

## UNIVERSITE THOMAS SANKARA

Centre d'Etudes, de Documentation  
et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)

# REVUE ECONOMIQUE ET SOCIALE AFRICAINE

## SÉRIES ÉCONOMIE

### **Effect of inclusive growth on political instability in Sub-Saharan Africa?**

Adama SAWADOGO, Noël THIOMBIANO & Relwendé SAWADOGO

### **Effet des cadres réglementaire et politique sur l'exécution des projets en Partenariats Public-Privé en Afrique de l'ouest**

Foussény SINGBEOGO & Salamata LOABA

### **Analyse du consentement à payer (CAP) et ses déterminants pour les mutuelles de santé au Burkina Faso ?**

Issa SARAMBE & Moïse KABORE

### **Effet de la conciliation études-travail sur l'accès à l'emploi permanent au Burkina Faso**

Ibrahima OUEDRAOGO & Salimata TRAORE

### **Nécessité de repenser le mode traditionnel de recrutement dans la fonction publique**

Kossi AFFO

### **Détention d'Effets Publics par les Banques et Investissement Public dans l'UEMOA**

Soumaïla WONI

La REVUE CEDRES-ETUDES « séries économiques » publie, semestriellement, en français et en anglais après évaluation, les résultats de différents travaux de recherche sous forme d'articles en économie appliquée proposés par des auteurs appartenant ou non au CEDRES.

Avant toute soumission d'articles à la REVUE CEDRES-ETUDES, les auteurs sont invités à prendre connaissance des « recommandations aux auteurs » (téléchargeable sur [www.cedres.bf](http://www.cedres.bf)).

Les articles de cette revue sont publiés sous la responsabilité de la direction du CEDRES. Toutefois, les opinions qui y sont exprimées sont celles des auteurs.

En règle générale, le choix définitif des articles publiables dans la REVUE CEDRES-ETUDES est approuvé par le CEDRES après des commentaires favorables d'au moins deux (sur trois en générale) instructeurs et approbation du Comité Scientifique.

La plupart des numéros précédents (79 numéros) sont disponibles en version électronique sur le site web du CEDRES [www.cedres.bf](http://www.cedres.bf).

La REVUE CEDRES-ETUDES est disponible au siège du CEDRES à l'Université Thomas SANKARA et dans toutes les grandes librairies du Burkina Faso et aussi à travers le site web l'UTS ou par le lien : <https://www.journal.uts.bf/index.php/cedres>

## **DIRECTEUR DE PUBLICATION**

Pr Pam ZAHONOGO, Université Thomas SANKARA (UTS)

## **COMITE EDITORIAL**

Pr Pam ZAHONOGO, UTS Editeur en Chef

Pr Noel THIOMBIANO, UTS

Pr Denis ACCLASATO, Université d'Abomey Calavi

Pr Akoété AGBODJI, Université de Lomé

Pr Chérif Sidy KANE, Université Cheikh Anta Diop

Pr Eugénie MAIGA, Université Norbert ZONGO Burkina Faso

Pr Mathias Marie Adrien NDINGA, Université Marien N'Gouabi

Pr Omer COMBARY, UTS

Pr Abdoulaye SECK, Université Cheikh Anta DIOP

Pr Charlemagne IGUE, Université d'Abomey Calavi

## **SECRETARIAT D'EDITION**

Dr Yankou DIASSO, UTS

Dr Théodore Jean Oscar KABORE, UTS

Dr Jean Pierre SAWADOGO, UTS

Pr Idrissa OUIMINGA, UTS

## **COMITE SCIENTIFIQUE DE LA REVUE**

Pr Abdoulaye DIAGNE, UCAD (Sénégal)

Pr Adama DIAW, Université Gaston Berger de Saint Louis

Pr Gilbert Marie Aké N'GBO, Université Félix Houphouët Boigny (Côte d'Ivoire)

Pr Albert ONDO OSSA, Université Omar Bongo (Gabon)

Pr Mama OUATTARA, Université Félix Houphouët Boigny (Côte d'Ivoire)

Pr Youmanli OUOBA, UTS

Pr Kimséyinga SAVADOGO, UTS

Pr Nasser Ary TANIMOUNE, Université d'Ottawa (Canada)

Pr Noel THIOMBIANO, UTS

Pr Gervasio SEMEDO, Université de Tours

Pr Pam ZAHONOGO, UTS

---

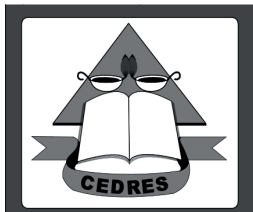
*Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherches Economique et Sociale (CEDRES)*

*03 BP 7210 Ouagadougou 03. Burkina Faso.*

**Tél.:** (+226) 25 33 16 36 – **Fax :** (+226 25 31 26 86) – **Email :** [lecourriercedres@gmail.com](mailto:lecourriercedres@gmail.com);

<https://www.journal.uts.bf/index.php/cedres>

Centre d'Etudes, de Documentation et de Recherche Economiques et Sociales (CEDRES)



[www.cedres.bf](http://www.cedres.bf)

# **REVUE CEDRES-ETUDES**

Revue Economique et Sociale Africaine

## **REVUE CEDRES-ETUDES N°80**

**2<sup>e</sup> Semestre 2025**

# SOMMAIRE

<b>Effect of inclusive growth on political instability in Sub-Saharan Africa?</b> Adama SAWADOGO, Noël THIOMBIANO & Relwendé SAWADOGO.....	05
<b>Effet des cadres règlementaire et politique sur l'exécution des projets en Partenariats Public-Privé en Afrique de l'ouest</b> Foussény SINGBEOGO & Salamata LOABA.....	56
<b>Analyse du consentement à payer (CAP) et ses déterminants pour les mutuelles de santé au Burkina Faso ?</b> Issa SARAMBE & Moïse KABORE.....	88
<b>Effet de la conciliation études-travail sur l'accès à l'emploi permanent au Burkina Faso</b> Ibrahima OUEDRAOGO & Salimata TRAORE.....	125
<b>Nécessité de repenser le mode traditionnel de recrutement dans la fonction publique</b> Kossi AFFO.....	159
<b>Détention d'Effets Publics par les Banques et Investissement Public dans l'UEMOA</b> Soumaïla WONI.....	188

# **Nécessité de repenser le mode traditionnel de recrutement dans la fonction publique togolaise**

**Kossi AFFO**

Maître-Assistant à l'Université de Lomé (Togo).  
Email : [affo\\_eric@yahoo.fr](mailto:affo_eric@yahoo.fr); Téléphone : (00228) 90 91 33 24

## Résumé

En dépit des réformes engagées ces dernières années par le ministère de la fonction publique togolaise, le processus de recrutement par voie de concours, mode traditionnel d'accès à l'emploi public est jalonné d'insuffisances. Ainsi, cet article se propose, dans une optique exploratoire, de montrer la nécessité de repenser le recrutement dans la fonction publique. L'approche méthodologique employée repose sur des observations directes, des entretiens semi-directifs (N=25) et l'analyse documentaire. L'analyse de contenu a été privilégiée pour le traitement des données. Les résultats révèlent qu'il faut améliorer ce processus et proposer un nouveau paradigme innovant. De la définition du poste, jusqu'à l'intégration des nouveaux collaborateurs, le processus présente des faiblesses. Au titre des faiblesses, on note : des incohérences entre les profils et les postes à pourvoir, des imprécisions dans la sélection, un grand retard dans la diffusion des résultats et des écarts dans la phase d'intégration. Cette contribution propose la mise en place d'un processus de recrutement en bonne et due forme, respectant les étapes classiques. Face aux multiples défis et enjeux actuels, la fonction publique a l'obligation de repenser son mode de recrutement, afin de disposer des ressources humaines performantes, compétentes et agiles.

