



# Le Fromager

Revue des Sciences humaines  
et sociales, Lettres, Langues  
et Civilisations

Fréquence :

TRIMESTRIELLE

ISSN-L : 3079-8388

ISSN-P : 3079-837X

**Editeur :**

**UFR/Lettres et Langues de l'Université Alassane  
Ouattara (Bouaké, Côte d'Ivoire)**

**WWW.REVUEFROMAGER.NET**

## **ADMINISTRATION ET RÉDACTION**

### **Directeur de publication**

DANHO Yayo Vincent  
Maître de Conférences  
Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)

### **Secrétaire de la rédaction**

KOUAMÉ Arsène

### **Web Master**

KOUAKOU Kouadio Sanguen  
Assistant, Ingénieur en informatique, Université Alassane Ouattara, Bouaké (Côte d'Ivoire)

### **Comité scientifique**

ALLOU Kouamé René, Professeur titulaire, Université Félix Houphouët-Boigny  
ASSI-KAUDJHIS Joseph Pierre, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara  
BA Idrissa, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop  
BAMBA Mamadou, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara  
BATCHANA Essohanam, Professeur titulaire, Université de Lomé  
CAMARA Moritié, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara  
COULIBALY Amara, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara  
DEDOMON Claude, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara  
FAYE Ousseynou, Professeur titulaire, Université Cheick Anta Diop  
GOMA-THETHET Roal, Maître de conférences, Université Marien N'Gouabi de Brazzaville  
GOMGNIMBOU Moustapha, Directeur de recherches, CNRST, Ouagadougou  
KAMATE Banhouman André, Professeur titulaire, Université Félix Houphouët-Boigny  
Klaus van EICKELS, Professeur titulaire, Université Otto-Friedrich de Bamberg (Allemagne)  
KOUASSI Kouakou Siméon, Professeur titulaire, Université de San-Pedro  
LATTE Egue Jean-Michel, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara  
N'GUESSAN Mahomed Boubacar, Maître de conférences, Université Félix Houphouët-Boigny  
NGAMOUNTSIKA Edouard, Professeur titulaire, Université Marien N'Gouabi de Brazzaville  
NGUE Emmanuel, Maître de conférences, Université de Yaoundé I  
N'SONSSISA Auguste, Professeur titulaire, Université Marien N'Gouabi de Brazzaville  
SANGARE Abou, Professeur titulaire, Université Peleforo Gbon Coulibaly

SANGARE Souleymane, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

SARR Nissire Mouhamadou, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop

### **Comité de rédaction**

ALLABA Djama Ignace, Maître de Conférences, Etudes Germaniques, Université Félix Houphouët-Boigny

DJAMALA Kouadio Alexandre Histoire, Assistant, Université Alassane Ouattara

EBA Axel Richard, Maître-Assistant, Lettres Modernes, Université Alassane Ouattara

KONÉ Kpassigué Gilbert, Maître-Assistant, Histoire, Université Alassane Ouattara

KOUAME N’Founoum Parfait Sidoine, Maître-Assistant, Histoire, Université Peleforo Gon Coulibaly (Côte d’Ivoire)

KOUAMENAN Djro Bilestone Roméo, Maître-Assistant, Histoire, Université Alassane Ouattara

KOUASSI Koffi Sylvain, Assistant, Lettres Modernes, Université Alassane Ouattara

MAWA-Clémence, Chargée de cours, Université de Bamenda

N’SONSSISA Auguste, Professeur titulaire, Marien N’gouabi de Brazzaville

OULAI Jean-Claude, Professeur titulaire, Communication, Université Alassane Ouattara

OZOUKOU Koudou François, Maître-Assistant, philosophie, Université Alassane Ouattara, Bouaké, Côte d’Ivoire

### **Comité de lecture**

ALLABA Djama Ignace, Maître de conférences, Université Félix Houphouët-Boigny

BA Idrissa, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop

BRINDOUMI Atta Kouamé Jacob, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

CAMARA Moritié, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

COULIBALY Amara, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

DEDE Jean Charles, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

DEDOMON Claude, Professeur titulaire, Université Alassane Ouattara

DIARRASOUBA Bazoumana, Maître de conférences, Université Alassane Ouattara

DJAMALA Kouadio Alexandre, Assistant, Université Alassane Ouattara

EBA Axel Richard, Maître-Assistant, Université Alassane Ouattara

FAYE Ousseynou, Professeur titulaire, Université Cheick Anta Diop

GOMA-THETHET Roval, Maître de conférences, Université Marien N’Gouabi de Brazzaville

GOMGNIMBOU Moustapha, Directeur de recherches, CNRST, Ouagadougou

KOUAME N’Founoum Parfait Sidoine, Maître-Assistant, Université Peleforo Gon Coulibaly

KOUASSI Koffi Sylvain, Maître-Assistant, Université Alassane Ouattara

MAWA -Clémence, Chargée de cours, Université de Bamenda

N'SONSSISA Auguste, Professeur titulaire, Marien N'Gouabi de Brazzaville

N'GUESSAN Konan Parfait, Maître-Assistant, Histoire, Université Félix Houphouët-Boigny

NGAMOUNTSIKA Edouard, Professeur titulaire, Université Marien N'Gouabi de Brazzaville

NGUE Emmanuel, Maître de conférences, Université de Yaoundé I

OZOUKOU Koudou François, Maître-Assistant, Université Alassane Ouattara, Bouaké

SANOGO Lamine Mamadou, Directeur de recherches, CNRST, Ouagadougou

SARR Nissire Mouhamadou, Maître de conférences, Université Cheick Anta Diop

## POLITIQUE ÉDITORIALE

*Le Fromager* est une revue internationale qui fournit une plateforme aux scientifiques et aux chercheurs du monde entier pour la diffusion des connaissances en sciences humaines et sociales et domaines connexes. Les articles publiés sont en accès libre et, donc, accessibles à toute personne.

## RECOMMANDATIONS AUX AUTEURS

*Le Fromager* n'accepte que des articles inédits et originaux en français ou en anglais. Les articles publiés n'engagent que leurs auteurs.

Le manuscrit est remis à deux rapporteurs au moins, choisis en fonction de leur compétence dans la discipline. Le secrétariat de rédaction communique aux auteurs les observations formulées par le Comité de lecture ainsi qu'une copie du rapport, si cela est nécessaire. Dans le cas où la publication de l'article est acceptée avec révisions, l'auteur dispose alors d'un délai — d'autant plus long que l'article sera parvenu plus tôt au secrétariat pour remettre la version définitive de son texte.

Les auteurs sont invités à respecter les délais qui leur seront communiqués, sous peine de voir la publication de leurs travaux repoussée au numéro suivant.

### 1. Structure de l'article

**Pour un article qui est une contribution théorique et fondamentale :** Titre, Prénom et Nom de l'auteur, Fonction, Grade, Institution d'attache, Adresse électronique, Résumé en Français [200 mots maximum], Mots clés [5 mots maximum] ; Titre en Anglais, Abstract, Keywords ; Introduction (justification du thème, problématique, hypothèses/objectifs scientifiques, approche méthodologique), Développement articulé, Conclusion, Bibliographie.

**Pour un article qui résulte d'une recherche de terrain :** Titre, Prénom et Nom de l'auteur, Fonction, Grade, Institution d'attache, Adresse électronique, Résumé en Français [200 mots au plus], Mots clés [5 mots au plus] ; Titre en Anglais, Abstract, Keywords ; Introduction, Méthodologie, Résultats et Discussion, Conclusion, Bibliographie.

### 2. Longueur de l'article

Quelle que soit la nature de l'article, sa longueur maximale, incluant aussi bien le texte principal que les résumés, les notes et la documentation, doit être comprise **entre 5000 et 8000 mots**.

### 3. Formats d'enregistrement et d'envoi

Tous les articles doivent nous parvenir obligatoirement en version numérique.

### **Texte numérique (Word et PDF)**

#### **3.1 Traitement de texte**

La saisie de l'article doit être effectuée avec traitement de texte Word, obligatoirement en **police Garamond de taille 12, interligne simple (1)**.

La mise en forme (changement de corps, de caractères, normalisation des titres, etc.) est réalisée par l'équipe éditoriale de la revue. Les césures manuelles, le soulignement, le retrait d'alinéa ou de tabulation pour les paragraphes sont proscrits. Une ligne sera sautée pour différencier les paragraphes.

