

GESTION DES CARRIERES DES AGENTS DE LA FONCTION PUBLIQUE DE L'ETAT AU MALI

CAREER MANAGEMENT OF STATE PUBLIC SERVICE AGENTS IN MALI

DIAGOURAGA Youssouf

Enseignant-chercheur

Institut Zayed des Sciences Economiques et Juridiques (IZSEJ) de Bamako

diagousmc@gmail.com

BALLO Issa

Enseignant-chercheur

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

issasballo@yahoo.fr

DIABATE Adama

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)

Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

Adamadiabate2001@yahoo.fr

Date de soumission : 15/07/2023

Date d'acceptation : 26/12/2023

Pour citer cet article :

DIAGOURAGA Y. et al. (2023) « Gestion des carrières des agents de la fonction publique de l'état au mali », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 340 - 360

Résumé

L'objectif de ce document de recherche est de déterminer les agents de la fonction publique en fonction du plan de carrière des agents de politique de mobilité et de politique d'accompagnement de l'Etat. Dans le but d'atteindre cet objectif, nous avons donc posé la question principale suivante : Le plan de carrière et la politique de mobilité sont-ils les meilleurs indicateurs qui indiquent les agents de la fonction publique malienne ? Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode quantitative pour confirmer ou infirmer notre hypothèse. De ce fait, l'approche que nous avons choisie est l'approche déductive. La population mère de l'étude de recherche est de 56589 personnes et la taille de l'échantillon est de 400 agents. Nos principaux résultats ainsi obtenus indiquent que les plans se font au fur et à mesure des exigences des postes vacants et des compétences des individus. L'analyse des résultats obtenus montrent aussi qu'après épuration, la moyenne des coefficients de corrélation des deux dimensions est désormais supérieure à 50%. Les items retenus de notre analyse des données sont très pertinents pour représenter le sous variable, critères du plan de carrière à la fonction publique. Il ressort aussi des résultats que la mobilité à la fonction publique malienne est bien, à améliorer. L'analyse des données prouve également qu'il y a du favoritisme dans la politique de de mobilité dans la fonction publique malienne. Les résultats montrent que les agents rencontrent souvent des difficultés pour la mutation.

Mots clés : Plan ; carrière ; fonction publique ; Etat ; politique de mobilité.

Abstract

The objective of this research document is to determine civil service agents based on the career plan of mobility policy and state support policy agents. In order to achieve this objective, we therefore asked the following main question: Are the career plan and the mobility policy the best indicators that indicate Malian civil service agents? To do this, we opted for the quantitative method to confirm or refute our hypothesis. Therefore, the approach we have chosen is the deductive approach. The parent population of the research study is 56589 people and the sample size is 400 officers. Our main results thus obtained indicate that plans are made according to the requirements of vacant positions and the skills of individuals. The analysis of the results obtained also shows that after purification, the average of the correlation coefficients of the two dimensions is now greater than 50%. The items retained from our data analysis are very relevant to represent the sub-variable, criteria for the civil service career plan. The results also show that mobility in the Malian civil service is good and needs to be improved. The analysis of the data also proves that there is favoritism in the mobility policy in the Malian civil service. The results show that agents often encounter difficulties with mutation.

Keywords: Plan; career ; public function ; State ; mobility policy.

Introduction

La fonction « ressources humaines (RH) » est au cœur des discours et des pratiques au sein de la firme (Cadin, Francis et Frédéric, 2012) ou d'une organisation dans nos quotidiens. A travers des décennies, elle s'est organisée davantage et voit son statut évoluer, ses missions de plus en plus élargies, ses responsabilités plus importantes et primordiales et ses activités plus étendues qu'autrefois.

Toutefois, cette fonction n'est plus considérée comme un simple département ayant pour rôle de recruter du personnel, d'élaborer des contrats de travail, d'établir des fiches de paie ou encore de faire le choix de licenciement pour tel ou tel motif. Elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain de l'organisation tel que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la gestion préventive et prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération et la gestion des carrières, bien évidemment, il y a lieu de souligner que son rôle est déterminant et a d'impact décisif sur l'environnement social d'une organisation. Ajoutant à cela, en raison des évolutions économiques, technologiques et surtout sociales et culturelles, les entreprises surtout les plus grandes d'entre elles sont confrontées à d'énormes défis en matière de management humain et de leadership. Drucker (2005) précise que le style du management des hommes influe directement sur les performances des organisations (économiques et sociales), c'est un indicateur du pouvoir de fidélisation des salariés qualifiés. Cependant, en dépit de son importance pour le bon fonctionnement de l'entreprise, nous observons très peu de réflexions prospectives sur le management des ressources humaines contrairement aux efforts déployés en technologies et prospective économique.

En effet, en faisant des études sociales, la fonction « ressources humaines » évite la transformation des conflits latents en conflits ouverts. Par ailleurs, en leur expliquant les buts à atteindre et les enjeux de leur non réalisation ; la fonction « ressources humaines » contribue considérablement à la mobilisation des ressources de l'organisation, à l'adhésion des salariés et à l'objectif général de celle-ci.

Nonobstant, le travailleur n'est plus considéré comme une charge, perception par le passé, mais, beaucoup plus comme un élément créateur de valeur ajoutée. Ainsi, le travail n'est plus perçu comme une source de revenu seulement (salaire) et éventuellement de prestige social, mais, il doit avoir la faculté d'apporter un développement et un enrichissement personnel.

