

***Les facteurs clés de production d'un service de qualité dans les communes en Côte d'Ivoire : Une AQQC des collectivités territoriales des régions du haut sassandra et de la lagune.***

***Key factors for producing a quality service in the municipalities in Côte d'Ivoire: AQQC of the local authorities of the regions of the upper sassandra and the lagoon.***

Naboundou DIOMANDÉ,  
Université Jean Lorougnon Guédé,  
Laboratoire de Recherche sur la Gestion des Entreprises (LARGE), Côte d'Ivoire,  
+(225) 59 0259 5. [dnaboundou@yahoo.fr](mailto:dnaboundou@yahoo.fr),

**Résumé**

Les démarches « Qualité » issues du secteur privé atteignent progressivement l'ensemble du secteur public. Ainsi, cet article se donne comme gageure d'expliquer les facteurs clés de production de la qualité dans les communes ivoiriennes. Comme méthodologie, nous utilisons la méthode d'Analyse Quali-Quantitative Comparée (AQQC) de six (06) communes ivoiriennes ; choisis par la méthode des canons de différence de Mill. Après minimisation booléenne de la fonction AQQC, il ressort comme résultat, l'existence d'un service de qualité relatif pour les communes de notre échantillon en fonction de la zone géographique. Par ailleurs, il apparaît, l'absence de la variable condition « Totale implication du personnel » dans le mode de management des communes observées. Or le personnel est le levier principal de la production de service aux usagers-clients. Ces résultats peuvent inspirer au moins deux parties prenantes : l'État et les premiers magistrats de nos villes.

**Mots clés :** Qualité de service, Nouvelle Gestion Publique (NGP), collectivités, AQQC, implication organisationnelle

**Abstract:**

"Quality" approaches from the private sector are gradually reaching the entire public sector. Thus, this article sets out to explain the key factors of quality production in Ivorian communes. As a methodology to achieve this, we use the Qualitative-Quantitative Comparative Analysis (QAQA) method of six (06) Ivorian communes; chosen by the method of Mill Difference Guns. After Boolean minimization of the AQQC function, the result is the existence of a relative quality service for the municipalities in our sample depending on the geographical area. Moreover, it appears the absence of the condition variable "Total staff involvement" in the management mode of the municipalities observed. But the staff is the main lever of customer service production. These results can inspire at least two stakeholders: the state and the chief magistrates of our cities.

**Keywords:** Quality of service, New Public Management (NPM), communities, AQQC, organizational involvement

## Introduction

La conclusion majeure de la deuxième conférence des Nations Unies sur les établissements humains, tenue à Istanbul en Turquie en 1996 indique que :

«La prospérité économique des pays dépendra des performances de leurs villes».

De plus, pour Gabriele (2004), les pays accablés d'une administration peu performante sont disqualifiés dans le processus de recherche de cette prospérité. Ces affirmations sont inquiétantes pour les Managers de nos collectivités dans la mesure où les services municipaux africains se trouvent confrontés à des défis majeurs depuis la décennie 1990. En effet, leur environnement Politique, Economique, Socioculturel, Technologique, Ecologique et Légal (PESTEL) est de plus en plus complexe et incertain. Les crises se succèdent, et les pressions budgétaires poussent les pouvoirs publics et les bailleurs de fonds internationaux à exiger des administrations publiques des réformes ambitieuses pour gérer au mieux les ressources disponibles. En Côte d'Ivoire notamment, les élus municipaux n'ont pas la tâche facile. Celle-ci est hardie et complexe ; en ce sens que le pays a vécu une situation de guerre de septembre 2002 à avril 2011. Pendant ce temps et suivant Giaque et al. (2008), de nouvelles pratiques de gestion, réunies sous l'étiquette bien connue de «*New Public Management* » (NPM) se sont imposées et constituent aujourd'hui les nouvelles règles du jeu en termes de régulations organisationnelles. Ces régulations sont «des processus par lesquels les actions anti-organisationnelles sont contrées par des forces antagonistes assurant le maintien du système ou de l'organisation.» (Emery et Giaque, 2002).

Cependant, la spécificité du secteur public renvoie à un univers non-marchand dont la vocation est de servir l'intérêt général et d'assurer la justice sociale (Giaque et al. (2008). Dès lors, le management pour être associé au public selon Bartoli (1997) doit admettre plusieurs principes : premièrement, il ne doit pas s'inscrire uniquement dans un objectif de profit et de finalité lucrative. En deuxième lieu, Il doit se positionner en termes de pérennité et de compétitivité. En troisième lieu, le Management Public ne doit pas être limité à la seule notion d'animation voire de commandement des hommes ; mais il doit intégrer les aspects de stratégie, d'organisation et de pilotage. Et enfin, il ne doit pas se réduire à l'idée d'encadrement en s'intéressant aux acteurs et aux processus.

Le but de la promotion de toute cette modernisation d'approche managériale dans le secteur public, est l'atteinte d'un niveau de qualité de service. La qualité d'un produit ou d'un service étant définie comme son aptitude à l'emploi, la mesure dans laquelle l'utilisateur estime qu'il

répond à ses besoins et à ses attentes. Ce faisant, pour que les organisations puissent aller vers de meilleures performances en termes d'économie (objectifs-moyens), d'efficacité (objectifs-résultats) et d'efficience (résultats-moyens), elles doivent disposer d'un bon niveau de capital immatériel. Le capital immatériel étant l'ensemble des actifs non monétaires et sans substances physiques détenus par l'entreprise en vue de son utilisation pour la production ou la fourniture de biens et service (p.4).

Nous conjecturons que le niveau de qualité de service d'une collectivité territoriale, comme les mairies, dépend de la façon dont elle emploie leurs ressources ; Dès lors, cette contribution donne les éléments de réponses théorique et empirique à la question centrale suivante :

Quels sont les facteurs clés de la production d'un service de qualité au sein des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire ?

Autrement dit, ce papier recherche les conditions explicatives de la qualité des prestations de service dans les communes en Côte d'Ivoire.

La réponse à cette préoccupation, implique, l'articulation de cet article comme suit : la première section circonscrit le périmètre conceptuel. La seconde section présente la démarche méthodologique. La troisième section discute les résultats. Nous concluons sur les limites et les implications du travail.