Mots clés : capital humain, recrutement par voie de concours, nouveau management public, fonction publique, Togo.

Codes JEL : C42, H83, J24, J45, M12

## Abstract

Despite the reforms undertaken in recent years by the Togolese public service ministry, the recruitment process through competitive exams, the traditional method of accessing public employment, is marked by shortcomings. Thus, this article aims, from an exploratory perspective, to demonstrate the need to rethink recruitment in the public service. The methodological approach employed is based on direct observations, semi-structured interviews (N=25), and document analysis. Content analysis has been prioritized for data processing. The results reveal that improvements are needed in this process and that a new innovative paradigm should be proposed. From the definition of the position to the integration of new employees, the process presents weaknesses. In terms of weaknesses, we note: inconsistencies between profiles and available positions, inaccuracies in selection, significant delays in the dissemination of results, and discrepancies in the integration phase. This contribution proposes the establishment of a proper recruitment process, adhering to the classic steps. In the face of multiple current challenges and issues, the public service is obliged to rethink its recruitment methods in order to have efficient, competent, and agile human resources.

**Keywords:** human capital, recruitment by competitive examination, new public management, civil service, Togo.

**JEL Classification Codes :** C42, H83, J24, J45, M12.

## Introduction

L'étude des organisations publiques n'est donc pas nouvelle. Ce qui, en revanche, est nouveau, c'est la remise en cause des idées d'immobilisme et d'inefficacité systémique pour ces organisations (Defélix, 1992). Ces dernières décennies, le secteur public a fait objet de critiques, de discrédits et de reproches, en ce qui concerne son mode de management et la gestion de ses ressources humaines. La fonction RH dans la sphère publique nécessite impérativement un renforcement (Brabé et al., 2018). Cette fonction RH a atteint sa vitesse de croisière, elle continue de se muter, et de s'élater (Crozet et Hermel, 2015). Le fossé se creuse davantage entre les organisations privées et celles dites publiques, entraînant ainsi deux managements fondamentalement opposés (management public et management privé). Le management public est essentiellement incarné par l'héritage taylorien et la bureaucratie. Suite aux nombreuses critiques adressées au management public, un nouveau management public (NMP) va émerger. Théoriquement, le NMP s'appuie sur de nombreux courants de pensée ou théories, notamment le courant néoclassique, la théorie des organisations, la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), la théorie des droits de propriété, etc. Le courant néoclassique repose sur quelques principales idées. La théorie de l'agence, s'appuie sur les relations d'agence. Quant à la théorie des droits de propriété (Demsetz, 1967), elle montre le caractère libre des rapports contractuels entre agents. Elle s'attache à expliquer le comportement des managers selon les organisations (privées ou publiques) auxquelles ils appartiennent. Ces théories proposent des préalables à la définition du nouveau management public. L'une des caractéristiques du NMP est l'abandon du statut de fonctionnaire et l'avancement à l'ancienneté des agents pour une rémunération au mérite. De ce fait, il devient impérieux de revoir ou de repenser la GRH publique. En effet, s'inscrivant dans la logique du NMP, les organisations publiques en général et la fonction publique en particulier doivent repenser leur management. Selon Bezes (2005), deux visions ou fondements renforcent cette idée, la vision historique et la vision contemporaine. La vision historique s'intéresse à l'économie du public choice, à la théorie des coûts de transaction (Coase et Williamson, 1937) et à la théorie de l'agence. Par contre, la vision contemporaine présente le management public comme une doctrine de



gestion publique, à la fois cohérente, universelle, apolitique et internationale. En matière de GRH, le rôle joué par le pouvoir politique, semble être, avec le statut, ce qui distingue le plus l'organisation publique de l'entreprise (Dion, 1986). Sordet et Krykwinski (2008), montrent que le recrutement par voie de concours est particulier. Il se distingue des recrutements observés dans le secteur privé. Cependant, même si le concours reste la voie principale pour accéder à la fonction publique, des discrédits ou de l'anathème sont jetés sur ce mode traditionnel de recrutement. Légitimement, les administrations publiques centrales, les collectivités territoriales et les autres entités de l'Etat sont confrontées à plusieurs défis. Pour relever ces défis, il va falloir compter sur les ressources humaines. Il convient également de faire remarquer que peu d'écrits théoriques et/ou empiriques se sont intéressés au recrutement dans les administrations publiques en Afrique. Au regard de tout ce qui précède, l'on se pose les questions légitimes suivantes : comment repenser le recrutement dans la fonction publique ? Comment le recrutement par voie de concours, permet-il à la fonction publique togolaise d'attirer les compétences et talents nécessaires à son bon fonctionnement ?

Pour apporter des éléments de réponse, l'article sera structuré en trois parties. Dans la première partie, il sera question de clarifier les concepts et faire une revue de littérature. La deuxième partie présente le dispositif méthodologique. La troisième partie dresse un bilan, expose et discute les résultats sur le processus de recrutement dans la fonction publique au Togo.

# **I. Aspects conceptuels et théories du management public**

L'atteinte des objectifs visés dans ce travail, nous impose un passage en revue des concepts liés à notre thématique et un développement sur les théories du management public.

## **I.1 Aspects conceptuels**

### **I.1.1 Focus sur la notion de recrutement**

Le recrutement, de quoi s'agit-il ? S'interrogeaient Archambault et Plane (2005). Pour eux, le recrutement se définit comme « la meilleure adéquation possible » entre un poste et une personne. Recruter permet de positionner « la bonne personne à la bonne place au bon moment » ditons souvent. Le recrutement est une activité de GRH. La réussite d'un recrutement repose sur une démarche rigoureuse ne se limitant pas aux seules procédures de sélection. S'agissant du processus de recrutement, il peut se réaliser de manière interne et externe selon les cas et les besoins. Pour Bénisti, Député-Maire de Villiers-sur-Marne (2010), le recrutement s'inscrit comme un outil majeur d'une politique dynamique de RH, facteur de motivation auprès de chaque fonctionnaire et plus globalement d'une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences. Justement, le recrutement est à l'origine de toute GRH : il intègre en amont l'identification du besoin, la définition des missions et des compétences requises avant de présenter la phase active de l'entretien sans oublier l'accompagnement indispensable à la prise de poste. Le recrutement est l'une des préoccupations quotidiennes des managers. L'évolution démographique démontre combien il est important de recruter « la bonne personne à la bonne place ». Outil de mobilité, il accompagne également l'agent au cours de son évolution professionnelle.

