pour lesquels ils n'ont pas été consultés même si ces dossiers ne relèvent pas de leurs attributions. Les agents du modèle marginal ne respectent pas la déontologie administrative, adoptent des comportements marginaux, et n'accomplissent pas leurs devoirs administratifs pour lesquels ils ont été recrutés en tant qu'agents publics avant d'opter pour le syndicalisme. Ils exercent des pressions sur les dirigeants dont ils bafouent l'autorité, rassurés de la couverture du syndicat auquel ils appartiennent. Ils sont identifiables par la déviance administrative et commettent beaucoup d'impairs et de forfaitures sans s'inquiéter des sanctions administratives encourues.

3.2.4 *Le modèle frustré*

Les agents de ce modèle d'éthos sont pour la plupart des fonctionnaires qui ont connu de déception, soit pour n'avoir pas été responsabilisés alors qu'ils estiment l'avoir mérité, soit pour avoir



été déchargés de leur poste de responsabilité d'une façon qu'ils jugent arbitraire. Ils contestent tout ce qui se passe autour d'eux. Pour ces derniers, tout ce qui se fait sans leur participation est mauvais. Ils aiment dénoncer et médire de leurs collègues et surtout leurs chefs hiérarchiques qu'ils considèrent comme moins compétents et inférieurs à eux. Frustrés et égoïstes, ils sont animés du complexe de supériorité, ils exécutent mal les tâches à eux confiées et ne font que critiquer le travail des autres.

3.2.5 Le modèle monarchique

L'éthos du type monarchique caractérise les agents qui trouvent le plaisir et l'honneur dans la gestion du pouvoir administratif. Ils trouvent leur motivation dans la responsabilité et aiment commander, s'imposer et montrer leur supériorité à leurs collaborateurs et aux usagers de l'administration publique. Ils exercent de trafic d'influence sur les autres. Ils harcèlent, violentent et parfois rabaisent les usagers et les collaborateurs. De la catégorie A ou B, les fonctionnaires qui ont ces comportements sont souvent des agents hautains qui abusent de l'autorité qu'ils détiennent.

3.2.6 Le modèle de retrait

Les fonctionnaires de ce modèle sont peu assidus à la tâche et font de la figuration administrative. Ils viennent en retard et sont souvent les premiers à sortir du service. Pour cette catégorie d'agents, le travail de l'Etat se fait avec retenue et intelligence sans épuisement, car on en a pour trente ans. Parfois, ils n'acceptent pas de reproche, ne respectent pas le supérieur hiérarchique. Ce sont des agents improductifs qui restent, à longueur de journée, à se tourner les pouces. Sainsaulieu R. (1991) a construit cette identité professionnelle suite à une observation participante dans une entreprise française. Le modèle de retrait ne s'identifie pas exactement à cette professionnelle sainsaulienne. Au demeurant, mis à part l'éthos prototype qui caractérise les agents assidus et respectueux de la déontologie administrative et donc participe à proprement parler à la performance de l'administration. Les cinq autres types d'éthos observés chez les fonctionnaires ne véhiculent



pas une culture de la performance, ce sont des ethos de la déviance administrative, car, ils sont tous caractérisés par des comportements déviants. Or, les fonctionnaires concernés par ces ethos allant du modèle opportuniste au modèle de retrait sont plus nombreux et ne concourent pas à la performance de l'administration publique. Bien au contraire, ils sont des ethos de la contre-performance. C'est ce qui explique la contre-performance de l'administration publique béninoise.

CONCLUSION

Cette recherche a permis d'examiner le fonctionnariat public béninois en mettant en exergue le lien sous-jacent entre l'ethos des agents publics et la performance de l'Etat. Les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent clairement que l'ethos des fonctionnaires aide à mesurer la performance de l'administration publique. On peut donc résumer la recherche à cette phrase : « fonctionnaire! Dis-moi de quel type d'ethos appartiens-tu, je te dirai ton rendement ». La clarification de ce concept a permis d'analyser les comportements des fonctionnaires dans l'administration publique et de porter un regard critique sur l'intérêt qu'il peut encore avoir pour une analyse sociologique des comportements des agents dans la fonction publique. Se présentant comme l'un des concepts interprétatifs, l'ethos permet de saisir une **réurrence de comportements des.....**