Pour la ponctuation, les normes sont les suivantes : un espace après (.) et (,) ; un espace avant et après (;), (:), (?), et (!). Les signes mathématiques (+, —, etc.) sont précédés et suivis d'un espace.

L'utilisation des guillemets français (« ») doit être privilégiée. Les guillemets anglais (" ") ne doivent apparaître qu'à l'intérieur de citations déjà entre guillemets.

Les chiffres incorporés dans le texte doivent être écrits en toutes lettres jusqu'au nombre cent. Au-delà, ils le seront sous forme de chiffres arabes (101, 102, 103...)

Les siècles doivent être indiqués en chiffres romains (I, II, III, IV, X, XX).

Les appels de note doivent se situer avant la ponctuation.

#### **3.2. Le texte imprimé**

Le texte comporte une marge de 2,5 cm sur les quatre bords. L'auteur peut faire apparaître directement les enrichissements typographiques ou avoir recours aux codes suivants : 1 trait : italiques 2 traits : capitales (majuscules) 1 trait ondulé : caractères gras. Le texte sera paginé.

#### **4. Pagination**

Le document est paginé de la page de titre aux références bibliographiques. Cette pagination sera continue sans bis, ter, etc.

#### **5. Références bibliographiques**

S'assurer que toutes les références bibliographiques indiquées dans le texte, et seulement celles-ci s'y trouvent. Elles doivent être présentées selon les normes suivantes :

##### **5.1. Bibliographie**

- **Pour un ouvrage :**  
PICLIN Michel, 2017, *La notion de transcendance : son sens, son évolution*, Paris, Armand Colin.
- **Pour un article de périodique :**  
IGUE Ogunsola, 2010, « Une nouvelle génération de leaders en Afrique : quels enjeux ? », *Revue internationale de politique de développement*, vol. 1, No. 2, p. 119-138.
- **Pour un article dans un ouvrage :**  
ZARADER Marlène, 1981, « Être et Transcendance Chez Heidegger », in Martin KAPPLER (dir.), *Métaphysique et Morale*, Paris, L'Harmattan, p. x-y.
- **Pour une thèse :**  
OLEH Kam, 2008, « Logiques paysannes, logiques des développeurs et stratégies participatives dans les projets de développements ; l'exemple du projet Bad-Ouest en Côte d'Ivoire », Thèse unique de doctorat, Institut d'Ethnologie, Université Cocody, Côte D'Ivoire.

## 5.2. Sources

### – Pour les sources écrites :

Nom de la structure conservant le document (Centre d'archives), fonds, carton ou dossier, titre du document, année (exemple : GGAEF — 4 (1) D39 : Rapport annuel d'ensemble de la colonie du Gabon, en 1939).

### – Pour les sources orales :

Nom(s) et prénom(s) de l'informateur, numéro d'ordre, date et lieu de l'entretien, sa qualité et sa profession, son âge et/ou sa date de naissance.

## 6. Références et notes

### 6.1. Appel de référence

Dans le texte, l'appel à la référence bibliographique se fait suivant la méthode du premier élément et de la date, entre parenthèses. En d'autres termes, les références des ouvrages et des articles doivent être placées à l'intérieur du texte en indiquant, entre parenthèses, le nom de l'auteur précédé de l'abréviation de son prénom, l'année et/ou la (les) page(s) consulté(es), suivis de deux points. Exemple : (A. Koffi, 2012 : 54-55).

Si plusieurs références existent dans la même année pour un même auteur, faire suivre la date de a, b, etc., tant dans l'appel que dans la bibliographie : (A. Koffi, 2012a).

À partir de trois auteurs, faire suivre le premier auteur de et *al.* : (K. Arnaud et *al.* 2010). Quand il est fait appel à plusieurs références distinctes, on séparera les différentes références par un point-virgule (;) : (E. Kedar, 1978, 1989 ; E. Zadi, 1990).

### 6.2. Références aux sources

Les références aux sources (orales ou imprimées) doivent être indiquées en note de bas de page selon une numérotation continue.

### 6.3. Notes de bas de page

Les explications ou autres développements explicitant le texte doivent être placés en notes de bas de page correspondante (sous la forme : 1, 2, 3, etc.). Ces notes infra-paginales doivent être exceptionnelles et aussi brèves que possible.

### 6.4. Citations

Le texte peut comporter des citations. Celles-ci doivent être mises en évidence à partir de lignes ; retrait gauche et droite en interligne simple, en italique et entre guillemets.

– Les **citations courtes** (1, 2 ou 3 lignes) doivent être entre guillemets français à l'intérieur des paragraphes en police 12, interligne simple.

– Les **citations longues** (4 lignes et plus) doivent être sans guillemets et hors texte, avec un retrait de 1 cm à gauche et interligne simple.

– Les **Crochets** : Mettre entre crochets [] les lettres ou les mots ajoutés ou changés dans une citation, de même que les points de suspension indiquant la coupure d'un passage [...].

## 7. Les documents non textuels

### 7.1 Illustrations

L'ensemble des illustrations, y compris les photographies, doit impérativement accompagner la première expédition de l'article. En plus de chaque original, l'auteur fournira une copie aux dimensions souhaitées pour la publication : pleine page, demi-page, sur une colonne, etc. Au dos seront portés le nom du ou des auteurs, le numéro de la figure, l'indication du haut de l'illustration.



La justification maximale est de 120 mm de largeur sur 200 mm de hauteur pour une illustration pleine page. Les textes portés sur les illustrations seront en Garamond.

## **7.2 Dessins originaux**

Ils seront soit tracés à l'encre de Chine, soit issus de traitement informatique imprimé dans de bonnes conditions. Dans ce dernier cas, on évitera les trames dessinées. Pour les objets lithiques, les croquis dits « schémas diacritiques » gagneront à être accompagnés des dessins traités en hachures valorisantes qui, eux, montrent la morphologie technique.

## **7.3 Documents photographiques**

Les documents doivent être parfaitement nets, contrastés et être fournis sous forme de fichier numérique ; enregistrés pour « PC » (Photoshop ©/niveaux de gris 300 ppi ou bitmap 600 ppi/Tiff/taille de publication dans Illustrator © ou tout autre logiciel de dessin vectoriel/EPS/textes vectorisés).

## **7.4 Tableaux**

La revue n'assure pas la composition des tableaux. Ils devront être remis sous forme de fichiers Acrobat © PDF (print/niveau de gris/taille de publication/300dpi) ou Illustrator © (EPS/niveau de gris/taille de publication/300dpi), respectant la justification et la mise en pages de la revue. Privilégier les fontes Garamond.

## **7.5 Échelles**

Aussi souvent que possible, la représentation grandeur nature sera recherchée. Lorsque la réduction s'impose, l'auteur aura soin de prévoir une échelle de réduction constante pour une même catégorie de vestiges. Pour chaque carte ou plan, l'auteur donnera une échelle graphique, ainsi que la direction du Nord. Pour les objets dessinés ou photographiés, une échelle, si possible constante, accompagnera chaque pièce ou ensemble de pièces.

## **7.6 Titres des illustrations, photos et tableaux**

Toutes les illustrations, toutes les photos et tous les tableaux doivent avoir des titres. Ces titres sont obligatoirement placés en dessous des illustrations, des photos ou des tableaux.

## **7.7 Légendes**

L'auteur accordera un soin particulier à la qualité des légendes. Les illustrations, les photos, les tableaux et leurs légendes constituent souvent le premier contact du lecteur avec l'article. Les légendes doivent être placées en dessous des titres.

## **7.8 Appels des illustrations, photos et tableaux**

Dans le texte, l'auteur doit obligatoirement indiquer l'appel aux illustrations, photos ou tableaux. Cet appel doit être en chiffres arabes : (fig. 1), (tabl. 2), (pl. 3 - fig. 4), etc.