### **I.1.2 Quid du recrutement par voie de concours ?**

Abordant le recrutement par voie de concours, plusieurs considérations peuvent être analysées, notamment le degré de centralisation du recrutement par voie de concours. Pour Horty (2016), le recrutement décentralisé d'agents publics s'est largement développé.

Par ailleurs, l'auteur affirme qu'en ce qui concerne ce mode de recrutement, le nombre de candidats va avoir des conséquences sur l'organisation même du concours pouvant favoriser certaines inégalités de traitement. Il se pose également la difficulté de l'organisation de ces concours, qu'ils soient de petite ou de grande taille. Ainsi, pour les concours nationaux de petite taille, il peut être organisé sur un seul site ou centre d'examen. Pour le cas des concours de grande taille, il devient impérieux de multiplier les centres d'écrits ou d'examen. De ce fait, le concours reste centralisé dans sa gestion et déconcentré sur le plan organisationnel. Ce dernier cas est toujours observé dans les recrutements par voie de concours au Togo, où, on retient plusieurs centres d'écrit sur toute l'étendue du territoire.

D'une part, le concours est une succession d'épreuves dont les contenus, les barèmes de notation et les durées sont identiques pour tous les candidats. D'autre part, les ouvertures de concours font l'objet d'une publicité normalisée. Ils donnent lieu à une publication légale qui prend la forme d'un arrêté d'ouverture au journal officiel (Horty, 2016). Parlant du concours, on peut avoir : (a) des concours externes, qui sont ouverts aux candidats possédant un niveau de diplôme déterminé ; (b) des concours internes, ouverts aux agents publics remplissant certaines conditions d'ancienneté, dans ce cas de figure, il s'agit d'une promotion interne et (c) du recrutement externe, adressé à des candidats spécifiques, justifiant de l'exercice, pendant une durée déterminée d'une expérience professionnelle. Le premier et le dernier type de concours sont les plus observés dans les fonctions publiques. Pour Sordet et Krykwinski (2008), les enjeux du recrutement par voie de concours sont entre autres :

- (i) enjeu de premier plan pour la GRH : le recrutement est le premier acte déterminant la carrière du fonctionnaire, dans une fonction publique de carrière ; recruter c'est répondre aux besoins quantitatifs et qualitatifs de l'administration.
- (ii) enjeu de société : en effet on recrute, pour assurer efficacement les missions de service public ; maîtriser les dépenses publiques ; pour préserver le rôle de cohésion sociale et de promotion sociale de la fonction publique ; maintenir l'attractivité de la fonction publique et garantir le respect des principes d'égalité, de neutralité et d'impartialité.

## Historique du recrutement par voie de concours

Les recrutements par voie de concours ont connu plusieurs mutations et réformes. Concernant le Togo, ce n'est que dans les années 1980 qu'il a procédé à son premier recrutement par voie de concours, ceci dans un contexte des programmes d'ajustements structurels, imposés au pays par les institutions de Breton-Wood (Fond Monétaire International et Banque Mondiale). Ce mode d'accès à l'emploi public est toujours d'actualité, et demeure la principale voie pour acquérir des RH au service de la nation. Pour Theuret (2015), bien que le concours corresponde à un système de fonction publique dit « de carrière », les recrutements individualisés sont rattachés à un système dit « d'emploi », ces deux systèmes ne sont pas irrémédiablement opposés. La fonction publique territoriale en est la preuve, où chaque lauréat d'un concours se doit de trouver son employeur local au travers d'entretiens de recrutement.

**Tableau 1 : Caractéristiques du recrutement dans le secteur public et privé**

Secteur privé	Secteur public
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement sur un poste précis ;</li> <li>• Compétences identifiées ;</li> <li>• Milieu professionnel connu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutement dans un corps de fonctionnaire ;</li> <li>• Poste d'affectation non connu au moment du concours ;</li> <li>• Recrutement pour une carrière de plus de 30 ans.</li> </ul>

Source : Sordet et Krykwinski, 2008

D'après ce tableau, le recrutement dans le public est relatif à un corps de fonctionnaire, à un poste d'affectation et à une carrière. Par contre, dans le privé, le recrutement concerne un poste précis, des compétences identifiées et un milieu professionnel connu. Pour Sordet et Krykwinski (2008), le recrutement dans les secteurs privé et public n'ont pas les mêmes caractéristiques. Le recrutement porte sur un poste précis et sur un corps de fonctionnaire respectivement dans le privé et dans le public.

## **La nature des arrêtés/communiqués ouvrant composition du dossier**

L'identité du candidat, les informations relatives à la qualification des candidats (diplômes), les précisions sur le concours (catégorie, cadre, corps, centre d'écrit, etc.), les pièces à fournir (diplôme ou attestation de diplôme, acte de naissance, certificat de nationalité, casier judiciaire, certificat médical, etc.). Plusieurs critiques sont adressées au recrutement par voie de concours, notamment le contenu des épreuves et les origines des lauréats (Sordet et Krykwinski, 2008).

### **I.1.3 Quid de la notion de fonction publique ?**

La fonction publique est une notion propre et dédiée au secteur public. Le service public étant la part des missions d'intérêt général dont les pouvoirs publics décident d'assumer directement la responsabilité (Badré et Gailly, 2018). Selon ces deux auteurs, la fonction publique est considérée comme le bras séculier des pouvoirs publics, lui permettant d'assurer la part de service public qui ne peut être assurée par des tiers.

Par ailleurs, on reconnaît à la fonction publique un certain nombre de principes, à savoir : (i) le principe statutaire, garantissant au fonctionnaire son grade et son déroulement de carrière, et à l'employeur public la maîtrise des emplois et des affectations des fonctionnaires ; (ii) le principe d'égalité d'accès aux emplois publics à tous les citoyens ; (iii) le principe de responsabilité, selon lequel « la société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration » ; (iv) le principe d'indépendance protégeant les fonctionnaires contre l'arbitraire des décisions individuelles relatives aux carrières et (v) les principes de neutralité et de laïcité, applicables à tout service public, s'imposent à la fonction publique par l'obligation de traiter chacun et chacune indifféremment.

Pour désigner un même système ou une même entité, la sémantique n'est forcément pas unique. En effet, fonction publique et administration publique ne veulent pas dire la même chose, ils s'y trouvent quelques nuances. Commençons par l'administration publique, que peut-elle désigner ? L'administration publique a un champ plus large que la fonction publique. Cette dernière est une partie intégrante de la première. Certains auteurs parlent d'administration d'Etat, pour dire l'administration publique. Par ailleurs, l'émergence, à côté de

l'administration d'Etat, de nouveaux pouvoirs et la modification de la frontière public-privé soulignant l'hétérogénéité du secteur public. Il plaide de mettre en exergue d'après des auteurs, la diversité de l'univers administratif est renforcée par le caractère mouvant de la frontière public-privé (Thietart, 1979 ; Gilbert, Laufer, 1987 ; Nioche, 1991 ; Louart, 1997 ; Saussois, 1997).