## **Section 1 : Le périmètre conceptuel de l'étude**

Les choix théoriques sont la clé de voûte de la méthode utilisée dans tout travail de recherche. Ce sont eux qui permettent de construire un schéma conceptuel. Ce faisant, hormis l'introduction, nous présentons respectivement les concepts du New Public Management (1.1), de qualité de service (1.2) et celui d'AQQC (1.3) avant d'exposer le cadre opératoire.

### **1.1. Le concept du NPM comme boussole des maires africaines.**

Prenant appui sur la remise en cause de l'Etat-providence, «le NPM est une conception normative des organisations publiques faisant du management la solution aux problèmes de l'administration» (Guenoun, 2009 : 71).

En effet, le NPM se caractérise selon le comité du management public de l'OCDE (PUMA) par : (1) une attention centrée sur les résultats considérés en termes d'efficience, d'efficacité et de qualité de services, (2) le remplacement des structures traditionnelles, hautement hiérarchiques et centralisés, par des structures de gouvernance décentralisées, où les choix

budgétaires et relatifs aux services rendus sont pris au plus près des bénéficiaires, et laissant aux clients (Usagers) et aux autres parties prenantes un droit de regard, (3) la liberté d'envisager des alternatives à la gestion directe des services publics et des systèmes de gestion permettant d'améliorer le rapport coût-efficacité des politiques menées, (4) une attention plus soutenue sur l'efficacité des services gérés en régie publique, impliquant la mise en place d'objectifs de productivité et la mise en place de dispositifs mettant les organisations publiques en situation de compétition.

Pour Gruening (2001 : 3), le NPM se caractérise par : (1) les coupes budgétaires, (2) la privatisation, (3) la séparation des fonctions de financement et de production, (4) la délégation/ l'externalisation, (5) la tarification des prestations à l'utilisateur, (6) le traitement individualisé des usagers (guichet unique, octroi de bons de consommation-vouchers), (7) la valorisation de la compétition, (8) l'autonomie de gestion (flexibilité), (9) la séparation du politique et de l'administration, (10) la redevabilité (*accountability*) fondée sur la performance, (11) la mesure de performance (amélioration de la comptabilité analytique, de la gestion financière, mises en place d'audits de performance), (13) la décentralisation, (14) la mise en place de dispositif de planification stratégique, (15) la modification du style de management en prêtant attention à la motivation du personnel et la rémunération à la performance et enfin (16) un usage plus intensif des technologies de l'information.

Ces deux listes des caractéristiques du NPM révèlent qu'il met en relief un ensemble de valeurs recherchées par le management public que Hood (1991) classe à son tour en trois groupes : les valeurs de types Lambda (a), les valeurs de types de type Thêta (b) et les valeurs de type sigma (c). Les valeurs lambda visent à préserver la force, la continuité et l'adaptabilité du secteur public. En effet, soutient Hood (1991 :14), «l'administration doit continuer de fonctionner même dans les situations les plus désastreuses (situation postélectorale d'octobre 2010 dans le pays) et doit rapidement s'adapter en cas de crise» comme se fut le cas en Côte d'Ivoire après les quatre mois de guerre civile. Les valeurs de type Thêta visent à préserver l'honnêteté et la probité de l'organisation. Les valeurs sigma cherchent à amincir (lean management) ou au moins stabiliser le poids des collectivités, c'est-à-dire à optimiser le rapport entre les ressources allouées et les objectifs fixés. Hood (1991 : 16) souligne que le NPM cherche principalement à satisfaire les valeurs de type sigma. C'est à juste titre que Merrien (1999: 102) affirme que la force du NPM se trouve dans la jonction entre une idéologie et une communauté épistémique. En clair, «Le NPM consiste avant tout en une modification de la manière de pensée de l'administration» (Guenoun, 2009 : 71).

Concrètement, la nouvelle gestion publique privilégie la mise en œuvre des services publics en s'inspirant des principes de gestion du secteur privé (Cardinal et al., 2013 : 3).

Dans cette perspective, les principes fondamentaux du management de la qualité peuvent aider à modifier le managérialisme de nos collectivités locales en s'appropriant les huit principes du management de la qualité.

## 1.2. Le concept de qualité de service

L'émergence de la notion de « qualité » s'inscrit dans la politique générale de réformes des administrations publiques et dans l'évolution des concepts régissant la gestion publique.

Cette notion et ses diverses déclinaisons (démarches Qualité, système Qualité, processus Qualité,...) est incontestablement en train de faire son chemin au sein des administrations publiques. La qualité peut être définie comme élément caractéristique et significatif du besoin et de l'attente de l'utilisateur ; car nul autre que celui-ci (l'utilisateur) n'est à même d'intervenir dans la fixation de ceux-ci. Issue pourtant du secteur privé, le concept de qualité de services s'appliquerait au secteur public d'autant mieux que c'est l'essence même de l'action des services publics que de réaliser des prestations et d'offrir des services. Ainsi, la poussée du discours néo-libéral a renforcé la notion de client au sein du secteur public si bien qu'on parle de plus en plus dans les administrations publiques de la nécessaire « orientation-client ».

Et cette application au secteur public est essentiellement due au courant de pensée du management public qui tient pour presque acquis que les méthodes du secteur privé peuvent, sans trop de difficultés, être appliquées à un secteur public que l'on veut performant et efficient<sup>1</sup>.

Le premier principe fondamental du management de la qualité est l'orientation-client.

Il stipule que les dirigeants dépendent de leurs clients. Il convient donc qu'ils comprennent leurs besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences, et qu'ils s'efforcent d'aller au delà de leurs attentes. Mais, non sans oublier les autres parties prenantes : l'Etat dans notre cas, par rapport au retour sur décentralisation, les fournisseurs qui s'intéressent à la continuité des activités de la collectivité, la société par rapport au comportement responsable de la collectivité et les employés par rapport à leur développement personnel.

---

<sup>11</sup> Michel Amiel, « La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement », *Pyramides*, 7 | 2003, 149-164.

Le second principe est celui du leadership. En ce sens, les dirigeants établissent la finalité et les orientations des mairies. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les agents peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de la collectivité. Pour ce faire, les dirigeants doivent assurer la cohérence des objectifs, de la direction, de l'environnement interne et de l'allocation des ressources. Le leader, dans cette optique, doit être capable de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes pour définir et formaliser une vision projective claire de la mairie en définissant les objectifs réalistes et motivants. Il doit en outre, créer des valeurs partagées par tous afin de remplacer les craintes éventuelles par une relation de confiance. D'où le principe de l'implication du personnel.