Toutefois, la gestion des carrières ou de développement du potentiel humain de l'organisation est un élément qui vise à atteindre les meilleurs équilibres possibles entre les besoins des structures en homme ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel. La gestion des carrières regroupe plusieurs pratiques ou éléments. On en recense en effet, plus d'une centaine dans la littérature, de façon plus générale, la gestion des carrières qui englobe la totalité des aspects de l'organisation. La gestion des carrières constitue un champ d'étude et une pratique en émergence. Implantée dans les entreprises ou les organisations africaines, la gestion des carrières est assimilée à la gestion des ressources humaines.

Plusieurs travaux de recherche attestent que la fonction RH a bien évolué et acquis un caractère stratégique. Mais, nous nous retrouvons face à un décalage entre le rôle que devrait occuper la gestion des ressources humaines (GRH) et la place qu'elle occupe réellement : un écart entre la pratique et la théorie s'impose (Emery, 2011). La gestion des ressources humaines n'est pas toujours reconnue à sa juste valeur, car, le département des ressources humaines n'est pas pris au sérieux.

En effet, plusieurs dirigeants stipulent que la fonction RH est un obstacle qui freine les capacités des Hommes, et qu'elle ne contribue pas à l'efficacité et l'efficience des entreprises. C'est pourquoi, ils jugent que son existence n'est pas nécessaire, et se contentent de la forme la plus classique en se limitant aux aspects exécutifs et aux tâches administratives. Dans la fonction publique malienne, cet écart entre la théorie et la pratique est vraiment grand, car, il est dû à une absence de la fonction RH dans certaines structures résultant de l'ignorance de son apport.

Dans ce manuscrit, nous voulons déterminer les agents de la fonction publique en fonction du plan de carrière des agents de politique de mobilité et de politique d'accompagnement de l'Etat.

Alors, l'atteinte de cet objectif dépendrait de la réponse à notre problématique qui tourne autour de la question principale suivante : Le plan de carrière et la politique de mobilité sont-ils les meilleurs indicateurs qui indiquent les agents de la fonction publique malienne ?

Dans ce travail de recherche, notre but est de mener une recherche quantitative impliquant une étude de terrain.

Apporter des éléments de réponse à notre problématique nous conduit à structurer notre travail de la manière suivante : Nous consacrons la première partie à la revue de la littérature

ensuite, nous nous penchons sur la méthodologie de recherche en deuxième partie et enfin la troisième partie du travail est dédiée à l'analyse et à la discussion.

1. Revue de la littérature

1.1. Notions de carrière

1.1.1. Définition du concept de carrière

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et pour lequel, on associe des attitudes et des réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles.

En ce qui concerne la première composante, à savoir, individuelle, le terme carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise, elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence et influence sur les individus ainsi que sur les organisations. Ils influent sur la performance des personnes au travail, sur leur satisfaction, motivation, santé et bien-être au travail, etc.

La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active, suivant St-Onge, Guerrero, Haines et Brun, (2017). Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise, Peretti (2013). Pour le dictionnaire Larousse : « profession à laquelle on consacre sa vie ; ensemble des étapes de cette profession¹. La carrière peut être définie selon une acception large, à savoir « la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne » (Arthur, Khapova et Wilderom, (2005). La carrière fait référence à la trajectoire professionnelle d'un individu depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'organisation, cela suppose une stabilité de l'emploi à long terme, mais, les entreprises et les salariés, de plus en plus, ne veulent pas et ne peuvent pas s'engager sur le long terme.

¹ Dictionnaire Larousse, Paris, 1997, p.94

La définition de la carrière connaît une évolution significative ces dernières années, ce qui amène peu à peu le salarié à prendre en charge sa trajectoire professionnelle, et en certains cas, quitte l'entreprise pour évoluer et progresser. La carrière, une notion évolutive qui, a fait son apparition pendant les trente glorieuses, au moment où la main d'œuvre était plus rare et où, les entreprises avaient besoin de fidéliser leur personnel. Elle correspond également, à une période de fort développement économique et de partage des richesses (notamment en matière de salaire).

Le terme de « carrière » implique une notion de réalisation personnelle « faire carrière », mais, il peut aussi être accompagné d'une connotation d'arrivisme « carriériste ».

Dans les entreprises, les directions des ressources humaines (DRH) utilisent désormais, davantage le terme de mobilité, principalement, auprès des populations peu susceptibles d'avancement vertical. En effet, le terme de carrière implique souvent une ascension qui est désormais, de moins en moins, possible dans des structures organisationnelles souvent aplaties. Depuis 40 ans, les études sur les carrières se sont multipliées (Hennequin, 2006).

La définition de la carrière met en exergue l'emploi, l'affectation et l'occupation des différentes fonctions et tâches liées au travail d'un individu durant sa vie professionnelle. Elle met l'accent également sur l'ascension de l'individu au sein de l'organisation.