Dans plusieurs pays de l'Europe, il existe trois formes de fonctions publiques : la fonction publique d'État, la fonction publique territoriale (communes, départements, régions) et la fonction publique hospitalière. Des fonctionnaires, des contractuels et, dans certains cas, des intérimaires y exercent leurs fonctions liées à une mission de service public. Rappelons que l'objectif central de cette recherche est d'analyser le recrutement par voie de concours dans la fonction publique togolaise, et de formuler des pistes d'amélioration de ce mode d'accès à l'emploi public. Ainsi, pour atteindre cet objectif, nous avons mis en place un dispositif méthodologique approprié.

## **I.2 Théories du management public**

Cette section s'intéresse aux différentes théories du management public. Il s'agit d'explorer successivement la théorie du management public et celle du nouveau management public.

### **I.2.1 Théorie du management public**

L'administration publique est une discipline autonome. Elle fut marquée par les idées des théories classiques des organisations (Derbal et Tahrouch, 2024). L'administration publique est caractérisée par la lourdeur, l'inefficacité, la lenteur, la paperassière et condamnée à la bureaucratie (Giauque et Emery, 2008). Traditionnellement, le management public ou la gestion publique est caractérisé par : une gestion des agents publics reposant sur des procédures, des règles et des statuts ; une gestion financière et comptable et une forme de débordement (Pesqueux, 2021). Les processus de gestion des organisations publiques présentent des spécificités, tant dans leurs pratiques que pour la recherche et qu'ils soulèvent un questionnement au regard de l'humanisme (Bartolli et Brasseur, 2010). Pour Chanut et al., (2018), il existe de difficultés concernant la théorisation du management

public. Les auteurs montrent que cette théorisation se heurte à un certain nombre de défis. Ces derniers sont : absence d'une ontologie propre et d'une épistémologie adaptée à l'objet ; la théorisation est en lien avec l'augmentation des sujets relatifs au management public et la multiplication des objets de recherche. Le management public n'a pas fait véritablement objet de théorisation. Néanmoins, les seules théories dominantes, sont entre autres : la théorie bureaucratique de Max Weber et les théories classiques et néoclassiques des organisations.

Cependant, les modèles classiques de l'administration publique ont fait objet de plusieurs critiques, notamment leur rigidité et leur objectivation des relations humaines et sociales au sein de l'administration en particulier et des organisations en général. C'est ce qui a fait naître un mouvement néoclassique et par la suite, un nouveau management public (Gruenning, 2001).

### **I.2.2 Théorie du nouveau management public (NMP)**

La performance des organisations publiques a été remise en cause. C'est pourquoi les gouvernements de nombreux pays ont jugé nécessaire d'intégrer dans la gestion publique des principes inspirés du secteur privé. C'est l'essence du NMP, qui s'est diffusé en modifiant de diverses manières les structures et le fonctionnement des administrations publiques. Le NMP est un ensemble compact d'idées et de recettes tirées de théories économiques et gestionnaires. Il représente une influence intellectuelle importante des politiques actuelles de réforme de l'État (Bezes, 2005). Le NMP est axé sur trois modèles. D'abord, le modèle de l'efficacité qui veut rendre les organisations publiques plus efficaces en les comparant aux organisations privées. Ensuite, le modèle de l'excellence et de la qualité, qui propose des modifications, des innovations à la culture administrative. Enfin, le modèle de la flexibilité, de la décentralisation et du downsizing des processus de décision (Pesqueux, 2021). Ainsi, hormis ses fondements conceptuels, tels que le managérialisme et le néolibéralisme, le NMP se caractérise également par des principes et des valeurs, en enrichissant son apport.

### **I.3 Revue empirique sur le recrutement dans la fonction publique**

Dans cette section, un focus sera fait sur quelques travaux antérieurs relatifs au recrutement dans les administrations publiques. Trois travaux ont été minutieusement examinés. Yakhelef et al. (2018) ont mené une étude portant sur le recensement des programmes de formation, de recrutement, de déploiement et de fidélisation des personnels de la santé, dans cinq pays d'Afrique francophone. L'objectif visé dans ce travail, est d'analyser l'évolution des efforts accomplis par les autorités afin d'endiguer les problèmes en matière de ressources humaines en santé. Les auteurs ont adopté une méthodologie basée sur une approche qualitative. Les données proviennent d'une analyse documentaire et d'entretiens menés auprès de personnes ressources-clés (N=69). Les résultants révèlent que l'augmentation du nombre de recrutements est un objectif partagé par les pays étudiés, mais les voies pour y parvenir diffèrent. Les politiques de recrutement sont pour la plupart ponctuelles en réponse aux crises. La quasi-totalité des pays étudiés ont opté pour un recrutement massif direct sur concours. Plus loin, il est fait mention que les départements ministériels sociaux, notamment la santé et l'éducation sont les grands bénéficiaires des recrutements massifs, comme c'est le cas pour le Togo.

Pour leur part, Cavallo et Gagliardi (2012), s'intéressent également au recrutement dans les administrations publiques et le principe de concours. L'objectif visé dans ce travail est d'analyser les bases juridiques et constitutionnelles du recrutement par voie de concours dans la sphère publique. Les auteurs déclarent que le principe du concours est un élément qui caractérise les États de droit modernes. L'approche méthodologique employée est exclusivement qualitative, axée sur l'analyse documentaire. Les résultats indiquent que, par exemple, le système juridique italien consacre expressément le principe du concours pour le recrutement dans la fonction publique. Ce principe assure une application parfaite du libre circulation dans le cadre du recrutement des fonctionnaires publics, puisqu'il garantit le droit à une prise en compte homogène des titres et expériences professionnelles. Par ailleurs, le concours est considéré avant tout comme une garantie d'accès aux emplois publics dans des conditions de parité entre les sexes, dérivant directement du principe d'égalité.



Le recrutement se déroule sans concours pour les postes à moindre qualification professionnelle et pour certains emplois de niveau supérieur. Cette différenciation n'est pas observée dans le contexte togolais.

Ladina et al. (2023) à travers une publication, analysent le statut social de la formation professionnelle du point de vue d'entreprises suisses. Par statut social de la formation professionnelle, nous entendons la valeur accordée aux diplômes de formation professionnelle par rapport à d'autres diplômes de formation. Ainsi, lors des recrutements au sein des administrations publiques suisses, une attention toute particulière est réservée à la nature du diplôme présenté par les candidats. En plus des analyses documentaires, la méthodologie utilisée par les auteurs est basée sur l'analyse des données d'une expérience effectuée dans le cadre d'une enquête en ligne auprès d'employeurs suisses. Les résultats obtenus indiquent que la formation d'une personne détermine dans une large mesure son succès sur le marché du travail. En Suisse, des études révèlent que le succès sur le marché du travail des personnes ayant suivi une formation professionnelle est comparable à celui des titulaires d'un diplôme de formation générale ou académique. Les résultats des entreprises de l'administration publique montrent que les employeurs préfèrent, pour les postes de jeunes diplômés, les candidats ayant suivi une formation professionnelle initiale. Ce résultat confirme donc que la formation professionnelle initiale prépare mieux les diplômés à l'entrée sur le marché du travail et que les employeurs apprécient cette formation. Cette préférence de diplôme est faiblement observée au Togo, surtout par les employeurs du secteur privé.