L'implication est un concept qui a fait l'objet de très nombreuses définitions. Elle est essentielle dans la vie de l'organisation. Une recherche conduite par Benkhoff (1997) souligne que l'implication organisationnelle permet aux organisations d'avoir des profits plus importants. Et, l'intérêt de développer l'implication organisationnelle est qu'elle permet d'améliorer la performance des personnes à travers une relation plus étroite à l'entreprise (à l'organisation) et à ses politiques ou valeurs. Pour Burton, Lee et Holtom (2002), l'implication organisationnelle décourage l'absentéisme et favorise les comportements citoyens, la conscience professionnelle et pour Tremblay et al. (2010) le respect des exigences professionnelles.

Ce troisième principe affirme que le personnel à tous les niveaux **est** l'essence même d'une organisation et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes, leurs talents au profit de la collectivité. Il s'agit de faire comprendre à tout le personnel de l'organisation leur rôle et leur importance dans le management stratégique et opérationnel et de fixer avec eux des objectifs motivants tout en les responsabilisant, en faisant régulièrement un bilan de compétence et en proposant un plan de formation afin de faire évoluer chacun dans son métier.

L'approche par le processus est le quatrième principe du management de la qualité. Il stipule qu'un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. Suivant Lorino (2008) «un processus est un ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matières significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini» (p.26). Il s'agit donc, d'identifier les activités nécessaires à la réalisation des objectifs

stratégiques de la mairie, de piloter ces processus, de les analyser et de les améliorer afin qu'ils soient toujours performants.

Le cinquième principe est le management par approche système. Il signifie qu'il faut identifier, comprendre et gérer les processus corrélés à l'instar d'un système. En effet, le fait de structurer et de documenter clairement les actions concourantes aux objectifs de l'organisation permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience. Cela implique d'identifier les dépendances entre les processus pour réduire les conflits interprocessus et la duplication des activités. D'où le principe d'amélioration continue.

Ce sixième principe doit être plutôt un but de l'organisation. Il convient alors, de contrôler les processus régulièrement, d'analyser leurs performances, de proposer et de mettre en œuvre des actions d'amélioration. Pour ce faire, les décisions doivent se fonder sur l'analyse des données et d'informations réelles. C'est l'esprit de l'avant dernier principe : l'approche factuelle par la prise de décision.

Il s'agit de mieux appréhender la réalité en prenant des décisions basées sur l'analyse des données fiables et actualisées. Dès lors, les relations mutuellement bénéfiques avec le fournisseur, objet du huitième principe, doivent être construites.

En effet, une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants et les relations mutuelles bénéfiques ont pour effets d'augmenter les capacités des deux parties à créer de la valeur. Cela passe par la compréhension des intérêts des partenaires, la définition claire dans un contrat de leurs obligations et l'évaluation régulière de leurs performances. Cette façon de faire permet d'améliorer les relations avec les fournisseurs notamment le temps de réponse aux sollicitations, et donc de mieux gérer le coût global qui en résulte.

En résumé, ces huit (08) principes du management de la qualité constituent la base de la famille ISO 9000. La qualité est donc un ensemble de caractéristiques intrinsèques qui donnent l'aptitude à une entité pour satisfaire les besoins explicites et implicites des clients et des autres parties prenantes à travers l'effort du personnel. Mais, ceux-ci doivent disposer, de nos jours, d'un savoir faire évolutif et adaptable afin de produire des services de qualité.

Les concepts de qualité de service et celui de « New Management Public » définis, voyons à quoi ramène le concept d'AQQC.

### 2. 3. La Méthode AQQC : définition et présentation

l'analyse quali-quantitative comparée (AQQC) est un outil méthodologique pour les sciences relatives à l'action publique (administration publique, politiques publiques et évaluation de programmes). L'AQQC ouvre en effet de nouvelles pistes de recherche empirique sur les modalités de réforme du secteur public (comparaison entre organisations administratives et parastatales). L'analyse quali-quantitative comparée (AQQC) est une méthode qui a été lancée par Charles RAGIN (1987)<sup>2</sup> dans un ouvrage plusieurs fois primé. Il s'agit à la fois d'une technique de minimisation applicable dans l'analyse empirique de l'action publique et, plus largement, d'une approche de voie médiane. La philosophie de base de l'AQQC est de « [commencer] en supposant la complexité causale [la plus large] et ensuite de partir à l'assaut de cette complexité ». L'instrument qui est utilisé dans le but de réduire la complexité est l'algèbre booléenne, « l'algèbre de la logique ». En un mot, le chercheur encodera d'abord un premier tableau de données empiriques dans lequel chaque cas est exprimé par sa combinaison spécifique *de* conditions et par son résultat (avec les valeurs « 0 » ou « 1 »). Selon la terminologie de l'AQQC, une condition représente une « variable explicative » du phénomène. Ensuite, le logiciel le condensera en une table de vérité qui présente les données sous forme d'une liste de *configurations* – de manière plus synthétique puisque plusieurs cas différents peuvent très bien présenter la même configuration. Enfin l'étape-clé de l'analyse est la minimisation booléenne. En tant qu'approche, l'AQQC développe une « stratégie synthétique » qui a pour ambition « d'intégrer les meilleures caractéristiques de l'approche par cas avec celles de l'approche par variable ». Ainsi, sans ne jamais négliger aucun cas, la méthode se situe au croisement des analyses qualitative et quantitative.

Le cadre théorique ainsi défini, analysons le cadre environnemental et méthodologique.

---

<sup>2</sup> Ch. RAGIN (1987), *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, Berkeley, (...)



Section 2 : le management des collectivités locales ivoiriennes : repères et méthodologie.

Le cadre opératoire de cette étude se présente en quatre temps: d'abord un bref historique (repères) des collectivités territoriales ivoiriennes (2.1), et ensuite la méthodologie suivie (2.2) par la suite, le déploiement de la méthode AQQC (2.3) et, enfin l'interprétation des résultats (2.4).