1.1.2. Evolution du concept de carrière

La carrière ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. L'auteur Schein, 2010 a identifié quatre grands types de carrières (linéaire, homéostatique, spirale et transitoire) ; le cheminement linéaire se caractérise par une ascension de la hiérarchie (mobilité verticale), l'homéostatique par l'attachement à un groupe occupationnel (mobilité latérale), le spirale et le transitoire par des réorientations de carrière plus (transitoire) ou moins (spirale) fréquentes. D'autres caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe ou le niveau de scolarisation peuvent avoir un impact et une influence sur les choix et cheminements de carrière.

Plusieurs auteurs dont (Hall et Chandler, 2005) se sont intéressés au déroulement de la carrière dans le temps. Ils ont décrit les différentes étapes de la carrière, identifier les problèmes et aspirations de carrière particulière qui leur sont respectivement associés. Ils ont aussi établi une correspondance entre les étapes de la carrière (exploratoire, avancement, mi-carrière, fin de carrière) et les grandes étapes de la vie adulte (exploratoire, construction, consolidation et déclin), contextualisant ainsi la question de la carrière en la situant dans une perspective plus large. Des chercheurs intéressés par la dynamique de la carrière se sont

également penchés sur la crise de carrière. Finalement certains auteurs se sont intéressés beaucoup plus au cheminement de la carrière (Ben Hassine, 2006) de certains groupes professionnels², et au regard de leurs caractéristiques individuelles d'autres, à la lecture subjective (interprétation et évaluation) que fait l'individu de sa propre carrière. En somme, l'individu intéressé par sa carrière devait accepter les sacrifices nécessaires et s'adapter unilatéralement aux règles du jeu (formel et informel) de l'entreprise en matière de carrière.

Depuis deux décennies, un certain nombre d'organisations se sont impliqués dans l'aide à la planification individuelle des carrières et/ou ont redéfini (élargi) à des degrés et par des moyens multiples et divers la marge de contrôle accordée à l'employé sur sa propre carrière.

1.2. Evolution et mobilité professionnelle de carrière

L'organisation est de plus en plus exposée de nos jours au risque de départ de ses salariés.

En effet, ces derniers deviennent de plus en plus maîtres de leurs carrières. Le courant de pensée né à partir de cette réflexion est celui des « carrières nomades » qui intègre dans sa conception la notion de compétences en tant que facteur de détermination des trajectoires individuelles (Cadin et Saint-Giniey, 2000).

1.2.1 Carrière et évolution professionnelle

La gestion des carrières a toujours été un domaine dans lequel les instruments de gestion sont peu utilisés ; c'est un domaine en pleine évolution surtout à partir des années 1990 (Bulla, 2004). Dans la version traditionnelle, la gestion de carrière est synonyme de gestion de promotions (Romelaer et Beddi, 2015). La question de promotion dépendra des préférences de l'entreprise pour les promotions internes ou pour un recrutement à l'externe, et la réponse varie souvent en fonction du niveau ou du type de postes, voire, du département de l'entreprise comme déjà souligné ; le salarié s'apprécie au sein de son département en fonction de ses compétences et performances.

Dans une version plus actuelle, le concept de carrière disparaît, il est remplacé par le développement professionnel : le salarié ayant une volonté, une capacité de progresser qui lui sont propres, fait le point périodiquement avec sa hiérarchie de ses possibilités d'évolution dans un entretien d'appréciation.

² A titre d'exemple, on peut citer l'intérêt particulier porté aux hauts potentiels de certains auteurs.

1.2.2. Mobilités de gestion de carrière et de l'emploi.

Le choix d'un mode de classement et d'un objectif d'évaluation (soit l'emploi ou la personne) n'est pas neutre car les enjeux individuels en termes de carrière sont importants au niveau organisationnel. Également, on constate que le classement de certains métiers par rapport à d'autres peut favoriser et initier la mobilité (certains emplois peuvent être sûr évalués à un moment donné, pour attirer et fidéliser la main d'œuvre, d'autres peuvent être sous évalués sans oublier que l'évaluation permet de favoriser la mobilité sur certains types d'emplois. Les mobilités connues dans l'entreprise en lien direct avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concernent les effectifs et individus qui évolueront, soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Elles renvoient aussi à l'évolution des personnels dans leur fonction. Ainsi, la mobilité est tout changement professionnel qui peut prendre des formes diverses. Elle est souvent considérée comme un élément de flexibilité pour l'entreprise (adaptation de ses ressources à ses besoins) et comme une contrainte pour le salarié.

Les deux notions « mobilité et carrière » (Pralong, 2009) sont liées dans la mesure où la mobilité renvoie à l'évolution des personnels dans leurs fonctions, soit par l'approche dite « verticale », correspondant en général à une évolution hiérarchique, soit horizontale », ce qui se traduit par un changement ou un ajout de « tâches » ou métiers, pour plus de détails, nous allons voir les différentes formes de mobilité :

1.2.2.1 Mobilité géographique (Mercier et Schmidt, 2004)

La mobilité géographique des effectifs d'une organisation conduit, soit permet ou incite un individu à changer le lieu de travail au sein de l'entreprise, soit à l'amener à quitter de manière volontaire ou involontaire l'entreprise. Nous allons scinder cette mobilité en deux :

1.2.2.1.1. Mobilité géographique interne

Cette mobilité s'exprime en deux façons : un marché de travail interne visant l'évolution des collaborateurs ; un marché de travail interne répondant à une situation de difficulté imposant des redressements et reconversions.