## **II. Dispositif méthodologique**

Dans le cadre ce travail, le terrain d'investigation est la fonction publique togolaise. De manière spécifique, la Direction générale de la fonction publique (DGFP) a été retenue. Ce choix s'explique, par le fait qu'elle est le département en charge de la gestion du personnel de l'Etat. Elle est au cœur de l'organisation des recrutements de l'Etat togolais. L'une des missions de la DGFP est de procéder aux formalités de recrutement du personnel de l'Etat.

II.1 Méthodes de collecte des données

La collecte des données s’est faite par le biais des observations directes, de l’analyse documentaire et des interviews. On distingue les interviews de contexte et les interviews d’identité (entretiens semi-directifs). S’agissant des interviews de contextes, elles ont été réalisées au cours du mois de nombre 2024 et auprès de cinq (05) fonctionnaires de la DGFP, fortement impliqués dans l’organisation des recrutements. Pour ce premier groupe de personnes, des questions relatives aux réformes engagées par le gouvernement et des questions sur les recrutements par voie de concours ont été adressées.

**Tableau 2 : Caractéristiques des agents de la DGFP interviewés (N = 05)**

Agents	Sexe	Fonction	Age	Ancienneté	Rôle de l’agent
Agent 1	M	Chef de division	42 ans	08 ans	Coordination des activités
Agent 2	F	Attachée d’administration	33 ans	04 ans	Réception et analyse des dossiers de candidatures
Agent 3	M	Chef de division	38 ans	08 ans	Coordination des activités
Agent 4	M	Chef de division	46 ans	09 ans	Coordination des activités
Agent 5	M	Chargé d’études	77 ans	09 ans	

Source : Auteur, à partir des informations du terrain, 2024

Au total cinq (05) entretiens semi-directifs ont été réalisés, auprès de ces acteurs fortement impliqués dans le processus du recrutement. Ils sont tous des agents travaillant à la DGFP. A chaque recrutement, il est mis en

place une équipe de coordination de toutes les activités du processus. Cette équipe est composée des Chefs de divisions. Les autres collaborateurs, notamment les chargés d'études, les attachés d'administration sont positionnés sur des tâches spécifiques (telles que réception et analyse des dossiers de candidatures).

Concernant les interviews d'identité (récits professionnels), les entretiens ont été réalisés auprès d'un échantillon de 20 fonctionnaires. Ces derniers ont été choisis selon quatre (04) critères structurants (ministère de provenance, catégories professionnelles, poste de travail et sexe).

Par rapport aux ministères d'appartenance, quatre (04) ministères ont été retenus : ministère de l'économie et des finances, ministère de l'enseignement primaire et secondaire, ministère de la santé et ministère de la sécurité et de la protection civile. En 2024, au moment de la rédaction de cet article, le Gouvernement togolais comptait 33 ministères. Le choix des ministères étudiés ne tient compte d'aucune représentativité. Il a été opéré par convenance et repose sur des critères spécifiques. Trois (03) critères justifient le choix de ces ministères (ministères stratégiques et sociaux, effectif important et bénéficiant régulièrement de concours de recrutement). Par exemple, les ministères de l'enseignement primaire et secondaire et le ministère de la santé emploient chacun plusieurs dizaines de milliers d'agents et chaque deux ans, des concours de recrutement sont organisés au profit de ces derniers. Ainsi, cinq (05) fonctionnaires ont été interviewés par département ministériel, soit un total de vingt (20) fonctionnaires. Ces derniers sont tous de la catégorie A. Les entretiens se sont déroulés sur une période de trois mois (septembre et novembre 2024). Ils ont été réalisés dans les bureaux des fonctionnaires, suite aux rendez-vous négociés et obtenus.

L'échantillon de 20 fonctionnaires s'inscrit dans une démarche qualitative ancrée (Glaser & Strauss, 1967), privilégiant la richesse discursive sur la représentativité statistique. Malgré une saturation théorique souvent atteinte entre 12 et 20 entretiens (Guest et al., 2006), cette taille retenue pour répondre d'une part à l'homogénéité de notre profil cible (fonctionnaires provenant de divers départements ministériels) afin de réduire la redondance et d'autre part à la convergence précoce des discours sur les thèmes centraux (processus de recrutement, définition des postes et profils, sélection, proclamation des résultats, etc.), validant une saturation thématique suffisante.

**Tableau 3 : Récapitulatif des caractéristiques de l'échantillon (N= 20)**

Ministère d'appartenance	Nombre d'interviewés	Poste de travail
Ministère de l'économie et des finances	05	Chargé d'étude ; Gestionnaire des RH ; Assistante de direction ; Macroéconomiste et Inspecteur de trésor.
Ministère de l'enseignement primaire et secondaire	05	Enseignant ; Directeur d'école ; Comptable ; Assistante de direction et Proviseur.
Ministère de la santé et de l'hygiène publique	05	Assistant Médical ; Secrétaire ; Infirmier ; Médecin généraliste ; Gestionnaire et Sage-femme.
Ministère de la sécurité et de la protection civile	05	Agent de police ; Commissaire ; Assistante de direction ; deux Officiers de police.
<b>Total</b>	<b>20</b>	

Source : Auteur, à partir des résultats des enquêtes, 2024

## **II.2 Méthodes de traitement des données**

La grande partie des données collectées sont de nature qualitative. Pour ce faire, la méthode d'analyse et de traitement des données retenue, est celle de l'analyse de contenu et de thématique définie par Unrug (1974), cité par Dancan (2008) comme « un mode d'analyse centré sur les notions ou thèmes à propos d'un objet d'étude ». Dans ce cas, l'objet d'étude se résume au recrutement par voie de concours. La méthode d'analyse appropriée pour ce genre de recherche, est l'analyse de contenu (Beaud, 2007). Chaque thème derrière une information est minutieusement analysé. Des analyses descriptives explicatives ont été menées.

## **III. Bilan du recrutement dans la fonction publique togolaise**

Dans cette section, il sera question de présenter le département ministériel en charge du recrutement de la fonction publique. Ensuite, faire un bref bilan des recrutements par voie de concours. Enfin, exposer les propos recueillis lors des entretiens.

### **III.1 Ministère de la fonction publique : DRH de l'Etat**

La gestion du personnel de l'Etat est assurée par le Ministère en charge de la fonction publique. L'Etat, compte tenu de ses besoins en RH, organise à fréquence régulière des recrutements par voie de concours. Ces derniers ont pour objectifs, de remplacer les départs à la retraite, de pourvoir en personnes certains départements ministériels (très souvent les départements dits sociaux, notamment l'éducation primaire et secondaire et la santé). Cependant, nonobstant les réformes et programmes réalisés par le gouvernement togolais au niveau de la fonction publique, visiblement les lignes n'ont pas bougé, les mêmes critiques et discrédits adressés à l'endroit de l'administration publique restent d'actualité. Surtout en matière de recrutement, beaucoup reste à faire. Une réorganisation du recrutement par voie de concours, principale voie d'accès à l'emploi public au Togo, s'impose. Ce mode de recrutement est particulier et spécifique aux administrations publiques (Bartolli et Brasseur, 2010).