De façon opérationnelle, l'analyse de l'ethos des fonctionnaires dans l'administration béninoise met en exergue la relation entre l'ethos des fonctionnaires et le rendement de l'administration. Autrement dit, les comportements des agents ont un impact sur leur rendement et la performance de l'administration publique. Par ailleurs, elle renseigne non seulement sur les caractéristiques du milieu étudié *lato sensu* mais aussi des discours et jugements individuels et collectifs et bien entendu des pratiques. La question de l'ethos paraît particulièrement féconde dans une démarche comparative, c'est-à-dire dans la confrontation des différences d'insertion et des différences de pratiques dans la fonction publique béninoise. Probablement l'ethos devient un instrument intellectuel de



discernement de la spécificité du milieu social comme l'administration publique (Fusulier, *op. cit.*). Aussi avons-nous la recherche nous a-t-il permis d'exhumer les différents modèles d'ethos que l'on peut observer chez les fonctionnaires béninois en situation de travail dans l'administration publique.

REFERENCES

- 1- Adjaho R. (2006) *Bonne gouvernance au Bénin, ma contribution*, Cotonou : Le Flamboyant.
- 2- Akoun A., Ansart P., (1999) *Dictionnaire de Sociologie*, Paris : Le Robert/Seuil.
- 3- Bailly A., (1950), *Dictionnaire grec-français*, Paris : Hachette.
- 4- Beaud S. et Weber F. (2003) *Guide de l'enquête de terrain*, Paris : La découverte.
- 5- Bernoux Ph. (1999) *La sociologie des organisations*, Paris : Seuil.
- 6- Bluedorn A. C. (1980), «Cutting the Gordian knot : a critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research », vol. 64 n°4, p.477-496.
- 7- Boudon R. (1991), *Les méthodes en sociologie*, Paris :PUF.
- 8- Bourdieu P. (1980) « *L'opinion publique n'existe pas* », in: *Question de sociologie*, Paris : Les éditions de Minuit.
- 9- Copans J. (2001) “*L'État en Afrique noire : un État sans fonctionnaires ?*”, Paris :(IRD).
- 10-Crozier M. (1963) *Le phénomène bureaucratique, Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Paris : Seuil.
- 11-Crozier M. et Friedberg E. (1977) *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.
- 12-Crozier P. et Petitbon F. (1993) *Fonctionnaire au quotidien : les nouvelles pratiques des cadres de l'administration*, Paris : les éditions d'organisation.
- 13-Darbon D. (2001), « De l'introuvable à l'innommable : fonctionnaire et professionnel de l'action dans les Afriques », Autrepart.



- 14-Demazière D., Gadéa C. (Dir.), (2009) *Sociologie des groupes professionnels*, Paris : La découverte.
- 15-Elias N. (1985) *La société de cours*, Paris: Flammarion.
- 16-Fusulier B. (2011) « Le concept d'éthos. » in *Recherches sociologiques et anthropologiques*.
- 17-Fusulier B., Marquis N., (2008) « La notion de transaction sociale à l'épreuve du temps » in *Recherches sociologiques et anthropologique, vol.39, n°2*.
- 18-Fusulier B., et al. (2011) *Articuler vie professionnelle et vie familiale. Étude de trois groupes professionnels : les infirmières, les policiers et les assistants sociaux*, Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain.
- 19-Grawitz M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Paris : Dalloz.
- 20-Gauzente C. (2000) « Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs » in *Finance et contrôle Stratégie, Volume 3 N°2*
- 21-Gournay B. (1964) *L'Administration*, Paris : PUF.
- 22-Hall R.H. (1980), « Effectiveness theory and organizational Effectiveness », *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.16, p. 534-540.
- 23-Hongla-Momha (1993) *Déontologie administrative*, Paris : L'Harmattan.
- 24-Larousse (2008) *Dictionnaire français, définitions, noms propres et illustrations*, Paris : Larousse
- 25-Martory et Crozet (2013) *Gestion des ressources humaines, Pilotage social et performance*, Paris : DUNOD
- 26-Morin E.M. et al. (1994), *L'efficacité de l'organisation – Théories, représentations et mesures*, Montréal : Gaëtan Morin Editeur.
- 27-Nolan (1998), « Just and Honest Government », *Public Administration and Development*, 18 (5).
- 28-Remy J., et al (1978), *Produire ou reproduire ?*, Tome 1, Bruxelles, Vie Ouvrière.
- 29-Sainsaulieu R. (1991) *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Paris : FNSP.
- 30-Weber M., (1963), *Le savant et le politique*, Paris : Plon.



31-Zarca B., (2009), « *L'ethos professionnel des mathématiciens* »,
Revue française de sociologie, Vol.50, n°2.