Quelques exemples : mise en place d'outils de mobilité interne comme les bourses de l'emploi, des mesures d'accompagnement à la mobilité comme l'aide au déménagement, aide à trouver une école pour les enfants, un travail pour le conjoint...etc.

1.2.2.1.2. Mobilité géographique externe

Elle vise la sortie volontaire ou l'incitation du salarié de l'entreprise, c'est-à-dire, un licenciement (voire de retraite) accompagné ou d'une démission aidée ; elle vise l'intégration de nouveaux personnels issus du marché de travail externe de l'entreprise.

Quelques exemples : le recrutement ; embauche de nouveaux personnels notamment via le contrat de professionnalisation.

De manière générale, la mobilité géographique correspond à une évolution et un changement d'environnement, ce sont des individus qui occupent le même poste au même niveau hiérarchique qui changent le lieu de travail seulement, gardant la nature et le niveau de fonction. Soit, elle est associée à une mutation dans un nouveau service, un nouvel organisme, établissement ou même pays.

1.2.2.2. Mobilité professionnelle

Elle se traduit par un changement dans la fonction du collaborateur concerné, elle l'ambitionne à le faire évoluer dans son environnement professionnel immédiat, ou de lui donner les moyens de s'engager dans une démarche de changement de métier. De manière implicite et explicite, nous allons voir les deux facettes de cette mobilité qui sont comme suit :

1.2.2.2.1 Mobilité professionnelle horizontale (fonctionnelle)

Elle désigne le passage d'une fonction à une autre ainsi que d'un métier à un autre, et cela sans changement de niveau hiérarchique. Cette mobilité permet ainsi d'ouvrir son champ de compétences au regard, soit de son propre emploi en fonction du métier exercé, soit d'ajouter un métier à son propre métier ou soit de changer de métier.

1.2.2.2.2 Mobilité professionnelle verticale

Cette mobilité renvoie à priori l'individu vers une classe supérieure à celle qu'il détient (évolution hiérarchique). Parfois, l'effet inverse peut survenir, dans ce cas, c'est vers le bas que l'individu connaîtra cette évolution qu'il considérera à juste titre comme une régression (Dany et Livian, 2002).

A la lumière de la revue de la littérature, nous formulons l'hypothèse suivante : Le plan de carrière et la politique de mobilité seraient les meilleurs indicateurs qui indiquent les agents de la fonction publique malienne.

2. Méthodologie de la recherche

L'objectif de ce papier est de déterminer les agents de la fonction publique en fonction du plan de carrière des agents de politique de mobilité et de politique d'accompagnement de l'Etat. Pour notre recherche nous adoptons la méthode quantitative et l'approche déductive. Ce choix se justifie par le travail théorique que nous avons effectué sur le sujet, de manière globale, sur le concept de gestion des carrières. Nous voulons avoir plus d'information quantitative. L'approche quantitative permet de tester des hypothèses sur des échantillons représentatifs de la population à laquelle les résultats de la recherche ont été généralisés. Les méthodes quantitatives sont riches d'outils, tels que les statistiques classiques basées sur la loi binomiale et la loi normale, qui s'est en effet rajoutée toute une série de tests s'appliquant aux distributions ne respectant pas ces lois. L'approche quantitative suit principalement la méthode scientifique de confirmation, car, elle est axée sur le test des hypothèses et les tests théoriques. Cette logique considère qu'il est primordial d'énoncer les hypothèses, puis de les tester avec des données empiriques pour vérifier si elles sont confirmées ou infirmées.

2.1. Echantillonnage

Le terme population réfère à l'ensemble des individus, organisations, événements ou objets que le chercheur entend étudier. L'unité d'analyse d'une population correspond à l'unité dont la population est l'agrégation. Ainsi, notre population est l'ensemble des agents (A, B1, B2 et C) de la fonction publique du district de Bamako.

En 2013, le total des agents dans la fonction publique du district de Bamako³ était de 56589 (tableau 9). L'échantillon est calculé avec la formule de solvin suivante :

$n = N \div (1 + Ne^2)$ où n = Nombre d'échantillons, N = Population totale (population mère) et e = Marge d'erreur.

AN : $n = 400$, $N=56589$, $e = 5\%$; $(0,05^2 = 0,0025)$; $n = 56589 \div (1+(56589 \times 0,0025))$

$n = 397,192441$ donc n est sensiblement égal à 400. Le tableau 1 présente le calcul de l'échantillon.

³ Ministère de la fonction publique du Mali, 2013.

Tableau 1 : Calcul de l'échantillon

N étant le nombre total de l'ensemble des catégories de la fonction publique						
Année	Catégories					
	A	B2	B1	C	Contractuel	N
2013	15085	15256	6994	5982	13272	56589
n	397,192441					
n	400					

Source : Auteur (2021)

Notre accès des données du terrain est effectué auprès d'une sélection d'acteurs représentatifs des différents types d'acteurs présents sur le territoire d'étude à savoir les agents de la fonction publique du Mali (hôpitaux publics, douane, Universités Publiques, ministères, collectivités). Au total 400 agents ont pu répondre au questionnaire.