Site internet de LE FROMAGER : <https://revuefromager.net/>  
L'équipe éditoriale

## SOMMAIRE

### **Aïkpa Benjamin DIOMAND**

Concentration du capital chez Marx et réflexion sur l'écosystème des petites et moyennes entreprises et des petites et moyennes industries africaines 9-22

### **Akpolé Koffi Daniel YAO, Rosine Cinthia GAHÉ-GOHOUN**

La responsabilité face à la captivité de l'être : enquête sur l'éthique lévinassienne 23-34

### **Albert DJIDOHOKPIN, LANHA Magloire**

Prise en compte de l'approche genre dans la scolarisation des filles au cours secondaire dans le département de l'Atacora en République du Bénin 35-47

### **Alima NTAINTIE**

Appropriation et pérennisation des projets de développement local au Cameroun : entre défis institutionnels et participation citoyenne. Le cas du Programme National de Développement Participatif (PNDP) dans le département du Noun (2004-2024) 48-61

### **Arsène N'guessan KOUADIO, Pierre Anvo AYEMOU, Arsène Géthème Attoukora KOUADIO**

Transition urbaine et polarisation des défis de l'assainissement à l'aide des SIG à Méagui (Sud-Ouest de la Côte d'Ivoire) 62-78

### **Barnabé Cossi HOUEDIN**

Relogement post-dégueerpissement et marginalité urbaine : étude de cas à Abidjan 79-106

### **Constant Cyrille MAMPOUMA MBERI**

Transversalité de la question du beau dans la métaphysique chez Platon 107-122

### **Datté Anderson KOUADIO, Atsé Calvin YAPI, LemissaYann Kersen KOFFI**

Dégradation de la voirie et les pratiques de mobilité urbaine à Toumodi (Côte d'Ivoire) 123-140

### **Diadjim ZANRE**

Le développement de la culture du haricot vert dans la province du Bam au Burkina Faso de 1973 à 1991 : un levier stratégique de lutte contre la pauvreté pour les politiques publiques 141-160

### **Djofolo DOUMBIA**

L'écriture mémorielle de l'acte terroriste dans *Le Lambeau* de Philippe Lançon 161-171

### **Dougoutigui BAMBA, Kouadio Joseph KRA**

La promotion du tourisme à Korhogo : impacts des infrastructures et moyens de transport 172-192

### **Élise ABENG ZE**

Emile Zola et Calixthe Beyala : vers une écriture de la censure et de la reconstruction sociale 193-207

### **Faya Pascal IFFONO, Aboudou Wabi RADJI, Marie-Thérèse DRAMOU**

Ethnomusicologie de la région forestière en République de Guinée : entre adaptation moderne et défi de sauvegarde et de transmission 208-220

### **Francis Pacôme KOUAKOU**

Éducation et sensibilisation dans la lutte contre la schistosomiase urogénitale dans la sous-préfecture de Guessigué (département d'Agboville) dans un contexte de covid-19 221-235

### **Gomongo Nargawélé SILUÉ, Azo Assiène Samuel LOGBO**

L'attention au vivant : essai d'une lecture écostylistique du roman *En compagnie des hommes* de Véronique Tadjo 236-253

### **Inoussa SAVADOGO**

Le développement maraîcher dans le Yatenga, au nord du Burkina Faso : une réponse aux sécheresses de 1970 à nos jours 254-267

### **Issiaka KONÉ, Zanga Aboudramane TOURÉ**

Logiques organisationnelles et impacts de l'absentéisme sur la qualité du service public dans la région de Gbêkê (Côte d'Ivoire) 268-283



**Koffi Évariste KOUASSI**

Recours aux forces invisibles et sécurisation des biens privés à Abidjan : une analyse de l'efficacité symbolique des dispositifs de protection spirituelle **284-300**

**Koffi Mathurin N'GUESSAN**

Le miroir fissuré de la certitude : critique du réalisme absolu chez Cournot à la lumière du probabilisme **301-313**

**Méndez Carrión Reina Aurora épouse ALKOIRET**

L'hostilité dans les relations de couple en Afrique **314-328**

**Miadjingarti DINGAMRO, Amane TATOLOUM, Masdewel MOUGA**

L'exploitabilité apicole dans le Mandoul : analyse de la productivité et enjeux socioéconomiques de la chaîne de valeur miel **329-351**

**Mohamed Beydi SANGARE, Moussa Fadiala BOCOUM**

Gestion des déchets solides à Bamako : analyse diagnostique, obstacles et stratégies d'optimisation **352-364**

**Moussa Fadiala BOCOUM**

Dynamique d'adoption de la mécanisation agricole dans le bassin cotonnier de Koutiala **365-381**

**Moussa Fadiala BOCOUM**

Expansion agricole et dégradation du couvert végétal, étude de l'office du Niger **382-391**

**Narcisse Rostand MIAFO YANOU**

Le présent de l'État en Afrique **392-408**

**Natalie MADZO, Placide MENGOUA**

Pratiques de gestion des ressources humaines et satisfaction des enseignants au travail dans les établissements secondaires publics de Bertoua **409-425**

**N'doumy Noël ABE, Madoussou DIABAGATÉ, Zanga Aboudramane TOURÉ**

Les parcours thérapeutiques des PVVIH à Bouaké : entre rationalité biomédicale, croyances locales et contraintes socio-sanitaires **426-438**

**N'Zué Koffi Arsène GNA**

L'adaptation des « avec » en milieu urbain face à l'exclusion bancaire : une analyse socio-économique à Kinshasa (RDC) **439-462**

**Rahma HAMIDÉ ABRAS**

Méthodes andragogiques, motivation et persévérances des étudiants en Conseiller d'Alphabétisation, d'Education Non Formelle (CAENF) de l'Ecole Normale Supérieure de N'Djaména **463-475**

**Rémi Oscar AKA, Amadou TAMBOURA, Sakibou KOULAWELE ALIDOU**

Évaluation de l'approche ethnomathématique du jeu awalé dans l'enseignement secondaire en République du Bénin **476-489**

**Robert Lorimer ZOUKPÉ**

La perméabilité de la frontière Côte d'Ivoire-Burkina-Faso et structuration des groupes armés : cas de Doropo dans la région du Bounkani (nord-est ivoirien) **490-508**

**Sadio SIDIBE, Moussa Fadiala BOCOUM**

Éthique, sacré et biodiversité : les nouveaux défis africains **509-521**

**Tiasvi Yao Raoul AGBAVON, Jean-Baptiste KOFFI**

Claude Bernard et Canguilhem : du déterminisme de la normativité à la normativité du déterminisme **522-534**

**Gnantin Mathias GAHIÉ, Kapiéfolo Julien KONE, Zahouela Marcelin SIAGBE**

Électricité et développement du numérique dans la Sous-préfecture de Tiobli : contraintes énergétiques et dynamiques du développement local **535-550**

# Logiques organisationnelles et impacts de l'absentéisme sur la qualité du service public dans la région de Gbêkê (Côte d'Ivoire)

**Issiaka KONÉ**

Professeur Titulaire de Sociologie  
Université Alassane Ouattara, Bouaké  
[prkone1@gmail.com](mailto:prkone1@gmail.com)

**Zanga Aboudramane TOURÉ**

Doctorant en Sociologie  
Université Alassane Ouattara, Bouaké  
[tourezanga10@gmail.com](mailto:tourezanga10@gmail.com)

## Résumé

L'absentéisme dans les administrations publiques africaines constitue un phénomène persistant dont les logiques organisationnelles et les impacts sur le service public restent insuffisamment documentés. Cet article pose la question suivante : dans quelle mesure les logiques qui structurent l'absentéisme dans l'administration publique de la région de Gbêkê (Côte d'Ivoire) compromettent-elles la qualité du service public et la confiance institutionnelle des usagers ? S'appuyant sur les apports théoriques de M. Crozier et E. Friedberg (1977), J.-D. Reynaud (1989), H. A. Simon (1947) et R. D. Putnam (1993), ainsi que sur les travaux récents de G. Blundo et J.-P. Olivier de Sardan (2007) et de S. Ouedraogo (2018) sur la gouvernance publique africaine, l'étude mobilise une démarche mixte (enquête quantitative auprès de 400 acteurs : 300 agents, 50 responsables hiérarchiques et 50 usagers ; complétée par 20 entretiens semi-directifs) conduite dans les services publics du Gbêkê entre janvier et juin 2023. Les résultats identifient trois logiques interdépendantes : la faiblesse structurelle du contrôle institutionnel (87 % des agents), la démotivation chronique (91 %) et la normalisation collective des comportements d'absence (90,67 % des services). Ces logiques produisent des impacts massifs : 86 % des agents signalent une baisse de performance collective et 96 % des usagers déclarent leur confiance institutionnelle affectée. L'article conclut qu'une approche intégrée combinant réforme disciplinaire, amélioration des conditions de travail et transformation des cultures professionnelles constitue la seule voie crédible pour enrayer durablement le phénomène.