SOMMAIRE

1. GESTION POLITIQUE ET VIE PARLEMENTAIRE AU DAHOMEY, DE 1960 A 1990 : DE LA LEGITIMITE REVOLUTIONNAIRE A LA LEGITIMITE CONSTITUTIONNELLE.....1
Rogatien Makpéhou TOSSOU
2. TRANSHUMANCE ET CONFLITS D'USAGE DU SOL DANS LE SUD-BENIN : CAS DE LA COMMUNE DE ZOGBODOMEY22
Alix Servais AFOUDA, Nickson E. KINZO; Gildas L. DJOHY
3. ESSAI DE MODÉLISATION DES EXPLOITATIONS AGRICOLES COTONNIÈRES POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL DURABLE DES TERRITOIRES RURAUX AU NORD BÉNIN.....41
Georges Agbachi ALE
4. DEVELOPPEMENT DURABLE ET PROBLEMATIQUE DES DECHETS MENAGERS EN COTE D'IVOIRE: DURABILITE DES ORGANISATIONS INFORMELLES DE PRECOLLECTE A YOPOUGON.....65
Modeste Bouabre GNOKA
5. PROBLEMES DE SOUS-EQUIPEMENT ET STRATEGIES D'ASSAINISSEMENT A NOTSE (TOGO) : ACTEURS ET ENJEUX DE LA GESTION DES SERVICES URBAINS.....78
Iléri DANDONOUGBO, Follygan HETCHELI
6. DYNAMIQUE DE L'OCCUPATION DU SOL ET EVOLUTION DES TERRES AGRICOLES DANS LA COMMUNE DE SINENDE AU NORD-BENIN.....101
Gildas L. DJOHY, Henri S. TOTIN VODOUNON, Nickson E. KINZO
7. QUAND LE RELIGIEUX SECURISE MIEUX L'EMPLOI QUE LA LOI DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE AU BENIN.....122
Kossi Emile GBEDJANHOUNGBO & Dodji AMOUZOUVI
8. PROBLEMES ET PERSPECTIVES DE LA GESTION DES OUVRAGES HYDRAULIQUES DANS LA COMMUNE DE OUESSE138
Olivier KOUDAMILORO ; Expédit W.VISSIN
9. L'EMPRISE DE L'AGRICULTURE DANS LE DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE DE LA VILLE D'ARRAH (COTE D'IVOIRE).....165
KOULAÏ Armand, TAPÉ Bidi Jean, ANGOA Roseline Ella Ehoué



10. BIDONVILLE OU VILLE A BIDON : CRISE DE L'APPROVISIONNEMENT EN EAU POTABLE A JERUSALEM UN QUARTIER DEFAVORISE DE LA COMMUNE DE COCODY A ABIDJAN.....192
Eby Joseph BOSSON; Akou Don Franck Valery LOBA
11. APPROCHE SOCIOLOGIQUE DU MARCHÉ DE L'EAU EN CONTEXTE DE LA DECENTRALISATION AU BENIN: EXPERIENCE DE LA COMMUNE DE ZE.....218
Pierre Codjo MELIHO, Codjo Adolphe KPATHAVI, Sègbè Christophe HOUSSOU
12. GERER LE RISQUE DE L'ARRET DE LA FOURNITURE D'EAU EN MILIEU RURAL AU NIGER : LA GESTION PRIVEE EST-ELLE UNE ALTERNATIVE A LA GESTION COMMUNAUTAIRE ?.....240
Abdoulaye MOHAMADOU
13. INFRASTRUCTURES URBAINES ET DEVELOPPEMENT SOCIAL A TRAVERS L'AMENAGEMENT DES ROUTES DANS LE QUARTIER AGBALEPEDOGAN A LOME.....261
NANTOB Mafobatchie
14. FONDEMENTS GEOGRAPHIQUES DE LA CHERTE DE LA VIE DANS LA VILLE D'ANEHO AU TOGO.....276
Komi N'KERE
15. INFLUENCE DE LA PRESSION DEMOGRAPHIQUE SUR LA DYNAMIQUE DE LA VEGETATION DANS LA COMMUNE RURALE DE POA AU CENTRE- OUEST DU BURKINA FASO.....293
Awa Pounyala OUOBA, Youssouf TIENDREBEOGO, Dapola Constant DA
16. PERCEPTION DES POPULATIONS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE EN MILIEU PERIURBAIN BURKINABE : CAS DES QUARTIERS INFORMELS DE OUAGADOUGOU.....312
Songanaba ROUAMBA, François de Charles OUEDRAOGO
17. LA FORET CLASSEE DE GONSE, DE LA GESTION PARTICIPATIVE A L'EPREUVE DE LA PRESSION URBAINE ET DES ACTIVITES ANTHROPIQUES.....333
Abdoul Azise SODORE, Bakari T. SANKARA