2.2. Technique de collecte des données

La collecte des données est une étape fondamentale dans la conduite d'une recherche. Pour Thiéart (2007), les données sont traditionnellement perçues comme les prémisses des théories. Les différentes façons de recueillir de l'information se distinguent sur de nombreux plans, que ce soit sur le plan du degré d'interaction du chercheur avec les sujets, des ressources nécessaires pour collecter les données, de la quantité d'information pouvant être recueillie ou de la richesse de cette information. Les deux instruments de collecte de données les plus répandus dans le domaine de la gestion d'entreprise sont l'entrevue et le questionnaire. Yin (1994) dans (Ballo, Diabaté et Guindo, 2022), propose aux chercheurs la possibilité de choisir entre cinq stratégies de recherche : les expériences, les enquêtes, l'analyse d'archives, les études historiques, les études de cas. C'est ainsi que, nous avons choisi les enquêtes pour recueillir les données de notre recherche sur le terrain.

Pour collecter les données quantitatives, nous avons adressé un questionnaire à chaque agent de la fonction publique.

3. Analyse et discussion des résultats

Cette section traite deux sous sections à savoir : analyse des résultats et discussion des résultats.

3.1. Analyse des résultats

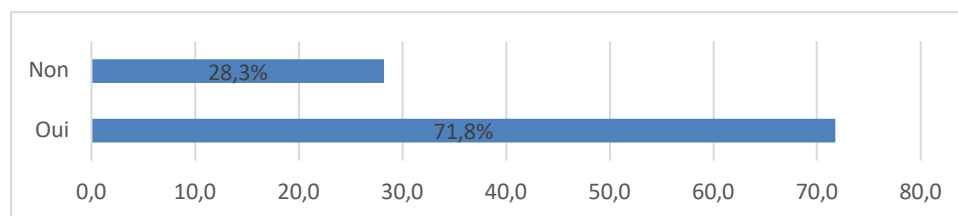
Pour tester notre hypothèse nous allons procéder à une analyse descriptive qui nous permettra d'établir les relations entre nos variables explicatives et expliquées.

3.1.1. Analyse du plan de carrière des agents à la fonction publique

3.1.1.1. Connaissance du plan de carrière

La figure 1 présente la répartition des répondants selon la connaissance sur le plan de carrière.

Figure 1 : Répartition des répondants selon la connaissance sur le plan de carrière



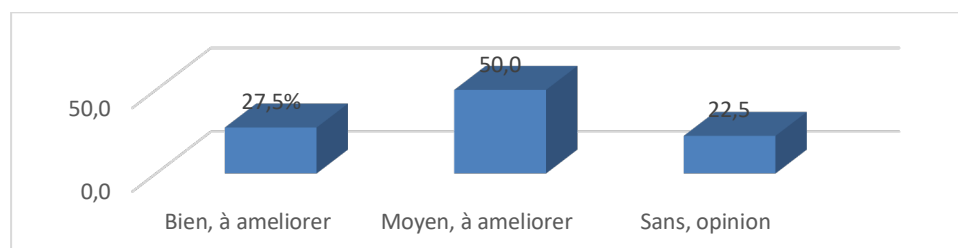
Source : Données de notre enquête (2021)

D'après les informations recueillies, nous constatons qu'il y a un taux de 28,6% des agents qui disent qu'ils ne connaissent pas le plan de carrière à la fonction publique malienne, et pourtant 71,8% avancent l'existence de plans de carrière. En effet, nous avons constaté qu'il y a un nombre important de personnel, qui n'est pas au courant de ses droits en termes de progression professionnelle et bien d'autres éléments importants. Cependant, la carrière des individus est gérée, du jour au jour. Toutefois, les plans se font au fur et à mesure des exigences des postes vacants et des compétences des individus. Ils ne sont pas planifiés.

3.1.1.2. Niveau d'appréciation du plan de carrière

La répartition des répondants selon le niveau d'appréciation du plan de carrière est donnée par la figure qui suit :

Figure 2 : Répartition des répondants selon le niveau d'appréciation du plan de carrière



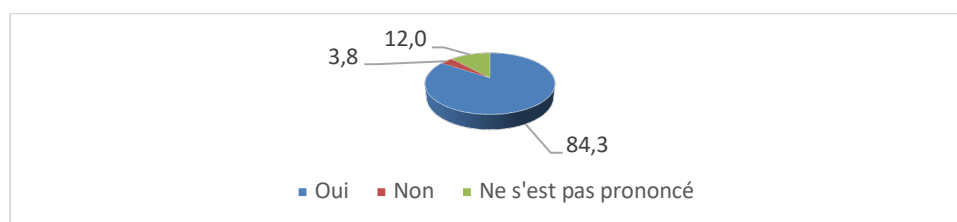
Source : Données de notre enquête (2021)

La figure 2 nous indique le niveau d'appréciation du plan de carrière. Nous constatons que 27,5% des agents affirment que le plan de carrière est bien à améliorer, 50% affirment qu'il est moins à améliorer et certains sont sans opinion sur le plan de carrière (22,5%).

3.1.1.3. Nécessité du plan de carrière aux niveaux de l'Etat et des agents

La figure 3 annonce la répartition des répondants selon la nécessité du plan de carrière aux niveaux de l'Etat et des agents.