**Mots-clés :** absentéisme, administration publique, logiques organisationnelles, qualité du service public, confiance institutionnelle

**Organisational logics and the impacts of absenteeism on public service quality in the Gbêkê region (Côte d'Ivoire)**

## Abstract

This article analyses the organisational logics that structure absenteeism in the public administration of the Gbêkê region (Côte d'Ivoire) and measures their impacts on public service quality. Based on a mixed survey of 400 respondents (300 civil servants, 50 supervisors and 50 service users), it identifies three interdependent logics : weak institutional control structures, chronic agent demotivation and collective normalisation of absence behaviours. These logics produce massive, convergent impacts : 80 % of civil servants report delays in file processing, 86 % declining collective performance, and 96 % of users declare their institutional trust to be affected. The article demonstrates that absenteeism operates as a self-sustaining system of circular causalities that resists partial reforms, and concludes that only an integrated approach

combining disciplinary reform, improved working conditions and professional cultural transformation can effectively and durably curb the phenomenon.

**Keywords :** absenteeism, public administration, organisational logics, public service quality, institutional trust

## 1. Introduction

L'absentéisme dans les administrations publiques africaines constitue un phénomène persistant dont l'ampleur dépasse largement le cadre de la simple discipline du travail. En Côte d'Ivoire, les rapports de l'Inspection Générale de l'État soulignent régulièrement la récurrence des retards à l'ouverture des services, des postes vacants non pourvus et des dossiers en souffrance dans les services déconcentrés de l'intérieur du pays (IGE, 2021). Ces dysfonctionnements, souvent présentés dans le discours officiel comme des manquements individuels isolés, révèlent en réalité des logiques organisationnelles profondes qui méritent une analyse sociologique rigoureuse (J.-P. Olivier de Sardan, 2001 ; A. Babo, 2009 ; K. Diby, 2007).

La région de Gbêkê, dont Bouaké est le chef-lieu avec environ 931 851 habitants selon le Recensement Général de la Population et de l'Habitat de 2021, constitue un terrain d'observation particulièrement révélateur. Deuxième ville du pays et carrefour administratif du centre de la Côte d'Ivoire, elle abrite une concentration importante de fonctionnaires issus de tous les secteurs de la fonction publique : éducation nationale, santé, finances publiques, administration générale et collectivités territoriales. Ses structures administratives ont été durablement fragilisées par une décennie de crise politico-militaire (2002-2011) au cours de laquelle les archives ont été détruites, les hiérarchies désorganisées, et de nombreux agents ont abandonné leurs postes. Malgré les réformes engagées après la réunification du territoire en 2011, notamment l'instauration de la journée continue de travail par le décret n° 2012-04 du 11 janvier 2012, les pratiques d'absentéisme ont persisté et se sont même partiellement institutionnalisées (A. Babo, 2012 ; PNUD, 2007).

Sur le plan scientifique, la littérature sur l'absentéisme dans les administrations publiques africaines demeure lacunaire. Les travaux disponibles portent principalement sur les déterminants individuels et économiques du phénomène dans les contextes occidental et nord-américain (R. M. Steers et S. R. Rhodes, 1978 ; T. Barmby et al., 2002 ; G. Johns, 2010 ; Mercer, 2024), sans articuler systématiquement les logiques organisationnelles qui produisent ce phénomène et les impacts concrets sur la qualité du service public. Les rares études africaines disponibles (K. Agyemang, 2012 ; M. Zadi Kessy, 2004 ; E. Adjovi, 2015) offrent des éclairages précieux mais restent d'une portée empirique limitée. Des travaux récents commencent cependant à documenter ces dynamiques dans des contextes comparables : S. Ouedraogo (2018) au Burkina Faso, M. Diarra (2019) au Mali, K. Harman (2014) dans une perspective comparative africaine, et V. D. Tran et al. (2022) dans une

revue systématique internationale. La Côte d'Ivoire reste insuffisamment couverte, sans analyse systématique articulant logiques organisationnelles et impacts sur le service public en contexte postcolonial post-crise.

C'est dans cette double perspective scientifique et pratique que cet article répond à la question suivante : dans quelle mesure les logiques organisationnelles qui structurent l'absentéisme dans l'administration publique de Gbêkê compromettent-elles la qualité du service public et la confiance institutionnelle des usagers ? Cette question invite à articuler deux niveaux d'analyse généralement traités séparément dans la littérature, et elle ancre cette articulation dans un contexte africain postcolonial spécifique qui impose de mobiliser des cadres théoriques adaptés.

L'intérêt de cette étude réside précisément dans sa capacité à documenter empiriquement un phénomène qui, dans le contexte ivoirien, demeure largement sous-étudié malgré son ampleur manifeste. En mobilisant simultanément les perspectives des agents, des responsables hiérarchiques et des usagers, cette recherche adopte une posture de triangulation rare dans la littérature existante sur la gouvernance publique en Afrique de l'Ouest. Elle répond ainsi à l'appel de J.-P. Olivier de Sardan (2001) pour des analyses empiriques contextualisées des pratiques administratives africaines, qui ne se contentent pas de mesurer les écarts par rapport à un modèle idéal-typique de bureaucratie rationnelle, mais cherchent à comprendre les logiques sociales internes qui gouvernent le fonctionnement réel des institutions.

### **Approche théorique**

L'analyse mobilise quatre cadres complémentaires. La sociologie des organisations de M. Crozier et E. Friedberg (1977) montre que les comportements organisationnels résultent de jeux d'acteurs qui exploitent les zones d'incertitude pour maximiser leur autonomie : l'absentéisme y apparaît comme une stratégie délibérée tirant parti des failles du contrôle institutionnel. La théorie de la régulation sociale de J.-D. Reynaud (1989) distingue la régulation de contrôle (règles formelles édictées par l'institution) et la régulation autonome (normes informelles construites collectivement par les acteurs) ; les arrangements tacites d'absence observés dans 90,67 % des services enquêtés illustrent précisément cette régulation autonome qui s'est progressivement substituée aux normes formelles de présence. Comme le souligne J.-D. Reynaud (1989 : 38), ces deux types de régulation sont toujours en tension, les acteurs cherchant à maximiser leur autonomie face aux contraintes de contrôle. La théorie de la rationalité limitée de H. A. Simon (1947) complète cette approche en montrant que les agents adoptent des comportements jugés « suffisamment satisfaisants » au regard de leur environnement, conduisant à des stratégies d'absence dosées, socialement négociées et organisationnellement tolérées. Enfin, la théorie de l'équité de J. S. Adams (1965) éclaire les

déterminants motivationnels : lorsque les agents perçoivent un déséquilibre entre leur contribution (présence, effort) et leur rétribution (salaire, reconnaissance), ils tendent à réduire leur contribution pour rétablir l'équilibre perçu.

Sur le plan des impacts, le modèle SERVQUAL de V. A. Zeithaml et al. (1990) fournit un cadre opérationnel pour mesurer la qualité du service public à travers cinq dimensions : la fiabilité, la réactivité, la tangibilité, l'assurance et l'empathie. L'absentéisme affecte de manière particulièrement directe la fiabilité, parce qu'un service dont les agents sont régulièrement absents ne peut garantir une continuité de service, et la réactivité, parce que les délais s'allongent mécaniquement lorsque les effectifs présents sont réduits. La notion de capital social institutionnel développée par R. D. Putnam (1993) permet d'articuler la dégradation de la qualité du service à ses conséquences macrosociales : la confiance que les citoyens accordent aux institutions constitue un bien public collectif dont l'érosion affecte durablement la capacité de l'État à gouverner efficacement. Les travaux de G. Blundo et J.-P. Olivier de Sardan (2007) sur les pratiques populaires de gouvernance en Afrique de l'Ouest montrent que les pratiques formellement prosrites mais socialement normalisées constituent une forme de gouvernance informelle parallèle qui structure le fonctionnement réel des institutions.