18. MARCHE DU TRAVAIL DES MIGRANTS ET FACTEURS DE RETENTION EN ZONES COTONNIERES DE LA COTE D'IVOIRE ET DU BENIN.....349
Koffi Benoît SOSSOU, Lacina FOFANA, Frédéric KOMBIENI
19. SENS ET FONCTION DE L'UTILISATION DES PERLES CHEZ LES MINA D'AGOUÉ.....372
Auguste K. TAKPE; Senyon AMEGANVI
20. IMPACT DE L'INSTABILITE POLITIQUE SUR LE DEVELOPPEMENT SOCIO- ECONOMIQUE DES PAYS DE LA CEDEAO.....401
Akimou TCHAGNAOU ; A. B. Bahama BAOUTOU
21. INSTABILITE GEOPOLITIQUE AU SAHEL ET CRISE DU SECTEUR TOURISTIQUE AU MALI.....422
Moussa dit Martin TESSOUGUE
22. EFFETS DU FEEDBACK VIDEO SUR L'APPRENTISSAGE DU TRIPLE SAUT ET DE LA ROULADE AVANT ELEVEE LORS DES SEANCES D'EDUCATION PHYSIQUE ET SPORTIVE AU COURS SECONDAIRE.....434
WABI S. A., MESSAN F., AHONNON A.
23. REGARD PHENOMENOLOGIQUE SUR LA CRISE D'AUTORITE EN EDUCATION.....451
Guillaume A. CHOGOLOU ODOUWO
24. TEACHING ENGLISH AS A FOREIGN MEDIUM IN BENIN: A SWOT ANALYSIS WITH A SKETCHY GLANCE AT ORAL SKILL.....470
Jérémie DOVONOU
25. LA PREFIXATION EN AJA : UN PARLER DU SUD-BENIN.....490
Abraham Mahougbe OLOU
26. LES NOMS DE PLANTES COMME ELEMENTS D'ETUDE SYNTAXIQUE DANS LES PARLERS "GBE"506
TODJINOU Gilbert
27. ENSEIGNER L'ANGLAIS AU PRIMAIRE AUJOURD'HUI AU BENIN: ENFIN L'ANTIDOTE OU UN PIS-ALLER ?.....519
Jérémie DOVONOU



28. PRATIQUES EDUCATIVES ET RENDEMENT SCOLAIRE DES ADOLESCENTS D'ABOMEY-CALAVI ET DE COTONOU.....537
Florent Vianey AKUEGNIHO
29. PROCESSUS TERRITORIAUX ET GOUVERNANCE URBAINE A COTONOU.....560
Hubert Frédéric GBAGUIDI
30. DETERMINANTS SOCIO-ECONOMIQUES DE L'UTILISATION DU BOIS-ENERGIE DANS LES VILLAGES DE KANDEROU, FOUNOUGO A ET FOUNOUGO B EN REPUBLIQUE DU BENIN.....578
Komla Mathias POFAGI; Codjo Clément GNIMADI
31. L'ETHOS DES FONCTIONNAIRES BENINOIS COMME MESURE DE LA PERFORMANCE DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE.....604
Jaurès B. KOUIN ; HOUNGA² Antoine
32. ANOMALIE CLIMATIQUE AU TOGO ET PROBLEMATIQUE DE L'ORGANISATION DES ACTIVITES AGRICOLES AU TOGO : CAS DES AGRICULTEURS DE LA PREFECTURE DE L'OGOU.....632
Ati-Mola TCHASSAMA
33. IMPACT DE LA « MUNICIPALISATION ACCELEREE » SUR LES TRANSPORTS ROUTIERS DANS LE DEPARTEMENT DE LA CUVETTE- OUEST(EN REPUBLIQUE DU CONGO.....651
Robert NGOMEKA, Yolande BERTON-OFOUEME
34. VULGARISATION DE LA CACAOCULTURE ET GESTION DURABLE DU PATRIMOINE FORESTIER DANS LE SUD-OUEST DE LA COTE D'IVOIRE.....674
Fulbert TRA ; Konan Jean-Marc N'GUESSAN
35. PARAMETRES CLIMATIQUES ET INFECTIONS RESPIRATOIRES AIGUES DANS LES COMMUNES DE POBE, PARAKOU ET TOUCOUNTOUNA AU BENIN.....706
Abdoul Raïmi GADO, Eric SEBO, Thierry H. AZONHE, Christophe S. HOUSSOU