Figure 3 : Répartition des répondants selon la nécessité du plan de carrière aux niveaux de l'Etat et des agents



Source : Données de notre enquête (2021)

A partir des données obtenues sur ce graphique, nous avons 12% des agents questionnés qui estiment la nécessité du plan de carrière au niveau de l'Etat et des agents. Ensuite, nous avons 3,8% qui montrent que le plan n'est pas nécessaire. Enfin, nous avons 84,3% des agents qui n'ont pas pu se prononcer.

3.1.1.4. Analyse de la dimensionnalité des items de plan de carrière à la fonction publique

La moyenne du coefficient Alpha de Cronbach est intéressante (0,722), ce qui signifie une bonne cohérence interne des items de plan de carrière. (Tableau 2). Alors la dimension 1 explique à elle seule 71,11% de la variance totale, ce qui signifie que 71,11% de l'information est contenue dans la dimension 1. La dimension 2 contient à son tour 37,89% de l'information et la moyenne du pourcentage de la variance des deux facteurs qui est de 54,5 %, attestant une forte fiabilité. Sur cette base, nous retenons les deux dimensions comme suffisamment représentatives de notre critère du plan de carrière à la fonction publique.

Tableau 2 : Récapitulatif du modèle

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	865	2,845	711	71,118
2	454	1,516	379	37,893
Total		4,360	1,090	
Moyenne	722 ^a	2,180	545	54,505

Source : Données de notre enquête (2021) sur SPSS 21

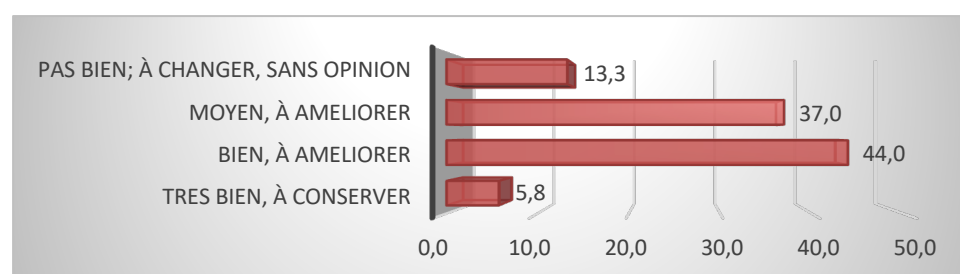
Le tableau ci-dessus nous montre qu'après épuration, la moyenne des coefficients de corrélation des deux dimensions est désormais supérieure à 50%. Les items retenus dans le tableau sont pertinents pour représenter le sous variable, critères du plan de carrière à la fonction publique.

3.1.2. Analyse de la politique de mobilité dans la fonction publique

3.1.2.1. Mobilité des agents à la fonction publique

La répartition des répondants selon la politique de mobilité dans la fonction publique est donnée par la figure suivante :

Figure 4 : Répartition des répondants selon la politique de mobilité dans la fonction publique



Source : Données de notre enquête (2021)

Le graphique nous indique les fréquences sur les avis de la mobilité des agents de la fonction publique. Nous constatons que 13,3% des répondants affirment que la mobilité n'est pas bien, à changer, sans opinion, 37% affirment que la mobilité des agents est moyenne, à améliorer. Près de la moitié, soit 40% déclarent que la mobilité à la fonction publique malienne est bien,

à améliorer. Enfin, 5,8% des répondants donnent un avis intéressant sur la mobilité (très bien, à conserver).

3.1.2.2. Obstacles devant la mobilité

Le tableau 3 représente la répartition des répondants selon les obstacles devant la mobilité.

Tableau 3 : Répartition des répondants selon les obstacles devant la mobilité

Quels sont selon vous les obstacles devant la mobilité ?	Effectifs	Pourcentage
Non transparence	110	27,5
Favoritisme	178	44,5
Préférences pour les grandes villes	87	21,8
Fautes de trouver un agent compétent après le départ de l'agent muté	13	3,3
Autres à préciser	12	3
Total	400	100

Source : Données de notre enquête (2021) sur SPSS 21

Le tableau 3 nous indique les fréquences des modalités sur les obstacles devant la mobilité. Nous constatons que 27,5% des répondants estiment qu'il n'y a pas de transparence dans la politique de mobilité. En outre, 44,5% affirment le favoritisme. Ainsi, 21,8% des agents déclarent que le choix est fait par les préférences des grandes villes, tandis que d'autres estiment qu'il y a faute de trouver un agent compétent après le départ d'agent muté. Enfin 3% des répondants n'ont donné aucune des modalités précédentes.

3.1.2.3. Difficultés dans la gestion de la mobilité des agents : au niveau d'encadrement

Le tableau 4 explique la répartition des répondants selon les difficultés dans la gestion des agents : au niveau de l'encadrement.

Tableau 4 : Répartition des répondants selon les difficultés dans la gestion des agents : au niveau de l'encadrement

Personnel d'encadrement : Rencontrez-vous des difficultés dans la gestion de la mobilité des agents ?	Pourcentage
Oui	49,5
Non	15,0
Ne s'est pas prononcé	35,5
Total	100,0

Source : Données de notre enquête (2021) sur SPSS 21

Le tableau 4 indique les fréquences sur les difficultés que rencontrent les agents dans la gestion de la mobilité. Nous remarquons que 49,5% des répondants estiment rencontrer des difficultés, tandis qu'un faible pourcentage des agents dit le contraire avec 15%. Par ailleurs, des agents n'ont pas pu se prononcer (35,5%).