## **2. Méthodologie**

Cette recherche adopte une démarche mixte combinant une enquête quantitative et une enquête qualitative, conduites dans les services publics de la région de Gbèkè entre janvier et juin 2023. Le choix d'une démarche mixte répond à la double nécessité de mesurer l'ampleur et la distribution du phénomène (objectif quantitatif) et d'en comprendre les logiques subjectives et les significations sociales (objectif qualitatif). La complémentarité des deux approches permet de pallier les limites respectives de chacune : les biais de désirabilité sociale dans les déclarations des agents sont partiellement compensés par la triangulation avec les données des responsables et des usagers ; les généralisations tirées des données quantitatives sont nuancées par les analyses qualitatives.

L'enquête quantitative a été conduite auprès de trois sous-échantillons distincts. Le premier comprend 300 agents de la fonction publique, recrutés par tirage aléatoire stratifié dans les secteurs de l'éducation nationale, de la santé, des finances publiques, de l'administration générale et des collectivités territoriales. La stratification visait à garantir une représentativité sectorielle permettant de comparer les comportements d'absentéisme selon le type d'administration. Le deuxième sous-échantillon comprend 50 responsables hiérarchiques (chefs de service, directeurs régionaux, responsables des ressources humaines), recrutés par choix raisonné pour assurer la diversité des

niveaux hiérarchiques et des secteurs couverts. Le troisième sous-échantillon comprend 50 usagers des services publics, recrutés par observation directe aux guichets des principales administrations de Bouaké et des communes environnantes (Sakassou, Béoumi, Botro).

L'enquête qualitative a été conduite par entretiens semi-directifs approfondis auprès de 20 informateurs clés : dix agents de la fonction publique représentant des profils typiques identifiés lors de la phase exploratoire (agent pragmatique, agent contraint-subit, agent critique, agent rigoriste minoritaire, agent pluriactif) et dix responsables hiérarchiques de niveaux et de secteurs variés. Les entretiens, d'une durée moyenne de 75 minutes, ont été enregistrés avec le consentement des participants puis retranscrits intégralement. Le recrutement a combiné la technique de la boule de neige, qui a permis d'accéder à des milieux institutionnels sensibles, et le choix raisonné, qui a assuré la diversité analytique des profils retenus.

Les questionnaires quantitatifs comportaient des items fermés et semi-ouverts portant sur les formes et fréquences d'absentéisme, les facteurs explicatifs perçus, les stratégies de justification mobilisées, les dispositifs de contrôle existants et les impacts perçus sur le fonctionnement du service. La saisie des données a été effectuée à l'aide du logiciel KoboCollect, et l'analyse statistique a mobilisé des statistiques descriptives et des tableaux croisés permettant d'identifier les associations entre variables clés. Les données qualitatives ont été analysées par codage thématique inductif en deux étapes : un codage ouvert permettant d'identifier les catégories émergentes, suivi d'un codage axial visant à établir les relations entre catégories. La saturation théorique a été atteinte au quinzième entretien.

La validité des données a été assurée par plusieurs mécanismes complémentaires : la triangulation systématique des sources (croisement des données agents, responsables et usagers), la confrontation des perceptions subjectives aux observations directes conduites en parallèle dans douze services publics de Bouaké et des communes environnantes, et la présentation des résultats intermédiaires à un panel de validation. Les principales limites de la recherche incluent la possible sous-déclaration des comportements d'absence liée aux effets de désirabilité sociale, et la concentration géographique de l'enquête dans la région de Gbêkê, qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats. Il convient également de noter que les données qualitatives reposent sur des déclarations reconstruites a posteriori par les acteurs, ce qui expose l'analyse au risque d'illusion biographique décrit par P. Bourdieu (1980) : les agents tendent à rationaliser leurs comportements d'absence en les inscrivant dans des récits cohérents qui minimisent leur dimension stratégique. La combinaison des méthodes quantitative et qualitative a cependant permis de contrôler partiellement ce biais en confrontant les déclarations individuelles aux données agrégées et aux observations directes de terrain.

### **3. Résultats et Discussion**

#### ***3.1. Les logiques organisationnelles de l'absentéisme***

##### ***3.1.1. La faiblesse structurelle du contrôle institutionnel***

La première logique organisationnelle est la faiblesse chronique du contrôle hiérarchique. Les données quantitatives sont sans ambiguïté : 87 % des agents identifient le relâchement du contrôle comme le premier facteur favorable à l'absentéisme dans leur service. Des indicateurs objectifs convergents confirment ce diagnostic : 54 % des services ne disposent d'aucun système formel de contrôle des présences, 68 % des agents déclarent l'absence d'un système de pointage fiable et 35 % l'absence de tout suivi individualisé des présences.

Les données croisées entre type de système de contrôle et niveau d'absentéisme révèlent une relation significative : les services ne disposant d'aucun dispositif de contrôle présentent un absentéisme élevé dans 32 % des cas, contre 16 % pour ceux disposant d'un système peu efficace et seulement 2 % pour ceux dotés d'un système efficace. Cette corrélation confirme que le contrôle joue un rôle modérateur significatif sur les comportements d'absence, même si sa seule présence ne suffit pas à éliminer le phénomène lorsque d'autres logiques organisationnelles sont à l'oeuvre.

La faiblesse du contrôle s'explique partiellement par la centralisation excessive des pouvoirs de sanction. Un directeur régional qui souhaite sanctionner un agent absent doit engager une procédure disciplinaire impliquant le ministère de tutelle à Abidjan, une commission administrative centrale et une décision qui n'aboutit souvent pas faute de suivi effectif. Cette impuissance fonctionnelle de la hiérarchie locale paralyse la capacité des responsables de proximité à exercer une autorité disciplinaire effective sur leurs agents. Elle est aggravée par l'héritage de la crise politico-militaire (2002-2011) : pendant près d'une décennie, les agents ont développé des habitudes de travail informelles et des pratiques de contournement qui ont perduré bien au-delà de la fin de la crise (P. Bourdieu, 1980 ; A. Babo, 2012).

La comparaison entre les perceptions des agents (87 % identifient la faiblesse du contrôle comme facteur favorable) et celles des responsables (80 % reconnaissent rarement appliquer les sanctions) révèle un paradoxe de l'impuissance collective : chaque acteur sait que le système dysfonctionne, mais rationnellement choisit de s'y adapter plutôt que de le contester individuellement. Ce paradoxe constitue l'un des mécanismes les plus efficaces de perpétuation de l'absentéisme. En ce sens, l'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg (1977) s'avère pleinement éclairante : chaque acteur optimise sa position dans un système dont il reconnaît le dysfonctionnement sans disposer des ressources ni des incitations nécessaires pour en sortir unilatéralement.



Il convient par ailleurs de souligner l'effet différencié du contrôle selon les secteurs d'activité. L'analyse sectorielle révèle que les services d'état civil (70 % de situations fréquentes d'absentéisme parmi leurs usagers) et d'éducation (60 %) sont les plus exposés, précisément parce qu'ils fonctionnent majoritairement sur le modèle du guichet unique sans mécanisme de continuité de service. À l'inverse, les structures sanitaires disposant de systèmes de garde et de permanence présentent des taux d'absentéisme perçu plus modérés, bien que réels dans leurs dimensions non urgentes. Cette variation sectorielle souligne que l'architecture organisationnelle des services, et non seulement la volonté individuelle des agents, joue un rôle déterminant dans la production de l'absentéisme visible.

### ***3.1.2. La démotivation chronique comme logique individuelle structurante***

91 % des agents identifient la démotivation comme principal déterminant individuel de leurs comportements d'absence. Cette démotivation est le produit de plusieurs sources interdépendantes. La première est la perception d'une rémunération insuffisante face aux obligations sociales et familiales qui pèsent sur les agents : en Côte d'Ivoire, le fonctionnaire est souvent perçu par son entourage communautaire comme une ressource collective sur laquelle pèsent de nombreuses sollicitations financières. 59,67 % des agents déclarent positionner stratégiquement leurs congés légaux pour les accoler aux périodes de forte activité économique informelle.