## 2.1 Quelques repères

La commune (mairie) est une division administrative correspondant généralement à un territoire constitué de quartiers ou de villages. Sa superficie et sa population peuvent varier considérablement. Elle est une entité administrative dotée d'une personnalité morale et d'autonomie financière (Ségui, 2002 : 62) à l'instar des autres collectivités territoriales ivoiriennes (la région, le département, le district et la ville). Les communes ivoiriennes sont compétentes dans les seize domaines suivants : l'aménagement du territoire communal, la planification du développement local, l'urbanisme et l'habitat, les voies de communication et les réseaux divers, le transport, la santé (plus l'hygiène publique et le contrôle de qualité), la protection de l'environnement et la gestion des ressources naturelles, la sécurité et la protection civile, l'enseignement et la formation professionnelle, l'action sociale (plus l'action culturelle et la promotion humaine), les sports et loisirs, la promotion du développement économique et de l'emploi, la promotion du tourisme, la communication, l'hydraulique (plus l'assainissement et l'électrification), et, enfin, la promotion de la famille, de la jeunesse, de la femme, de l'enfant, des handicapés et des personnes de troisième âge. Suivant la loi ivoirienne n° 2001-476 du 09 août 2001 relative à l'orientation sur l'organisation générale de l'administration territoriale, les organes de gouvernance de la mairie sont le conseil municipal, le maire et la municipalité. Historiquement, la politique de communalisation démarre en Côte d'Ivoire alors partie intégrante de l'Afrique Occidentale Française (AOF), avec la loi française n°55-1489 du 18 novembre 1955, relative à la réorganisation municipale en AOF, en AEF, au Togo, au Cameroun et à Madagascar. A cette date, la Côte d'Ivoire ne comptait que trois communes de plein exercice que sont Abidjan, Bouaké et Grand-Bassam. En 1978, l'incapacité de ces institutions (limitées spatialement et fonctionnellement) à s'imposer un rythme au développement s'avère très peu significative et les autorités pensent à une réforme qui voit le jour en 1980. L'implication directe de cette réforme est la croissance considérable

du nombre de mairies autant que le champ de leurs compétences compte tenu de la poussée démographique et de la crise économique qui frappe le pays.

## 2.2 Méthodologie

Notre étude du modèle commun de la qualité des prestations de service dans les mairies s'appuie sur une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs. Les recherches ont été réalisées entre Novembre 2016 et Février 2018. L'analyse documentaire porte sur les rapports annuels de gestion, les bulletins d'information, les documents de présentation de la collectivité locale, le contenu du site web, et les procès verbaux de réunions du conseil municipal.

Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des chefs de service et des agents opérationnels de chacune des six (06) mairies. Ces entretiens ont eu lieu en personne et ont été enregistrés puis retranscrits formant ainsi des notes détaillées pour faciliter nos interprétations. Les questions ne portent pas directement sur les thèmes et sous-thèmes génériques de « qualité de service ».

Nous avons, en effet cherché à décrire et à expliquer, premièrement, le processus d'amélioration de la qualité des prestations de services de la collectivité locale afin de mieux faire ressortir les façons de faire. Les thèmes abordés avec les chefs de services et agents des mairies s'articulent autour de trois axes : l'identification de la marie ; le processus de management à travers les métiers de la mairie, l'adaptation au milieu, la mesure, la surveillance de l'efficacité et l'amélioration ; et le processus de réalisation et de support incluant le métier du processus et son amélioration. Ces entretiens permettent de mieux comprendre les rouages des collectivités locales ivoiriennes, ainsi que les aspects de management de la qualité qui ne sont intelligibles et accessibles au chercheur qu'en parlant directement avec les concernés (Cardinal, Champagne et Eddie ; 2013 : 10).

Ces entretiens ont été discutés vingt-quatre (24) heures après entre collègues sur la problématique du management public. Cela, en vue d'opérationnaliser la méthode d'Analyse Quali-Quantitative Comparée (AQQC).

## 2.3 Le déploiement de la méthode AQQC

Pour mieux appréhender la méthode AQQC, nous procéderons par la sélection des cas, ensuite nous opérationnaliserons nos variables et enfin,

### 2.3.1 Sélection des cas

Le choix de nos collectivités d'étude, s'est fait selon le canon de différences de Mill<sup>3</sup> (Tableau 2) : l'étude de cas similaires (chacune est une ancienne ville de l'intérieur du pays et peuplée de plus de 10 000 âmes) aboutissant à un résultat différent qualitativement (Mairies moyennement fonctionnelles). Il s'agit des villes de Daloa, d'Issia, et de Zoukougbé. Le nombre de cas a ensuite été revu à la hausse suivant le même canon de Mill. Trois (3) autres cas forts similaires des premiers en termes de traits culturels et organisationnels ont été sélectionnés. Ce sont les mairies d'Attécoubé, de Cocody, et de Treichville. Bref, celles du district d'Abidjan, la capitale économique de la Côte d'Ivoire.

**Tableau 1 : Sélectionner les cas selon les canons de Mill**

<b>Design théorique</b>	<b>CANONS DE MILL</b>	
<b>Application pratique pour la recherche</b>	<b>CANON DE CONVERGENCE</b> Cas différents, Résultats similaires	<b>CANON DE DIFFÉRENCE</b> Cas similaires, Résultats différents
	<b>DIVERSITÉ GÉOGRAPHIQUE</b> Étude de cas synchronique Test de nécessité	<b>DIVERSITÉ TEMPORELLE</b> Test diachronique Test de suffisance

Repris de Clément (2004)

### 2.3.2 Opérationnalisation des variables conditions et résultat

Pour utiliser l'AQQC, nous devons opérationnaliser nos variables de manière à obtenir des dichotomies (Curchod, Dumez, et Jeunemaître, 2004 : 90-91).

Pour débiter, notre variable résultat est noté Q. Elle prend la valeur « 1 » quand nous estimons que la qualité de service public est satisfaisante (la mairie a obtenu un score de 7/8 ou 8/8 conformément à notre grille de dépouillement aux principes de qualité de service public définis plus haut). À l'inverse, notre Q prend la valeur « 0 ». La prochaine consiste à opérationnaliser les variables condition, toujours selon la même logique dichotomique relativement aux définitions des attributs de la fonction qualité de service public exposés plus haut.