3.1.2.4. Raisons de motivation à la mobilité : au niveau opérationnel

Le niveau opérationnel est donné par le tableau 5.

Tableau 5 : Répartition des répondants selon les raisons de motivation à la mobilité : au niveau opérationnel

Raisons de motivation à la mobilité : au niveau opérationnel	Effectifs	Pourcentage
Raisons familiales	186	46,5
Crainte de ne pas pouvoir s'adapter	8	2,0
Craintes d'être moins compétent	10	2,5
Absence d'accompagnement	53	13,3
Autre à préciser	6	1,5
Ne s'est pas prononcé	90	22,5
Raisons familiales et crainte de ne pas pouvoir s'adapter	20	5,0
Raisons Familiales et absence	27	6,8
Total	400	100,0

Source : Données de notre enquête (2021) sur SPSS 21

Le tableau ci-dessous montre les fréquences sur les raisons qui motivent à la mobilité au niveau opérationnel. Parmi les différentes raisons, près de la moitié des personnes interrogées déclarent le motif familial (46,5%) suivi par des agents qui n'ont pas pu se prononcer sur les raisons citées (22,5%). En plus, 13,3% estiment qu'il y a l'absence d'accompagnement et d'autres déclarent qu'il y a les raisons familiales et une crainte de ne pas pouvoir s'adapter (5%). Il y a aussi les raisons familiales et absence d'accompagnement (6,8%), une crainte d'être moins compétent (2,5%) et crainte de ne pas s'adapter (2%).

Analyse de la dimensionnalité des items de la politique de mobilité

- **Avant épuration**

La première condition pour l'analyse factorielle des correspondances multiples est l'observation de la moyenne du coefficient Alpha de Cronbach qui permet de mesurer la cohérence interne de nos items. Le tableau ci-dessus indique un Alpha de Cronbach moins intéressant (0,689 conformément au seuil d'Evrad, Pras et Roux (2003) que nous avons

retenu. Il faut cependant analyser les valeurs propres des dimensions de l'analyse en correspondances (ACM) avant d'attester de la qualité de nos échelles de mesure. Ces dimensions enregistrent l'information contenue dans les données. Dans notre cas, nous avons deux dimensions, soit deux valeurs propres. La première contient 45,03 % de l'information et la seconde 33,2%. La moyenne du pourcentage de la variance des deux dimensions est de 39,11% et se situe en dessous du seuil acceptable soit 50% (Evrard, Pras et Roux, 2003). Cela signifie que nos deux dimensions contiennent l'essentiel des informations produites par les variables que nous avons introduites. Le tableau 6 résume le récapitulatif des modèles.

Tableau 6 : Récapitulatif des modèles

Dimension	Alpha de Cronbach	Variance expliquée		
		Total (valeur propre)	Inertie	Pourcentage de variance expliquée
1	,756	2,702	,450	45,032
2	,598	1,992	,332	33,200
Total		4,694	,782	
Moyenne	,689 ^a	2,347	,391	39,116

Source : Données de notre enquête (2021) sur SPSS 21

A la lumière de ce qui précède, nous notons les résultats suivants :

L'analyse indique que les plans se font au fur et à mesure des exigences des postes vacants et des compétences des individus. Les résultats montrent qu'après épuration, la moyenne des coefficients de corrélation des deux dimensions est désormais supérieure à 50%. Les items retenus de notre analyse des données sont pertinents pour représenter le sous variable, critères du plan de carrière à la fonction publique. Il ressort aussi des résultats que la mobilité à la fonction publique malienne est bien, à améliorer. L'analyse prouve qu'il y a du favoritisme dans la politique de de mobilité dans la fonction publique. Les résultats montrent que les agents rencontrent des difficultés pour la mutation.

Ces résultats nous confortent pour confirmer notre hypothèse intitulée : Le plan de carrière et la politique de mobilité seraient les meilleurs indicateurs qui indiquent les agents de la fonction publique malienne.

3.2. Discussion des résultats

La gestion des carrières ou de développement du potentiel humain de l'organisation est un élément qui vise à atteindre les meilleurs équilibres possibles entre les besoins des structures en homme ainsi que les attentes à l'égard du travail et les potentiels et aspirations du personnel.

L'analyse indique que les plans se font au fur et à mesure des exigences des postes vacants et des compétences des individus. Les résultats montrent qu'après épuration, la moyenne des coefficients de corrélation des deux dimensions est désormais supérieure à 50%. Les items retenus de l'analyse sont pertinents pour représenter le sous variable, critères du plan de carrière à la fonction publique. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de Peretti (2013), qui dit ceci : « Une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ».

Il ressort aussi des résultats que la mobilité à la fonction publique malienne est bien, à améliorer. L'analyse prouve qu'il y a du favoritisme dans la politique de de mobilité dans la fonction publique. Les résultats montrent que les agents rencontrent des difficultés pour la mutation.

Ces résultats et ceux de Pralong, (2009) : « Les deux notions « mobilité et carrière » sont liées dans la mesure où la mobilité renvoie à l'évolution des personnels dans leurs fonctions, soit par l'approche dite « verticale », correspondant en général à une évolution hiérarchique, soit horizontale », ce qui se traduit par un changement ou un ajout de « tâches » ou métiers », sont divergents.