L'histoire nous apprend que l'administration publique togolaise a d'abord recruté son personnel sans concours jusque dans les années 1980. Par la suite, avec la crise économique et financière, le concours de recrutement a été introduit sans une politique de gestion prévisionnelle des RH. Les programmes d'ajustement structurel (PAS) ont contraint les autorités politiques et administratives du moment à adopter un certain nombre de mesures tendant à une maîtrise radicale de la masse salariale et des effectifs. Dans cette perspective, une gestion prospective des RH suppose l'existence d'un système de procédures organiques pour l'évaluation, la mesure du rendement, la promotion, la rémunération, la formation...). L'administration publique doit non seulement recruter un personnel suffisant et qualifié mais aussi entretenir et maintenir celui-ci dans le système administratif. Cela suppose qu'il faut offrir des conditions acceptables de travail, de motivation aux agents publics pour leur propre accomplissement.

### III.2 Bref bilan des recrutements par voie de concours

*« Le concours national de recrutement d'enseignants fonctionnaires régionaux du secondaire est effectif à travers l'écrit des épreuves constaté ce vendredi, 27 janvier 2017 au centre de Lomé. Les épreuves ont démarré à 8h 30 minutes à Lomé et dans les autres centres d'écrit des régions. L'écrit se déroule simultanément dans tous les centres de toutes les régions du pays. Les candidats planchent sur deux épreuves, la première en culture générale et la deuxième sur les différentes spécialités auxquelles le concours est ouvert ».*

Six mille quatre cent deux (6402) candidats se sont présentés à cette session du 27 janvier 2017 de recrutement d'enseignants fonctionnaires pour le compte du ministère des enseignements primaire, secondaire et de la formation professionnelle. Le nombre de postes à pourvoir est mille (1000). Ce sont donc mille (1000) meilleurs d'entre les candidats qui seront reçus enseignants fonctionnaires dans les catégories A2 et A1 et qui seront déployés au premier cycle ou au second cycle du secondaire.

Par ailleurs, tenant compte des démissions, des décès et surtout des départs massifs à la retraite, et d'après les propos du ministre en charge de la fonction publique, le gouvernement ambitionne de recruter 25 000 agents supplémentaires, pour les cinq (05) prochaines années.

**Tableau 4 : Quelques recrutements par voie de concours annoncés par le gouvernement**

Département ministériel bénéficiaire	Nombre de postes ouverts au concours	Date de publication
Ministère de l’agriculture, de la production animale et halieutiques	1 552	-----
Ministère de l’enseignement primaire et secondaire	2050 <sup>1</sup>	31 janvier 2020
Ministère de l’économie et des finances	700	24 janvier 2020
ministère de l’environnement, du développement durable, et de la protection de la nature	152	
Recrutement général pour l’ensemble des départements ministériels	2 725	22 novembre 2021
Ministère de l’enseignement primaire et secondaire	4 386	05 septembre 2024

Source : Auteur, à partir des documents consultés, 2024

<sup>1</sup> Pour ce concours de recrutement, il était prévu : 2000 enseignants et 50 conseillers d’orientation.

Dans le contexte togolais, les départements enregistrant plus de recrutements par voie de concours dans l'ordre, sont entre autres : (i) l'enseignement ; (ii) la santé ; (iii) les forces de sécurité et (iv) l'armée. Sur la période sous analyse (2008-2021), au total 23 recrutements par voie de concours ont été organisés par le ministère en charge de la fonction publique ; 154 650 candidatures ont été retenues, soit 98 542 candidatures en moyenne annuelle. S'agissant des réussites aux concours, on note un taux de réussite autour de 14,58% en moyenne annuelle sur la période concernée. Si pour ses besoins en RH, l'Etat doit pour la plupart du temps, recruté en masse, c'est-à-dire recruter par voie de concours, la question fondamentale que l'on se pose, est de savoir, comment apporter des innovations au processus du recrutement dans la fonction publique ?

### III.3 Résultats

Afin de mieux cerner l'accès à l'emploi public par voie de concours, et respectant l'esprit du protocole méthodologique, plusieurs propos ont été recueillis.

#### III.3.1 Avis des techniciens en charge des recrutements

(N= 05)

Les résultats enregistrés portent sur un nombre de thématiques. Il s'agit :

##### **Définition du poste et profil**

Les notions de poste et profil sont peu ou pas utilisées dans le langage de la fonction RH publique. Pour ce répondant, « *Les fonctionnaires sont répartis en quatre catégories, désignées par les lettres de l'alphabet et hiérarchisées dans l'ordre croissant : A, B, C D. Le recrutement à chaque catégorie correspond à une qualification donnée. L'accès à ces différentes catégories ou à leurs subdivisions se fait par voie de concours* ». Un autre encore renchérit en ces termes : « *Dans la fonction publique, l'accent est toujours mis sur les catégories professionnelles, les emplois, les grades, les échelons, les fonctions, les postes de travail, les classes, les corps, etc.* ». Les recrutements par voie de concours, faut le rappeler, sont de l'initiative du Gouvernement, plus précisément du ministère de la fonction publique. Au niveau de cette dernière, on retrouve les fonctionnaires et les contractuels. La définition d'un profil de poste n'est pas chose facile, elle permet d'esquisser le portrait-robot



du candidat idéal recherché et de parfaire le processus de sélection. Un profil de poste est une description détaillée des éléments requis pour un poste spécifique. Le profil est une référence au cours d'un processus de recrutement. Il a pour objectifs de faire gagner du temps dans le processus et d'éviter des erreurs. S'agissant du profil, il est considéré comme un paramètre essentiel et incontournable dans un processus de recrutement, comme c'est le cas dans le secteur privé (Dion, 1986). De l'annonce jusqu'aux entretiens d'embauche, le profil reste au cœur de la sélection. Cependant, d'après certains répondants, force est de remarquer que : *« la question de profil n'est pas observée ou est très méconnue lors des processus de recrutement par voie de concours ». Le profil n'est pas abondamment défini, il n'est pas une préoccupation ; on s'attarde souvent sur le sexe, l'âge et les qualifications. Généralement, on ne s'intéresse pas aux expériences professionnelles par exemple »*. Selon un autre répondant : *« Au moment du lancement des concours, les études de dossiers des candidats portent sur le diplôme, l'âge, le sexe ; on s'intéresse à la conformité du diplôme demandé pour le poste à pourvoir, et non aux autres informations par rapport au profil »*.

### **Nécessité de revoir la composition du dossier de candidature**

Généralement, pour les recrutements par voie de concours, la composition des dossiers souffre d'un certain nombre de manquements, notamment la lettre de motivation et parfois le curriculum vitae (CV).

### **Nécessité de renforcer la phase de sélection**

Selon les propos d'un répondant : *« Le processus de recrutement par voie de concours dans la fonction publique peut se résumer comme suit : publication de l'annonce du concours, réception et étude des dossiers de candidatures, affichage des noms et prénoms des candidatures retenues, convocation des candidats pour le concours, publication et affichage des résultats. Nulle part, on observe ou n'assiste pas à une quelconque sélection »*. Un Chef de division à la DGFP, déclare que *« la sélection des candidats se fait à travers l'étude des dossiers et le concours »*. Pour ce dernier, *« on n'assiste pas à des entretiens d'embauche en bonne et due forme, comme cela se fait ailleurs »*. Il poursuit, en disant que *« même si le concours reste une sélection, il se pose un autre problème, les sujets auxquels les candidats sont soumis, sont souvent théoriques et sont loin des réalités professionnelles »*.