<sup>3</sup> Voir DE MEUR G., "La comparaison des systèmes politiques : recherches des similarités et des différences", Revue Internationale de Politique Comparée, vol. 3, n° 2, 1996, p. 431 ; et SKOCPOL T., États et révolutions sociales. La révolution en France, en Russie et en Chine, Paris, Fayard, 1985.

Désignons par :

**ORCL** = l'Orientation Client ;

**LEAD** = Leadership ;

**TIMP** = Totale implication du personnel ;

**APRO** = Approche par le processus ;

**MASY** = Management par approche système ;

**AMCO** = d'Amélioration continue ;

**AFPD** = l'approche factuelle Par la Prise de Décision ;

**ROFO** = Relations d'Organisation avec les Fournisseurs ;

Après le dépouillement au moyen d'une grille dichotomique de nos entretiens semi-directifs avec le Top-Management de chaque mairie de l'échantillon d'étude d'une durée moyenne de 55 minutes ; nous obtenons la table de vérité suivante :

### 2.2.13 La table de vérité

Tableau 2 : la table de vérité issue du dépouillement de nos entretiens semi-directifs.

Collectivités		ORCL	LEAD	TIMP	APRO	MASY	AMCO	AFPD	ROFO	Q
HAUT-SASSANDRA	DALOA	0	0	0	1	0	1	1	1	0
	ISSIA	0	0	0	1	0	0	1	1	0
	ZOUKOGBEU	0	0	0	1	0	0	1	1	0
LAGUNE	ATTÉCOUBÉ	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	COCODY	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	TREICHVILLE	1	1	1	1	1	1	1	1	1

### 2.3.2.1 Minimisation de la fonction booléenne

#### 2.3.2.1.1 Désignation des variables Condition et Résultat

Notons les variables comme suit :

$$X_1 = \text{ORCL}$$

$$X_2 = \text{LEAD}$$

$$X_3 = \text{TIMP}$$

$$X_4 = \text{APRO}$$

$$X_5 = \text{MASY}$$

$$X_6 = \text{AMCO}$$

$$X_7 = \text{AFPD}$$

$$X_8 = \text{ROFO}$$

$$\underline{X}_1 = \text{Non ORCL}$$

$$\underline{X}_2 = \text{Non LEAD}$$

$$\underline{X}_3 = \text{Non TIMP}$$

$$\underline{X}_4 = \text{Non APRO}$$

$$\underline{X}_5 = \text{Non MASY}$$

$$\underline{X}_6 = \text{Non AMCO}$$

$$\underline{X}_7 = \text{Non AFPD}$$

$$\underline{X}_8 = \text{Non ROFO}$$

D'abord, il faut remarquer que toutes les collectivités territoriales (mairies) de la ville d'Abidjan de l'échantillon d'étude produisent des services de qualité. Par contre pour les administrations publiques de l'intérieur du pays de notre échantillon, le service n'est pas de qualité. Nous essayerons d'expliquer ces observations empiriques par nos variables conditions que sont :

- L'orientation client,
- Le leadership,
- L'amélioration continue,
- L'approche factuelle Par la Prise de Décision,
- La totale implication du personnel,
- L'approche par le processus,
- Management par approche système, et
- Relations d'Organisation avec les Fournisseurs.

Considérons que les fonctions  $Q_1$  et  $Q_0$  qui sont respectivement les fonctions déterminant l'état de qualité satisfaisante du service public ( $Q=1$ ) ou l'état de qualité insatisfaisante du service public ( $Q=0$ ). Par suite,  $Q_1$  est l'ensemble des combinaisons de variables conditions dont la présence est nécessaire et suffisante pour que le service public soit de qualité satisfaisante.

Ces fonctions sont définies sur l'ensemble des combinaisons linéaires possibles des variables conditions en fonction de l'état pris par celles-ci. Cet ensemble se présente en comme suit :

$$A = [\{X_1, \underline{X}_1\}, \{X_2, \underline{X}_2\}, \{X_3, \underline{X}_3\}, \{X_4, \underline{X}_4\}, \{X_5, \underline{X}_5\}, \{X_6, \underline{X}_6\}, \{X_7, \underline{X}_7\}, \{X_8, \underline{X}_8\}]$$

A est l'ensemble des 8-uplets de couples  $\{X_i, \underline{X}_i\}$ ,  $i=1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8$ .

Dès lors, un élément de A peut-être le vecteur suivant  $(X_1, X_2, \underline{X}_3, X_4, \underline{X}_5, X_6, X_7, \underline{X}_8)$ , tels que les variables conditions prennent les valeurs : ORCL, LEAD, non TIMP, APRO, non MASY, non AMCO, AFPD, non ROFO. Dans le cas de figure, il s'agirait d'une situation ou la collectivité territoriale, dans son management, met l'accent sur :

- L'orientation client,
- Le leadership,
- L'amélioration continue,
- Et l'Approche Factuelle Par la Prise de Décision,

Par contre, cette collectivité territoriale ne mettrait pas l'accent sur :

- La totale implication du personnel,
- Le Management par Approche Système,
- L' Approche par le processus,
- Relations d'Organisation avec les Fournisseurs.

On déduit à partir de la table de vérité (tableau n), les fonctions booléennes suivantes :

$$Q_1 [\{X_1, \underline{X}_1\}, \{X_2, \underline{X}_2\}, \{X_3, \underline{X}_3\}, \{X_4, \underline{X}_4\}, \{X_5, \underline{X}_5\}, \{X_6, \underline{X}_6\}, \{X_7, \underline{X}_7\}, X_8, \underline{X}_8] = (X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (X_1 * X_2 * \underline{X}_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * \underline{X}_8) \quad (1)$$

$$Q_0 [\{X_1, \underline{X}_1\}, \{X_2, \underline{X}_2\}, \{X_3, \underline{X}_3\}, \{X_4, \underline{X}_4\}, \{X_5, \underline{X}_5\}, \{X_6, \underline{X}_6\}, \{X_7, \underline{X}_7\}, X_8, \underline{X}_8] = (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (\underline{X}_1 * X_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * \underline{X}_6 * X_7 * X_8) + (\underline{X}_1 * X_2 * X_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8) \quad (2)$$

### 2.3.2.1.2 Minimisation des fonctions

#### Minimisation de $Q_1$

$$Q_1 [\{X_1, \underline{X}_1\}, \{X_2, \underline{X}_2\}, \{X_3, \underline{X}_3\}, \{X_4, \underline{X}_4\}, \{X_5, \underline{X}_5\}, \{X_6, \underline{X}_6\}, \{X_7, \underline{X}_7\}, \{X_8, \underline{X}_8\}] = (X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (X_1 * X_2 * \underline{X}_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8)$$

→  $Q_1 = (X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (X_1 * X_2 * \underline{X}_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8)$ , car l'addition est commutative sur une algèbre de Boole.