La deuxième source est le sentiment d'injustice professionnelle. La théorie de l'équité de J. S. Adams (1965) prédit que lorsque des agents observent que leurs collègues absentéistes perçoivent la même rémunération qu'eux sans être sanctionnés, ils tendent à réduire leur propre investissement pour rétablir l'équilibre perçu. Ce mécanisme est particulièrement actif dans les services de Gbêkê, où 80 % des absences sont rarement sanctionnées. L'argument « tout le monde le fait », exprimé par 50,67 % des agents, traduit précisément cette logique de nivellement par le bas.

La troisième source de démotivation, mise en évidence par les entretiens qualitatifs, est plus profonde : il s'agit d'une crise du sens du service public. F. Herzberg (1959) distinguait les facteurs d'hygiène, dont l'absence crée de l'insatisfaction, et les facteurs de motivation, dont la présence crée de l'engagement. Dans les services de Gbêkê, les facteurs d'hygiène (conditions matérielles de travail, salaires, relations hiérarchiques) sont massivement perçus comme insuffisants, tandis que les facteurs de motivation (reconnaissance, responsabilités valorisantes, perspectives d'évolution claires) sont pratiquement absents. Cette double défaillance crée un terrain particulièrement fertile à la démobilisation progressive. La démotivation produit par ailleurs un effet de contagion organisationnelle (R. T. Mowday et al., 1979) : les agents les plus motivés révisent progressivement

leurs comportements à la baisse en observant l'absence de différentiel de traitement entre assidus et absentéistes réguliers. Ce phénomène de nivellement par le bas constitue peut-être le coût caché le plus élevé de l'absentéisme chronique : il érode non seulement la productivité des absents, mais aussi l'engagement de ceux qui étaient initialement les plus investis. Les entretiens qualitatifs ont révélé que plusieurs agents, initialement décrits comme « rigoristes minoritaires » dans la phase exploratoire, avaient progressivement adopté des comportements d'absence modérés après deux à trois ans dans leurs services, précisément en raison de ce sentiment d'injustice face à l'absence de sanction différentielle.

### ***3.1.3. La normalisation collective comme logique institutionnelle dominante***

La troisième logique organisationnelle, sans doute la plus structurante sur le long terme, est la normalisation collective des comportements d'absence. Elle désigne le processus par lequel des pratiques initialement déviantes deviennent progressivement acceptables à travers leur répétition sans conséquence au sein des collectifs de travail (D. Vaughan, 1996). Les données révèlent l'ampleur de cette normalisation : 90,67 % des services enquêtés présentent des arrangements tacites entre agents concernant la gestion collective des absences, et 66 % des responsables hiérarchiques qualifient l'absentéisme de phénomène structurel, c'est-à-dire inhérent au fonctionnement normal de leurs services.

La normalisation opère à travers trois mécanismes complémentaires. Le premier est la coordination des absences entre collègues pour assurer la continuité minimale du service : les agents s'organisent pour que leurs absences ne coïncident pas, constituant une forme de régulation autonome au sens de J.-D. Reynaud (1989). Le deuxième mécanisme est l'usage rétroactif ou partiel des autorisations d'absence : 28 % des agents reconnaissent avoir régularisé des absences a posteriori. Le troisième est la combinaison de missions personnelles et officielles pour construire des justifications formellement recevables. Le phénomène dit de « vendredite », désertion quasi-systématique des services le vendredi après-midi, reconnu par 84 % des agents, illustre parfaitement cette normalisation : il ne suscite plus de réaction disciplinaire car les responsables l'ont intégré comme une donnée structurelle de leur environnement de gestion (G. Blundo et J.-P. Olivier de Sardan, 2007).

La normalisation produit enfin un effet de légitimation collective qui fragilise les tentatives de restauration des normes formelles. Lorsqu'un responsable cherche à appliquer les règles de présence, il se heurte non seulement à la résistance individuelle des agents concernés, mais aussi à la désapprobation implicite du collectif de travail, qui a intégré les pratiques informelles comme faisant partie de ses normes constitutives. Ce mécanisme de résistance collective explique pourquoi

les interventions disciplinaires ponctuelles produisent des effets limités et temporaires : elles perturbent le système sans en modifier les équilibres normatifs fondamentaux. Sur le plan culturel, il faut également souligner que la perception flexible du temps professionnel, souvent évoquée dans la littérature sous l'expression de « l'heure africaine » et documentée par A. Mbembe (2000) dans son analyse des temporalités postcoloniales, joue un rôle non négligeable dans la normalisation des retards et des départs anticipés. Cette perception n'est pas une donnée culturelle immuable : elle est le produit de conditions historiques et institutionnelles spécifiques qui peuvent évoluer si les incitations organisationnelles et les mécanismes de contrôle se transforment de façon cohérente et durable.

Ces trois logiques organisationnelles établies, il convient d'examiner leurs effets concrets sur la performance des services publics et sur la confiance que les usagers accordent à l'administration.

### ***3.2. Impacts sur la qualité du service public et la confiance institutionnelle***

#### ***3.2.1. Dégradation de la performance organisationnelle***

Les impacts organisationnels de l'absentéisme sur la performance des services sont massifs et largement reconnus par l'ensemble des acteurs enquêtés (Tabl. 1). 80 % des agents signalent des retards dans le traitement des dossiers et 86 % une baisse de performance collective. Ce résultat révèle une conscience quasi-unanime des effets délétères de leurs propres comportements collectifs d'absence, conscience qui ne suffit pas à modifier les comportements, illustrant parfaitement la dynamique de normalisation décrite précédemment.

Le contraste frappant entre la perception des agents (86 % signalent une baisse de performance) et celle des responsables (seulement 12 % reconnaissent un impact négatif sur la performance) révèle un mécanisme d'adaptation organisationnelle préoccupant : les responsables ont progressivement ajusté leurs standards de performance attendue à la baisse pour les rendre compatibles avec le niveau d'effectifs réellement présents. Ils évaluent la performance de leurs services sur la base d'un référentiel implicitement adapté à l'absentéisme structurel, masquant ainsi le coût réel du phénomène dans les évaluations officielles. Fait révélateur : si seulement 12 % des responsables reconnaissent un impact sur la performance, 100 % d'entre eux reconnaissent un impact négatif sur l'image de l'administration, ce qui suggère une perception de l'absentéisme comme problème de réputation plutôt que de production de service.

Sur le plan des relations internes, l'absentéisme génère des dynamiques de désorganisation en cascade : la distribution inégale de la charge de travail entre agents présents et absents crée des tensions que 27 % des agents identifient comme des conflits internes ouverts, et que 78 % des

responsables caractérisent comme une dégradation générale du climat social. Ces tensions alimentent à leur tour de nouveaux comportements de retrait chez les agents les plus investis, qui finissent par adopter eux-mêmes des formes modérées d'absentéisme par épuisement ou sentiment d'injustice. Ce mécanisme circulaire, dans lequel l'absentéisme produit les conditions de son propre renforcement, constitue l'une des raisons majeures de la résistance du phénomène.

**Tabl. 1. Impacts de l'absentéisme sur la performance des services**

| Indicateur d'impact                            | Agents (N = 300) | Responsables (N = 50) |
|------------------------------------------------|------------------|-----------------------|
| Retards dans les dossiers                      | 80 %             | —                     |
| Baisse de performance collective               | 86 %             | 12 %                  |
| Surcharge des agents présents                  | 11 %             | 20 %                  |
| Conflits internes entre agents                 | 27 %             | —                     |
| Dégradation du climat social                   | —                | 78 %                  |
| Impact négatif sur l'image de l'administration | 85 %             | 100 %                 |

Source : Données d'enquête quantitative, région de Gbêkè, 2023.

(—) : indicateur non disponible pour ce sous-échantillon.

### ***3.2.2. Érosion de la confiance institutionnelle des usagers***

Les impacts de l'absentéisme ne se limitent pas au fonctionnement interne des services. Ils s'étendent à la relation entre l'administration et ses usagers, avec des conséquences profondes sur la confiance institutionnelle et sur les pratiques citoyennes d'accès aux services publics (Tabl. 2). La totalité des 50 usagers enquêtés (100 %) déclarent avoir été confrontés à l'absentéisme d'un agent lors d'une démarche administrative dans la région. Cette expérience universelle se traduit par des réactions émotionnelles d'une intensité remarquable : 82 % expriment de la frustration, 84 % de la colère, et seulement 2 % se déclarent indifférents. Ces chiffres révèlent que, loin d'être banalisée du côté des usagers, l'expérience de l'absentéisme administratif reste vécue comme une atteinte à des droits fondamentaux.