Conclusion

La gestion des carrières est une fonction très importante que toute organisation doit prendre en compte.

L'objectif de ce document est de déterminer les agents de la fonction publique en fonction du plan de carrière des agents de politique de mobilité et de politique d'accompagnement de l'Etat.

Nos résultats indiquent que les plans se font au fur et à mesure des exigences des postes vacants et des compétences des individus. Les résultats montrent également qu'après épuration, la moyenne des coefficients de corrélation des deux dimensions est désormais supérieure à 50%. Les items retenus dans le tableau sont pertinents pour représenter le sous variable, critères du plan de carrière à la fonction publique. Il ressort aussi des résultats que la mobilité à la fonction publique malienne est bien, à améliorer. L'analyse prouve qu'il y a du favoritisme dans la politique de de mobilité dans la fonction publique. Les résultats montrent que les agents rencontrent des difficultés pour la mutation.

Notre document de recherche ne fait pas exception, il a aussi des limites comme tout travail scientifique. Ces limitent sont les suivants :

- L'accès difficile à l'information et aux agents de la fonction publique du Mali, pour effectuer les entretiens a retardé l'avancée des travaux ;
- Les responsables choisis dans notre échantillon ont été la cible la plus difficile à atteindre pendant plusieurs mois retardant en même temps l'avancement des travaux ;
- L'enquête sur les agents de la fonction publique s'est focalisée sur ceux de Bamako, nous n'avons pas interrogé les agents de l'intérieur du pays.

Ce papier a aussi des contributions :

- Contribution théorique : il met la lumière sur l'importance du plan de carrière et de la politique de mobilité des agents dans la fonction publique de l'Etat malien ;
- Contribution méthodologique : la démarche méthodologique de ce travail a pu être maîtrisée grâce au caractère quantitatif de notre étude.
- Contribution pratique et managériale : les résultats aideront la fonction publique malienne à mettre un accent sur l'amélioration du plan de carrière des agents.

Pour des recherches futures, il serait judicieux de prendre en compte la méthode mixte et d'élargir la taille de l'échantillon.

Bibliographie

1. Arthur, M.B Khapova, S.N et Wilderom, C.P.M., (2005), « Career success in a boundaryless career world ». *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
2. Ballo, I., Diabaté, A. et Guindo, L.A (2022), « Nécessité des pratiques d’audit interne dans les collectivités décentralisées du District de Bamako », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 469-493.
3. Ben Hassine, A., (2006), « les cheminements de carrière, quel(s) modèle(s) explicatif(s) pour quelle(s) pratiques de la gestion des ressources humaines » ? Application au cas des ingénieurs tunisiens, in *management international*, n°2, volume 10, p. 17-28.
4. Bulla, C., (2004), « les fiches de synthèse de la GRH », version, 3.1, IAE de Lille, France.
5. Cadin, L., Francis, G. et Frédéric, P., (2012), « Gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théorie », 4^{ème} Edition, DUNOD, Paris.
6. Cadin, L. et Saint-Giniez, V., (2000), « Carrières nomades et contextes nationaux ». *Revue française de Gestion des Ressources humaines*, N°37, 76-96.
7. Dany, F. et Livian, Y.F., (2002), « la nouvelle gestion des cadres », 2^{ème} Edition, Vuibert.
8. Drucker, P.F. (2005), « Management onself », *Harvard Business Review*, January : 100-109.
9. Emery, Y., (2011), « La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l’idée aux défis de la réalisation : un chemin semé d’embûches », In book : la gouvernance pp. 131-152.
10. Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., (2003), « Market : études et recherche en marketing », Dunod 3^{ème} édition, 699 pages.
11. Hall, D.T. et Chandler, D.E., (2005), « Psychological Success : When the Career Is a Calling », *Journal of Organizational Behavior*, vol.26. N°2. Special Issue : Reconceptualizing Career Success, pp. 155-176.
12. Hennequin E., (2006), « Une vie au travail : comprendre ce que signifie aujourd’hui réussir sa carrière pour les ouvriers », le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 2 XVII^e Cpngrès de l’AGRH 16 et 17 novembre, Reims.

13. Mercier, E., Schmidt, G., (2004), « gestion des ressources humaines », Edition, e-NODE & PEARSON Education France.
14. Peretti, J.M., (2013), « Ressources Humaines et gestion des personnes », 14^{ème} édition Vuibert.
15. Pralong, J., (2009), « projet de mobilité interne et carrière organisationnelle », Revue multidisciplinaire sur l'emploi, syndicalisme et le travail (REMEST), vol.4, n°1.
16. Romelaer, P. et Beddi, H., (2015), « Strategy and Structure in international Multi-Business Groups : Looking beyond Global integration-Local responsiveness, international Studies of Management and Organization, vol 45, n°4, p. 359-378.
17. Schein, E.H., (2010), « Organizational Culture and Leadership », 4^{ème} édition The Jossey-Bass Business and Management Series 457 pages.
18. St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Brun, J.P (2017), « Relever les défis de la gestion des ressources ». 5^{ème} Edition Chenelière éducation.
19. Thiétart, R.A., (2007), « Méthodes de recherche en management ». Dunod, 586 pages 3^{ème} édition.
20. Yin R.K. (1994), « Case Study Research, Design and Methods », 2^e édition, Sage publication.