→  $Q_1 = (X_1 * X_2 * X_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (X_1 * X_2 * \underline{X}_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8)$ , car  $A + A = A$  sur une algèbre de Boole.

→  $Q_1 = (X_1 * X_2) * (X_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8 + \underline{X}_3 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8)$ , distributivité de la multiplication dans une algèbre de Boole

→  $Q_1 = (X_1 * X_2) * [(X_3 + \underline{X}_3) * (X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8 + X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8)]$ , distributivité de la multiplication dans une algèbre de Boole

→  $Q_1 = (X_1 * X_2) * [(X_3 + \underline{X}_3) * (X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8)]$ , car  $A + A = A$  dans une algèbre de Boole

→  $Q_1 = (X_1 * X_2) * [1 * (X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8)]$ ,

→  $Q_1 = X_1 * X_2 * X_4 * X_5 * X_6 * X_7 * X_8$

#### Minimisation de $Q_0$

$$Q_0 [\{X_1, \underline{X}_1\}, \{X_2, \underline{X}_2\}, \{X_3, \underline{X}_3\}, \{X_4, \underline{X}_4\}, \{X_5, \underline{X}_5\}, \{X_6, \underline{X}_6\}, X_7, \underline{X}_7, X_8, \underline{X}_8] = (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8)$$

→  $Q_0 = (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8)$ , commutativité de l'addition sur une algèbre de Boole

→  $Q_0 = (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8) + (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_6 * X_7 * X_8)$ , car  $A + A = A$  dans une algèbre de Boole

→  $Q_0 = (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5) * (X_6 * X_7 * X_8 + \underline{X}_6 * X_7 * X_8)$ , distributivité de la multiplication dans une algèbre de boole

→  $Q_0 = (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5) * [(X_6 + \underline{X}_6) * X_7 * X_8]$ , distributivité de la multiplication dans une algèbre de boole

→  $Q_0 = (\underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5) * [(1) * X_7 * X_8]$ , car  $A + \underline{A} = 1$  sur une algèbre de boole

→  $Q_0 = \underline{X}_1 * \underline{X}_2 * \underline{X}_3 * X_4 * \underline{X}_5 * X_7 * X_8$

## 2.4. Interprétation

### 2.4.1 Fonction $Q_1$

- Pour les collectivités territoriales (mairies) d'Abidjan, les variables conditions Orientation client, Leadership, Amélioration continue, Approche factuelle Par la Prise de Décision,

Management par approche système, Approche par le processus, Relations d'organisation avec les Fournisseurs sont non seulement nécessaires, mais aussi suffisantes pour expliquer le fait que le service public soit de qualité.

Le fait de mettre l'accent ou pas sur la totale implication du personnel ne détermine pas la qualité du service public dans ces administrations.

#### 2.4.2 Fonction Q<sub>0</sub>

- Pour les administrations publiques de l'intérieur du pays, il suffit que l'accent ne soit pas mis sur l'orientation client, le leadership, la totale implication du personnel, et le management par approche système, pour que le service public pour les communes de notre échantillon (communes de l'intérieur) ne soient pas de qualité. Ainsi, même si il ya l'existence d'une approche par le processus, d'une approche factuelle par la prise de décision et les relations d'organisation avec les fournisseurs, cela n'impacte nullement la qualité du service.

### Section 3 : Discussion des résultats

La nouvelle gestion publique privilégie la mise en œuvre des services publics en s'inspirant des principes de gestion du secteur privé (Cardinal et Champagne et Eddie, 2013: 3).

Dans cette section, nous voulons analyser le mode de management des collectivités territoriales ivoiriennes de la lagune comparativement à celui de celles du Haut-Sassandra en Côte d'Ivoire. Il s'agit de débattre des modèles de management du déploiement du processus qualité pour la production de services publics.

#### 3.1 Le modèle commun des collectivités territoriales du Haut-Sassandra

De nos investigations empiriques et du traitement booléen utilisé ainsi que le modèle commun résultant, nous pouvons affirmer que le management des collectivités du Haut-Sassandra de notre échantillon est déficient. En s'appuyant sur les principes de gestion de qualité de services explicités plus haut, les déterminants de cette non qualité sont l'absence des variables comme : l'Orientation client, le Leadership, l'Amélioration continue, l'Approche factuelle Par la Prise de Décision, le Management par approche système, Approche par le processus, et les Relations d'organisation avec les Fournisseurs.

En effet, en général, l'intervention du maire dans les trois (3) communes visitées n'est pas fréquente. Nous constatons un manque flagrant d'assiduité des premiers magistrats ;



seulement quelques visites sporadiques et présences aux réunions du conseil municipal et c'est tout. De plus, le mode de recrutement dans les mairies visitées reste identique, c'est-à-dire que nous avons des agents nommés par l'Etat (les fonctionnaires) et les agents issus du privé notamment les agents recrutés à travers les contrats CDI, CDD. Et ces agents sont très souvent recrutés par clientélisme. Leur recrutement se présente comme une récompense qu'on leur fait pour avoir participé à l'élection du Maire et ces adjoints. Ainsi, le Maire se sent redevable vis-à-vis d'eux. Ces pratiques ou habitudes entraînent plusieurs conséquences négatives ou freins au processus qualité. Notamment, la démotivation du personnel (certains étant traités au mieux que d'autres vu).