La fréquence élevée des situations d'absentéisme vécues aggrave ces réactions : 62 % des usagers qualifient ces situations de fréquentes et 14 % de très fréquentes. Cette exposition répétée conduit à une érosion progressive de la confiance institutionnelle : 68 % des usagers déclarent que l'absentéisme affecte fortement leur confiance envers l'administration, et 28 % moyennement, soit 96 % au total dont la confiance est affectée. Ce résultat est particulièrement préoccupant au regard de R. D. Putnam (1993), selon lequel la confiance institutionnelle est un bien public collectif dont l'érosion affecte durablement la capacité des sociétés à produire des biens communs et à gouverner efficacement.

Face à l'absentéisme, les usagers développent des stratégies de contournement qui révèlent l'ampleur des coûts économiques et sociaux transférés. La stratégie la plus répandue est le retour à une date ultérieure (90 %), qui implique un déplacement supplémentaire et une perte de temps souvent significative, pesant particulièrement sur les travailleurs du secteur informel. L'attente prolongée sur place est également fréquente (74 %), de même que le recours aux intermédiaires informels : 80 % ont eu recours à un démarcheur, 68 % à une relation personnelle et 24 % à un cadeau ou une somme d'argent. G. Blundo et J.-P. Olivier de Sardan (2007 : 52) ont documenté ce mécanisme pervers : les pratiques de contournement réduisent la pression sur les institutions pour qu'elles fonctionnent correctement, rendant ainsi moins urgente la correction de leurs défaillances.

L'analyse des recours informels révèle en outre une dimension inégalitaire préoccupante. Le recours aux démarcheurs (80 %) et aux paiements informels (24 %) constitue une charge supplémentaire qui pèse de manière disproportionnée sur les usagers les plus vulnérables : ceux qui ne disposent ni des réseaux relationnels nécessaires pour mobiliser des contacts dans l'administration, ni des ressources financières pour rémunérer des intermédiaires. Les ménages à faibles revenus, les travailleurs du secteur informel et les populations rurales périphériques sont ainsi doublement pénalisés : par les délais liés à l'absentéisme et par les coûts supplémentaires des stratégies de contournement. Cette dynamique produit une économie informelle de l'accès aux services publics dans laquelle l'égalité formelle d'accès aux droits est contredite dans les faits par des inégalités de capital social et économique.

La normalisation perçue de l'absentéisme constitue l'impact le plus grave sur le long terme : 78 % des usagers estiment que l'absentéisme est devenu une pratique normale dans l'administration ivoirienne. Cette perception signifie que les usagers n'attendent plus que les choses changent spontanément. Ils ont intégré le dysfonctionnement comme une caractéristique permanente et immuable de leur administration publique, ce qui constitue une forme d'aliénation institutionnelle dont les conséquences pour la légitimité démocratique de l'État ivoirien méritent d'être pleinement mesurées.

**Tabl. 2. Impacts de l'absentéisme sur les usagers et leurs stratégies d'adaptation (N = 50 usagers)**

| Dimension                                                        | Fréquence |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| Confrontation à l'absentéisme lors d'une démarche administrative | 100 %     |
| Situations qualifiées de fréquentes ou très fréquentes           | 76 %      |
| Sentiment de frustration face à l'absentéisme                    | 82 %      |
| Sentiment de colère face à l'absentéisme                         | 84 %      |
| Confiance fortement ou moyennement affectée                      | 96 %      |

|                                                                |      |
|----------------------------------------------------------------|------|
| Recours à un démarcheur informel                               | 80 % |
| Recours à une relation personnelle dans l'administration       | 68 % |
| Recours à un cadeau ou une somme d'argent                      | 24 % |
| Absentéisme perçu comme une pratique normalisée                | 78 % |
| Absentéisme perçu comme nuisant à la qualité du service public | 88 % |

Source : Données d'enquête quantitative usagers, région de Gbêkê, 2023.

### ***3.3. L'absentéisme comme système à dynamique de perpétuation : discussion***

Les résultats de cette recherche confirment et enrichissent les cadres théoriques mobilisés. La convergence entre les trois logiques organisationnelles révèle que l'absentéisme fonctionne comme un système à dynamique de perpétuation : la faiblesse du contrôle permet à la démotivation de se traduire en comportements d'absence sans risque disciplinaire ; la démotivation renforce la normalisation en multipliant les acteurs qui rationalisent leurs absences par la référence aux comportements des autres ; la normalisation affaiblit encore davantage le contrôle en créant une pression sociale collective contre l'application des règles formelles. Ces trois logiques se nourrissent mutuellement dans un équilibre de bas niveau particulièrement stable et résistant aux perturbations externes.

La théorie de la régulation autonome de J.-D. Reynaud (1989) est confirmée dans ses grandes lignes, mais la recherche y apporte une nuance importante : dans le contexte post-crise de Gbêkê, la régulation autonome ne s'est pas développée seulement en réaction aux contraintes de la régulation de contrôle, comme le suggérait Reynaud, mais dans le vide institutionnel laissé par l'effondrement de cette dernière pendant la crise. Ce processus de constitution dans le vide, plutôt que par réaction, confère à la régulation autonome de l'absentéisme une légitimité quasi institutionnelle qui la rend d'autant plus résistante à toute tentative de restauration des normes formelles. Cette conclusion rejoint les observations de J.-F. Bayart (1989) sur la politique du ventre et de J.-P. Olivier de Sardan (2001) sur les normes pratiques de gouvernance en Afrique.

Les implications pratiques convergent vers un diagnostic clair : les interventions partielles ciblant une seule logique sont vouées à l'échec ou, au mieux, à des effets superficiels et temporaires. Renforcer le seul contrôle sans traiter la démotivation produira des comportements de contournement plus sophistiqués. Améliorer les seules conditions de travail sans restaurer l'autorité disciplinaire laissera intacte la logique de normalisation. Les données des responsables confirment cette intuition : 92 % plébiscitent la sensibilisation des agents comme mesure prioritaire, 82 % l'amélioration des conditions de travail et 80 % soulignent l'indispensabilité des sanctions effectives. Ces recommandations rejoignent les conclusions de C. Pollitt et G. Bouckaert (2011) sur les

conditions d'efficacité des réformes managériales dans les administrations publiques : la cohérence institutionnelle entre les différents niveaux hiérarchiques, la simultanéité des interventions sur plusieurs registres complémentaires et la durabilité de l'engagement politique constituent les trois conditions nécessaires à une transformation durable des pratiques.

Sur le plan structurel, la modernisation des systèmes de contrôle des présences (généralisation du pointage biométrique, mise en place de systèmes d'information en temps réel) et la décentralisation effective des pouvoirs disciplinaires vers les responsables locaux constituent des préalables indispensables. Sur le plan motivationnel, l'amélioration des conditions matérielles de travail, la mise en place de mécanismes de reconnaissance non financière de l'assiduité et la réforme du système d'évaluation annuelle pour lier la notation à des indicateurs d'assiduité peuvent contribuer à modifier progressivement le calcul rationnel des agents. Sur le plan culturel, des actions régulières de sensibilisation aux effets concrets de l'absentéisme pour les usagers peuvent contribuer à reconstruire un sentiment de responsabilité professionnelle partagée.

Cette triple intervention est d'autant plus nécessaire que les résultats de la présente recherche confirment le diagnostic de C. Pollitt et G. Bouckaert (2011 : 25) sur les réformes managériales dans les administrations publiques : leur succès dépend moins de la qualité technique des instruments mobilisés que de la cohérence institutionnelle entre les différents niveaux d'action (hiérarchique, organisationnel et individuel) et de la durabilité de l'engagement politique qui les sous-tend. Dans le contexte post-crise de la région du Gbêkê, cette durabilité est d'autant plus difficile à garantir que les institutions administratives sont encore en cours de reconstruction et que les normes informelles installées pendant la période de crise bénéficient d'une légitimité collective que les réformes techniques peineront à éroder sans accompagnement social et culturel de long terme.