Au final, nous proposons un véritable renforcement de la phase de sélection du recrutement dans la fonction publique. D'ailleurs, c'est tout le processus de recrutement dans la fonction publique, qu'il faut renforcer (Brabé et al., 2018).

### **Reconsidérer l'accueil et l'intégration**

L'accueil et intégration de nouveaux collaborateurs reste une phase incontournable et primordiale du processus de recrutement. Cependant, l'intégration des nouveaux fonctionnaires retenus à la suite d'un recrutement par voie de concours n'est pas prise au sérieux ou parfois elle est jalonnée de certaines difficultés.

### **Diffusion des résultats toujours retardée**

La dernière étape du recrutement par voie de concours est la diffusion des résultats. Elle se réalise par plusieurs canaux, notamment par la presse écrite, l'affichage, le site de la fonction publique. Il a été constaté qu'après le concours, les résultats tardent à être diffusés. L'attaché d'administration : *« je déplore le temps qui sépare le concours et la diffusion des résultats, nous même on ne comprend rien. Nous sommes des fonctionnaires, des exécutants, une fois notre travail terminé, les résultats sont transmis à la hiérarchie »*. *« Malgré que les concours de recrutement soient lancés par rapport aux besoins en personnel, exprimés par certains départements ministériels, je n'arrive pas à comprendre la raison de ce grand retard observé pour la diffusion des résultats. Ils durent parfois une à deux ans »*. *« Personnellement, je suis embarrassé par cette situation. Parfois, on vous met la pression pour l'organisation de certains concours de recrutement, on vous fait travailler les samedis et les dimanches. A la fin, tout est bloqué quelque part, les résultats ne sont plus diffusés »*.

Cette situation n'est pas sans conséquences, sur le fonctionnement des départements ministériels ayant exprimé leurs besoins en ressources humaines. Plus le temps passe, plus les pénuries en ressources humaines s'aggravent, compte tenu des départs en retraite, au fil du temps. Un enseignant répondant, réagit en ces termes *« dans notre secteur, les retards qu'accusent la proclamation des résultats aux différents concours de recrutement, sont sources d'énormes perturbations aux apprenants, aux parents et aux enseignants déjà en activité. Le*

*remplacement d'un enseignant qui devrait normalement se réaliser pendant les vacances, mais pour cause de retard, est effectif en plein milieu d'année scolaire ».*

Globalement, les propos recueillis indiquent que les retards observés lors des proclamations des résultats demeurent de véritables sources de problèmes aux départements ministériels ayant exprimé le besoin.

### **III.3.2 Avis des fonctionnaires sur le processus de recrutement dans la sphère publique (N=20)**

La quasi-totalité des répondants sont d'accord pour l'innovation, car le recrutement par voie de concours a atteint ses limites. Pour ce faire, nous proposons des recrutements régionalisés, pour réduire le grand nombre de candidatures souvent enregistrées au cours des recrutements traditionnels. Comme innovations, les répondants proposent ce tout ce qui suit : *« À mon avis, il faut procéder à des recrutements par spécialités, c'est vrai que cela peut prendre plus de temps, mais ces recrutements seront plus efficaces et crédibles ».* *« Je dis que le processus même du recrutement par voie de concours, souffre d'énormes incohérences et incompatibilités. Imaginez qu'on positionne des candidats sans aucun profil à des postes ».* *« Absence d'une véritable étude de dossiers. D'ailleurs, il faut revoir mêmes les avis de recrutement ».* Pour d'autres répondants encore : *« On doit apporter de profondes innovations en ce qui concerne les sujets et leurs contenus. Et dorénavant, il faut instaurer des entretiens d'embauche, permettant de véritables et pertinentes sélections des candidats ».*

Pour les répondants, tout le processus de recrutement est à innover. *« Pour moi, tout est à revoir, en commençant par l'annonce, l'étude des dossiers de candidature, les critères d'études des dossiers, le contenu des sujets, les critères de sélection des candidats, l'intégration ».* Concernant le secteur de la santé, les centres hospitaliers universitaires (CHU), disposent d'une autonomie de gestion, administrative et financière, leur permettant de recruter du personnel en cas de besoin. Dans la même veine, un médecin réagit en disant ce qui suit : *« au niveau des CHU, en dépit des recrutements du personnel émergeant sur le budget autonome des hôpitaux, le manque d'effectif est une préoccupation récurrente et se pose avec sévérité. Les CHU attendent toujours du personnel*

*fonctionnaires, mis à leur disposition par le ministère de la fonction publique, suite aux concours de recrutement* ». Le personnel additionnel comprend le personnel soignant venant du ministère des armées, des agents volontaires, des contractuels (Yakhelef et al., 2018).

Une Sage-femme, estime que *« même si le secteur de la santé bénéficie régulièrement des recrutements, cela ne résout pas radicalement la problématique des ressources humaines en santé. Les concours de recrutement sont organisés de manière opaque et les résultats tardent à être proclamés, entraînant d'énormes difficultés dans la gestion quotidienne des centres de santé »*. Le constat reste le même, un fonctionnaire Policier, renchérit en disant que : *« son département a bénéficié ces dernières années des concours de recrutements d'agents policiers, afin de renforcer ses effectifs. Cependant, le processus de recrutement traine des manquements, notamment par rapport à la définition des postes et profils, aux critères de sélection, au contenu des sujets, etc. »*.

En résumé, l'ensemble des analyses portent sur les thématiques ci-après : annonce des recrutements par voie de concours, définition des postes, définition des profils, critères de sélection, absence d'entretiens d'embauche, contenu des sujets, retard observé dans la proclamation des résultats. Globalement, toutes ces étapes du processus de recrutement nécessitent des améliorations, des renforcements et des innovations.

## **Discussion**

Cette communication a permis de montrer la nécessité de repenser le recrutement par voie de concours dans la fonction publique togolaise. Ceci pour plus d'efficacité et d'efficience dans l'acquisition des ressources humaines au profit de l'administration publique. Le recrutement par voie de concours est un gage d'un bon fonctionnement des structures étatiques. Ce mode de recrutement est propre aux administrations publiques et se fait en grande masse (Yakhelef et al., 2018). La présente communication s'inscrit dans une logique du nouveau management public (NMP). En effet, le NMP est caractérisé par trois dimensions, à savoir : augmentation du contrôle des moyens, une responsabilisation plus accrue des acteurs et une prise en charge des parties prenantes.