Par ailleurs, Il ressort que pour les communes visitées, le personnel n'est pas impliqué formellement dans la fixation des objectifs. L'implication du personnel n'est pas factuelle (réel, observable, vérifié) ce qui représente un véritable problème, car pour Michel Amien(2003),<sup>4</sup> Les démarches « qualité » postulent une forte implication du personnel. Ainsi, l'absence d'implication organisationnelle peut engendrer des conséquences négatives pour l'entreprise à savoir les comportements déviants comme l'absentéisme, la mauvaise qualité des services rendus à la clientèle et les départs volontaires. Or la non qualité a un coût. La gestion de la qualité est une démarche globale qui, non seulement, est source d'économies tout au long de la chaîne de valeur et de rentabilité (justification d'un prix élevé, élément de différenciation...), mais également un élément fédérateur (culture qualité, démarche participative source d'adhésion, de motivation et de satisfaction du personnel...).

Toutefois, la volonté de faire mieux est affichée dans les trois localités visitées. Nous notons avec satisfaction la présence des autres variables du processus qualité définies dans le cadre de ce travail. Par exemple, à la mairie de Daloa, la variable « Amélioration continue » est manifeste. Car, le délai de délivrance des actes a été écourté et, est désormais de 30mn au lieu de deux (02) à trois (03) jours comme auparavant. Aussi, le maire a délégué la signature des documents administratifs à quatre (04) signataires pour lutter contre la lourdeur administrative. En outre, une réunion de service toutes les deux (2) semaines a été instituée afin qu'il soit au parfum des difficultés rencontrées par chaque service. À Zoukougbeu, chaque semaine, une réunion est convoquée par le Secrétaire Général avec les chefs des différents services, afin

---

<sup>44</sup> **Michel Amiel**, « La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement », *Pyramides*, 7 | 2003, 149-164.

que ceux-ci exposent leurs difficultés et qu'ensemble (Secrétaire général et le chef service) des solutions soient trouvées.

Par ailleurs, le manque de formation sur les normes et principes du management de la qualité de service du personnel serait un facteur explicatif de la modalité de la fonction Q (qualité de service) à l'intérieur de la Côte d'Ivoire.

### 3.2 Le modèle commun des collectivités territoriales de la Lagune (capitale ivoirienne).

Les collectivités territoriales de la région des Lagunes (Abidjan) semblent produire des services de qualité. La fonction qualité prend la valeur « 1 » pour l'ensemble des conditions définies dans le cadre de cette recherche. Notamment, l'orientation-client, le Leadership, l'Amélioration continue, l'Approche factuelle Par la Prise de Décision, le Management par approche système, Approche par le processus, et les Relations d'organisation avec les Fournisseurs

Mais, force est de constater que, nonobstant la qualité satisfaisante de leurs prestations de service ; il existe un trait commun de gestion.

Les collectivités territoriales visitées (Haut-Sassandra et Lagune) ne prennent tous pas en compte le troisième principe du management de la qualité, c'est-à-dire la totale implication du personnel (baptisé TIMP=  $X_3$ ). Ainsi, La question est alors de savoir :

Peut-on produire la qualité sans prendre en compte les aspirations des acteurs principaux ? Car, les agents de ces collectivités territoriales visitées sont formels :

*« Que nous donnons notre avis ou pas, nous constatons après les réunions que ces avis n'ont pas été pris en compte ». Et cela est plus grave quand il est question de l'amélioration de nos conditions de travail. Or si nous sommes heureux cela pourrait dépendre sur la qualité du service rendu ».*

De plus, la problématique de l'implication du personnel a fait l'objet de nombreuses d'investigations théorique et empirique dans des contextes culturels variés (Matthieu et Zajac, 1990) ; Thévenet, 1992 ; Meyer et al. 2002b) ; Ouédraogo et al. 2016).

Les récents travaux d'Ouédraogo et al. (2016). sont riches en alternatives sérieuses et soutenables. En effet, la recherche est réalisée dans un pays limitrophe à nos terrains de recherche. Malgré le caractère privé des structures passées au scanner, nous pensons que leur conclusion est utile. En ce sens que, nos deux pays sont très proches culturellement et partagent une même histoire.

Ouédraogo et al. (Op.cit.) distingue cinq dimensions de la variable « Implication organisationnelle ». Ce sont les dimensions socioprofessionnelle, professionnelle et hybride. La dimension socioprofessionnelle et professionnelle présente une relation significative avec les dimensions affective et calculée de l'implication organisationnelle. Autrement, la non prise en compte de l'avis du personnel pourrait se comprendre par le fort leadership exercé par le maire abidjanais et, in fine, le fort taux d'absentéisme des fonctionnaires et agents des collectivités territoriales du Haut-Sassandra.

La dimension hybride renvoie à « un état psychologique d'un individu, qui traduit aussi bien un attachement affectif à son entreprise, qu'une obligation morale de la servir ainsi qu'un choix raisonné de lui rester fidèle » (Ouédraogo et Some., p.108, 2016).

Nous sommes d'avis avec eux que les alternatives soutenables sont :

La pratique d'une gestion des Ressources humaines sélective. Autrement, une redéfinition de la politique des Ressources Humaines qui identifierait et récompenserait mieux le mérite, le développement des compétences et la gestion des carrières. Une révision des lois relatives à la déconcentration pourrait être pragmatique. Les représentants des populations pourraient, par exemple, adopter des textes réglementaires qui soient en adéquation avec le statut d'une fonction publique ivoirienne en concurrence dans un contexte de glo-canalisation et de mondialisation.

Les résultats de l'étude présentés, quelles sont les implications d'une telle étude ?

### 3.3 Les implications de l'étude

Ce travail nous a permis de comprendre en profondeur la relative qualité de service produite dans nos collectivités. En effet, il ressort de cette étude, que la qualité du service dans nos mairies reste tributaire de la prise en compte des « ingrédients » nécessaires à la constitution de cette qualité. Ainsi, nous notons l'existence de service de qualité dans les communes de la région des lagunes (ville d'Abidjan). En effet, la plupart de ces communes prennent en compte ou presque les variables conditions (Orientation-client, Leadership du dirigeant, Amélioration continue du service, l'approche factuelle par la prise de décision) nécessaires à la production d'un service de qualité. En revanche, dans les communes de l'intérieure (celle du haut sassandra ; à l'ouest du pays) les services semblent ne pas être de qualité ; et cela s'observe pas la non de prise en compte des variables qualité.