#### **4. Conclusion**

Cet article a analysé les logiques organisationnelles qui structurent l'absentéisme dans l'administration publique de la région de Gbêkê et mesuré leurs impacts sur la qualité du service public. Les résultats confirment que l'absentéisme constitue un système à dynamique de perpétuation résultant de trois logiques interdépendantes : la faiblesse structurelle du contrôle institutionnel (identifiée par 87 % des agents), la démotivation chronique (91 %) et la normalisation collective des comportements d'absence (66 % des responsables qualifient le phénomène de structurel ; 90,67 % des services présentent des arrangements tacites entre agents).

Ses impacts sur le service public sont massifs et convergents : retards dans les dossiers (80 %), baisse de performance collective (86 %), dégradation du climat social (78 % selon les

responsables), érosion de la confiance institutionnelle (96 % des usagers affectés) et développement de pratiques informelles de contournement (80 % de recours aux démarcheurs, 68 % à des relations personnelles, 24 % à des paiements informels). Ces résultats convergent vers un diagnostic commun : l'absentéisme dans l'administration publique de Gbêkê constitue non pas un problème de gestion des ressources humaines traitable par des ajustements techniques, mais une crise de légitimité institutionnelle qui menace le fondement du contrat social entre l'État et ses citoyens.

Sur le plan théorique, cet article apporte une double contribution. Il enrichit d'abord la théorie de la régulation autonome de J.-D. Reynaud (1989) en montrant que, dans les contextes postcoloniaux et post-crise, la régulation autonome se constitue dans le vide laissé par l'effondrement de la régulation de contrôle, acquérant une légitimité quasi institutionnelle particulièrement résistante, distincte de la régulation autonome réactive décrite par Reynaud dans les contextes industriels français. Il montre ensuite que le modèle SERVQUAL de V. A. Zeithaml et al. (1990), élaboré initialement pour le secteur privé, s'applique de manière pertinente à l'évaluation de la qualité des services publics africains, à condition d'intégrer la dimension de la confiance institutionnelle et des coûts informels de contournement qui en modifient substantiellement la structure. Cet article fournit par ailleurs une documentation systématique et quantifiée des logiques et des impacts de l'absentéisme dans une administration africaine francophone, contribuant à combler le déficit documentaire de la littérature sociologique sur ce sujet.

Des recherches futures pourraient explorer une comparaison systématique entre régions ivoiriennes pour évaluer dans quelle mesure les configurations identifiées à Gbêkê sont liées à l'héritage de la crise ou relèvent de logiques plus générales ; une évaluation longitudinale des effets des interventions correctives (digitalisation des services, réformes disciplinaires, programmes de sensibilisation) ; une analyse différenciée des pratiques d'absentéisme selon le genre, l'ancienneté et la catégorie hiérarchique des agents ; et une extension comparative à d'autres pays d'Afrique de l'Ouest, pour déterminer dans quelle mesure les trois logiques organisationnelles identifiées présentent une portée analytique générale au-delà du contexte ivoirien.

### **Références bibliographiques**

- ADAMS John S., 1965, « Inequity in social exchange », in Leonard BERKOWITZ (dir.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, Academic Press, p. 267-299.
- ADJOVI Euloge, 2015, *L'absentéisme dans les administrations publiques d'Afrique de l'Ouest*, Dakar, ENDA.
- AGYEMANG Kofi, 2012, « Absenteeism in Ghanaian banking sector : organisational and cultural determinants », *African Journal of Business Management*, vol. 6, No 8, p. 3061-3070.



- BABO Armand, 2009, « Crise, gouvernance et fragmentation de l'État en Côte d'Ivoire », *Politique africaine*, No 114, p. 85-101.
- BABO Armand, 2012, « La crise de l'État et le délitement du lien social en Côte d'Ivoire », *Afrique contemporaine*, No 243, p. 49-64.
- BARMBY Timothy, ERCOLANI Marco et TREBLE John, 2002, « Sickness absence : an international comparison », *The Economic Journal*, vol. 112, No 480, p. F315-F331.
- BAYART Jean-François, 1989, *L'État en Afrique. La politique du ventre*, Paris, Fayard.
- BLUNDO Giorgio et OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre (dir.), 2007, *État et corruption en Afrique*, Paris, Karthala.
- BOURDIEU Pierre, 1980, *Le sens pratique*, Paris, Éditions de Minuit.
- CROZIER Michel et FRIEDBERG Erhard, 1977, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil.
- DIARRA Mamadou, 2019, « Absentéisme et présentéisme dans l'administration publique malienne », *Revue Malienne de Science Administrative*, vol. 5, No 1, p. 88-112.
- DIBY Kouakou, 2007, « Gouvernance administrative et performance des services publics en Côte d'Ivoire », *Revue africaine de gestion publique*, vol. 4, No 1, p. 12-35.
- DIELEMAN Marjolein et HARNMEIJER Jan W., 2006, *Improving health worker performance : in search of promising practices*, Genève, World Health Organization.
- HARMAN Kellie, 2014, « The management of absenteeism in public sector organisations », *Public Personnel Management*, vol. 43, No 1, p. 58-77.
- HERZBERG Frederick, 1959, *The motivation to work*, New York, Wiley.
- IGE (Inspection Générale de l'État), 2021, *Rapport annuel de l'Inspection Générale de l'État*, Abidjan, Ministère de la Fonction Publique.
- JOHNS Gary, 2010, « Presenteeism in the workplace : a review and research agenda », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 31, No 4, p. 519-542.
- KASSI Kouadio, 2018, « Réforme administrative et résistances institutionnelles en Côte d'Ivoire post-crise », *Afrique et développement*, vol. 43, No 2, p. 79-104.
- MARCH James G. et SIMON Herbert A., 1958, *Organizations*, New York, Wiley.
- MBEMBE Achille, 2000, *De la postcolonie. Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaine*, Paris, Karthala.
- MERCER, 2024, *Rapport sur l'absentéisme en entreprise. Données et tendances*, Paris, Mercer Consulting.
- MOWDAY Richard T., STEERS Richard M. et PORTER Lyman W., 1979, « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 14, No 2, p. 224-247.
- N'GUESSAN Kouassi, 2020, « Gouvernance locale et administration publique en Côte d'Ivoire post-crise », *Revue africaine de gestion publique*, vol. 12, No 1, p. 45-67.
- OLIVIER DE SARDAN Jean-Pierre, 2001, « La sage-femme et le douanier. Cultures professionnelles locales et culture bureaucratique universelle en Afrique de l'Ouest », *Autrepart*, No 20, p. 61-73.
- OUEDRAOGO Sibiri, 2018, *Absentéisme et management dans la fonction publique burkinabè : une analyse sociologique*, Ouagadougou, Presses de l'Université de Ouagadougou.

- PNUD, 2007, *Rapport sur la reconstruction post-crise en Côte d'Ivoire*, New York, Programme des Nations Unies pour le Développement.
- POLLITT Christopher et BOUCKAERT Geert, 2011, *Public management reform : a comparative analysis* (3e éd.), Oxford, Oxford University Press.
- PUTNAM Robert D., 1993, *Making democracy work : civic traditions in modern Italy*, Princeton, Princeton University Press.
- REYNAUD Jean-Daniel, 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.
- RGPH, 2021, *Recensement Général de la Population et de l'Habitat*, Abidjan, Institut National de la Statistique.
- SECUREX, 2023, *Baromètre de l'absentéisme en Belgique : chiffres et tendances*, Bruxelles, Securex.
- SIMON Herbert A., 1947, *Administrative behavior : a study of decision-making processes in administrative organization*, New York, Macmillan.
- STEERS Richard M. et RHODES Susan R., 1978, « Major influences on employee attendance : a process model », *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, No 4, p. 391-407.
- TRAN Van Dat, NGUYEN Thi Hoa et LE Quoc Toan, 2022, « Absenteeism in public administration : a systematic review of determinants and consequences », *International Journal of Public Administration*, vol. 45, No 7, p. 543-561.
- VAUGHAN Diane, 1996, *The Challenger launch decision : risky technology, culture, and deviance at NASA*, Chicago, University of Chicago Press.
- ZADI KESSY Marcel, 2004, *L'absentéisme dans les entreprises ivoiriennes de services*, Abidjan, Éditions PUSAF.
- ZEITHAML Valarie A., PARASURAMAN Anantharayanan et BERRY Leonard L., 1990, *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*, New York, Free Press.