Par ailleurs, les résultats auxquels nous sommes parvenus montrent que tout le processus de recrutement dans la sphère publique est jalonné de manquements. En effet, il ressort une absence de définition claire des profils et des postes à pourvoir. Alors que ces deux étapes sont essentielles et incontournables dans le processus. Cette situation est un manquement grave, qui pourrait compromettre la viabilité des résultats. S'agissant de la composition des dossiers de candidature, elle est à revoir. Elle manque d'éléments majeurs et clés pour un processus de recrutement. Quant à la phase de sélection, elle est à renforcer. La phase d'accueil et intégration souffre de carences notoires. Elle doit être reconsidérée, ceci pour plus de flexibilité, d'engagement, d'implication et de motivation des nouveaux collaborateurs. En ce qui concerne l'accès à l'emploi public, il a été recensé un certain nombre de difficultés ou manquements. Ainsi, dans la même dynamique, Sordet et Krykwinski (2008) trouvent que le recrutement par voie de concours est un acte déterminant de la carrière des fonctionnaires et impacte l'efficacité des missions et services publics. Dans le même ordre d'idée, Cavallo et Gagliardi (2012) affirment que le principe du concours est un élément qui caractérise les États de droit modernes.

## Conclusion

Cette contribution, avait pour objectif, de mettre en lumière les faiblesses du processus de recrutement dans la fonction publique togolaise. Le recrutement par voie de concours reste une voie d'accès aux emplois publics. Il est une pratique de GRH, plus observée dans la sphère publique. Aux termes de cette recherche, tous les acteurs, dans leur unanimité déclare que le recrutement par voie de concours est une activité permettant à la fonction publique de disposer en grand nombre des RH. Cependant, les informations collectées via des entretiens et analyses ont montré à suffisance l'existence de faiblesses, concernant le recrutement par voie de concours. Cela impose une révision de tout le processus, en apportant des améliorations et des innovations. En effet, il ressort de ce travail scientifique que tout le processus est jalonné d'insuffisances, de l'annonce du concours, jusqu'à la proclamation des résultats, en passant par le concours proprement dit. Ainsi, des propositions innovantes ont été formulées, afin d'améliorer le processus de recrutement, permettant au secteur public de disposer des RH qualifiées et compétentes, dont il a besoin pour relever les défis auxquels il fait face. Au-delà de ces apports managériaux évoqués ci-dessous, cette contribution montre des limites. D'une part, les limites d'ordre méthodologique résident dans le fait que la taille de l'échantillon est faible et que d'autres acteurs (les gestionnaires des RH dans les départements ministériels) n'ont pas été interrogés. D'autre part, l'analyse des données collectées ne devraient pas se limiter à l'unique analyse des contenus et thématiques. Au plan théorique, le travail devrait convoquer d'autres théories, telle que la théorie des ressources de Barney (1991) et la théorie des prenantes de Freeman (1984), pour un ancrage théorique plus solide. En guise de prolongement, pour des travaux antérieurs, on pourra étendre les analyses sur le recrutement classique observé dans la sphère privée, ceci pour des besoins de comparaison. Ce travail pourrait être repris, en intégrant les recrutements régionalisés qui sont organisés ces dernières années, pour le compte de certains départements ministériels.

## Références bibliographiques

- Archambaut, M. et Planel J-M. (2005), *le recrutement, mode d'emploi*, Collection « les diagnostics de l'emploi territorial », Hors-série N°7.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal de gestion*, 17(1), 99-120.
- Bartoli, A. (2005), *Le management dans les organisations publiques*, Paris, France, Dunod, 419 p.
- Bartoli, A. et Brasseur M. (2010), Le management public, *Humanisme et Entreprise*, 10(299), 55-68.
- Beaud, M. (2007), « *L'art de la thèse* », Grands Repères, Editions La Découverte, Paris.
- Bezes, P. (2005), Le renouveau du contrôle des bureaucraties : l'impact du New Public Management, *Informations sociales*, 6(126), 26-37.
- Bunel, M. et Horty, Y. (2016), « Les discriminations dans l'accès à l'emploi public », *CNIS*, Vol. 67, n° 3, pp.
- Brabé, M. et Gailly, P.A. (2018), « L'évolution des métiers de la fonction publique », les avis du conseil économique, social et environnemental, Paris, Editions des journaux officiels.
- Cavallo, R. et Gagliardi B. (2012), Le recrutement dans les administrations publiques et le principe de concours dans le système juridique italien, *Revue française d'administration publique*, 142, 443-454.
- Chanut, V. et al., (2018), Le management public en idées : un champ en construction ? *International Management*, 22(3), 107-120.
- Crozet, P. et Hermel, P. (1997), la gestion des ressources humaines dans les organisations publiques : une fonction éclatée ?
- Defélix, C. (1992), « L'application de nouvelles règles de gestion des ressources humaines dans les entreprises de services publics », *Atelier jeunes chercheurs, AGRH*, Lille, pp 617-622.
- Defélix, C. (1997), « Entreprises de service public : une seule gestion des ressources humaines ? », *Revue Française de Gestion*, septembre octobre 1997, pp. 130-140.
- Demsetz, H. (1967), « Toward a Theory of Property Rights », *The American Economic Review*, 57(2), 347-359.
- Derbal, S., & Tahrouch, M. (2024). Évolution des paradigmes de la gestion publique : De l'administration traditionnelle à la gouvernance.

*International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 5(2), 535-551.

Dion, S. (1986), « La politique des administrations publiques : éléments d'analyse stratégique », *Canadian Public Administration*, 29(1), 95-117.

Freeman R. E. (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Gangloff, F., (2009), « Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle », Hall, *Archives ouvertes*, 9, 25-36.

Guest, G. Bunce, A. and Johnson, L. (2006) How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18, 59-82.

Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA : Sociology Press.

Giaque, D. et Emery Y. (2008), *Repenser la gestion publique : bilan et perspectives en Suisse*, Edition, Presses Polytechniques et universitaire, Lausanne.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.

Jensen M. et Meckling W. H. (1976), Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of financial Economics*, 3(4), 305-360.

Ladina, R. et al., (2023), *Processus de recrutement dans l'administration publique : les employeurs privilégient-ils les diplômes de formation professionnelle ou de formation générale ?* ETH Library, Zurich.

Horty, Y. (2016). « Les discriminations dans l'accès à l'emploi public », Rapport pour le Premier Ministre, La documentation française, 106 pages.

Hood, C. (1991). « A Public Management for all Seasons ? », *Public Administration*, 69(1), p. 3-19.

Pesqueux, Y. (2021), *De la fin du New Public Management*, EMS Editions, pp. 276-285.

PNUD, Rapport final, Mission d'appui à la mise en place d'un cadre stratégique national de réforme et de modernisation de l'administration publique togolaise, juin 2008.

Rapport final de la mission d'appui à la mise en place d'un cadre stratégique national de réforme et de modernisation de l'administration publique togolaise, 2008.



- Renders, D. (2007), La préparation aux concours de recrutement dans la fonction publique belge, *Revue juridique de l'Ouest*, 1, 7-21.
- Rondeaux G. (2017). « La modernisation de l'administration publique : gérer le changement par/avec/malgré les identités ?
- Sardet, C. et Krykwinski, C. (2008), *Les recrutements dans la fonction publique*, Ecole de la GRH.
- Thietart, M.-R. et al. (2014), « *Méthodes de recherche en management* », 4<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris.
- Unrug, M-C. (1974), « *Analyse de contenu et acte parole* », Editions Universitaires Delarge, Paris.
- Yakhelef, N. et al., (2018), Cartographie des politiques en matière des ressources humaines de la santé en Afrique, *Santé publique*, 30, hors-série, 19-31.