Aussi, cette étude nous révèle le non prise en compte (dans le mode de management des communes) d'un aspect beaucoup déterminant à la production de la qualité à savoir la variable condition « Totale implication du personnel ». Ce qui est très dommageable car comme le dit Michel Amiel (2003), les démarches « qualité » postulent une forte implication du personnel. Et les politiques « qualités » renforcent l'idée d'un management de type participatif.

Ainsi, ce travail a une implication managériale ; en ce qu'il permet d'expliquer les déterminants de la qualité ou de la non qualité dans les communes de notre échantillon. Et, il permet d'exhorter les managers communaux sur l'importance de tenir compte du personnel dans leur recherche d'un service de qualité. Eux qui fort de leur leadership ont tendance à négliger le vivier, le levier important que constitue le personnel dans la recherche de la qualité du service. Ainsi, même si le non présence de la prise en compte de la variable «TIMP » (Totale implication du personnel) n'empêche pas la qualité dans les communes Abidjannaises de notre échantillon, elle participerait à l'amélioration du niveau actuel de qualité de service observé. Car en effet, la plupart des dysfonctionnements concrets ne peuvent être réellement perçus et évalués correctement qu'au niveau de l'interface que représente le personnel. C'est aussi à ce niveau que les actions de correction devront être implantées.

Outre l'apport managérial, il faut noter aussi que ce travail à un apport méthodologique. En effet, il utilise la méthode AQQC (l'analyse quali-quantitative comparée) qui est une méthode intéressante d'étude d'un phénomène de cas réduits aussi bien quantitativement que qualitativement. Et, cette méthode quantitative d'explication, d'analyse de faits diffère des méthodes quantitatives ordinaires qui eux exigent un nombre significatif d'observations de cas et pour lequel il est possible d'utiliser une analyse économétrique (loi des grands nombres).

## Conclusion

Au terme de cette investigation à la fois empirique et théorique, nous pouvons valablement répondre à la question centrale : *Quels sont les facteurs clés de la production d'un service de qualité au sein des collectivités territoriales en Côte d'Ivoire ?*

Le niveau de qualité de service public varie en fonction du caractère dominant des variables de management de la qualité privilégiée au sein de la collectivité territoriale donnée.

En l'espèce, l'approche configurationnelle utilisée laisse transparaître la négligence du levier « Totale implication du personnel » dans le management efficient des cités ivoiriennes. Or, La plupart des dysfonctionnements concrets ne peuvent être réellement perçus et évalués correctement qu'au niveau de l'interface directe que représente l'employé qui délivre la prestation ou le service. Les démarches « qualité » postulent donc une forte implication du personnel. Nous proposons à l'instar d'Ouédraogo et al. (2016, p.108), une politique de gestion sélective des ressources publiques ; notamment du capital humain. Celui-ci se complaît trop souvent dans un esprit démodé de fonctionnariat Africain. Une politique de formation ardue, axée sur l'intériorisation des principes du management de la qualité et la finalité, le but et les objectifs du concept de la Nouvelle Gestion Public serait une alternative porteuse.

Nonobstant l'intérêt de cette investigation et le caractère inédit de l'appareillage méthodologique sous les cieux Africains, ce travail est très limité. D'autres collègues pourraient infirmer nos résultats à travers un échantillon plus large et un terrain d'étude plus étendue.

## Références Bibliographiques

- Bartoli A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris.
- Burton, J.P., LEE T.W. et Holtom, B.C. (2002). « The influence of motivation to attend, ability to attend, and organizational commitment on different types of absence behaviours », *Journal of Managerial Issues*, vol.14, n°2, p.181-197 Butts MM, Vandenberg RJ, DeJ.
- Gabriele A. (2004). Policy Alternatives in Reforming Power Utilities in Developing Countries : A Critical Survey. [www.unctad.org](http://www.unctad.org).
- Cardinal, Champagne et Eddie. (2013), Nouvelle gouvernance publique et innovation : le cas du Consortium national de formation en santé. *Revue Gouvernance*, Printemps.
- Clement C. (2004), « Un modèle commun d'effondrement de l'État ? Une AQQC du Liban, de la Somalie et de l'ex-Yougoslavie », *Revue Internationale de politique Comparée*, Vol. 11, n°1, p. 35-50.
- DE MEUR G., et RIHOUX B., (2002) *L'Analyse Quali-Quantitative Comparée. Approche, Techniques et Applications en sciences humaines*, Louvain-la-Neuve, Académia Bruyant.
- De Meur G., (1996) La comparaison des systèmes politiques : recherches des similarités et des différences", *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 3, n° 2, , p. 431
- Giauque D., Barbey V. et Duc N. (2008), « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses : l'importance d'un pilotage participatif, *Revue Française d'Administration Publique*, Vol. 4, n° 128, pp. 785-798.
- Guenoun, M., (2009), Le management de la performance publique locale : Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales, thèse de doctorat en sciences de gestion, Marseille.
- Gruening G. (2001), « Origin and Theoretical Basis of New Public Management », *International Public Management Journal*, Vol. 4, n° 1, pp. 1-26
- Hood C. (1991), « A Public Management for All Seasons », *Public Administration Review* Vol. 69, n°1, pp. 3-19.
- Mathieu J.E. & Zajac D.M. « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment" *Psychological Bulletin*, n°108, 1990, p. 171-194.
- Merrien, F-X. 1999. « La nouvelle gestion publique: un concept mythique». *Lien social et politiques-RIAC*, p. 95-104
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Vocational Behavior*, vol 61, p.20–52.

Michel A, « La qualité de services dans les administrations publiques : un défi du changement », *Pyramides*, 7 | 2003, 149-164.

Ouedraogo I. R. et al. (2016). La fidélisation des Ressources humaines par l'implication organisationnelle d'une Entreprise Africaine : Le cas de ONATEL-SA Burkina-Faso. *Journal Ouest Africain des Sciences de Gestion*, Volume 1, numéro 1, pp. 98-109.

Skocpol T., (1985) États et révolutions sociales. La révolution en France, en Russie et en Chine, Paris, Fayard.

Segui D.R., (2002). Le droit administratif. Polycopié de cours DEUG. Université de Cocody-Abidjan.

Thevenet M. (1992) : *Impliquer les personnes dans l'entreprise* – Paris - Editions Liaisons

Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D., et Vandenberghe, C. (2010). « The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in role and extra-role performance ». *International Journal Of Human Resource Management*, 21(3)