

Pour référencer cet article :

BAKITI BA MBOG BINYET J.O., « Système de rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique », *Gestion et Management Publics*, vol.8, Janvier 2010.

Système de rémunération et motivation au travail des fonctionnaires camerounais : une analyse théorique

Remuneration system and motivation of Cameroonian public workers work:
a theoretical analysis.

Joseph Olivier BAKITI BA MBOG BINYET *

Résumé :

Les deux dernières décennies semblent être marquées par la mort du service public dans sa conception traditionnelle. Il s'est considérablement détérioré en qualité et en quantité. La corruption, le clientélisme et les malversations financières de toutes sortes sont devenus l'apanage de la fonction publique de plusieurs pays. Pour pallier cette dérive, que beaucoup considèrent comme la conséquence de la démotivation des agents de la fonction publique, plusieurs Etats, sous l'impulsion des institutions de Breton Wood ont adopté un nouveau système de gestion, ou bonne gouvernance, dit « New public management », qui fait plus de place aux pratiques du secteur privé. Les systèmes de rémunération à la performance (l'individualisation des salaires) vont, occuper une place de choix dans la fonction publique de plusieurs administrations. Malgré cela, les fonctionnaires continuent, à extérioriser des pratiques nocives pour leur organisation, et, entretenir des comportements déviants. L'objectif de cet article est de déterminer le rôle que peut jouer la rémunération dans l'efficacité au travail¹ des agents de la fonction publique camerounaise, à travers une nouvelle conceptualisation du concept de rémunération des fonctionnaires².

Mots clés :

Rémunération, motivation, fonctionnaires

Abstract:

This article aims at determining the role that remuneration can play in the efficiency of Cameroonian public workers by giving a new conceptualisation to the notion of public workers' remuneration. As a matter of fact, the last two decades seemed to be influenced by the death of public service in its traditional conception. Remuneration systems to performance seem to occupy a place of choice in the new public management. Facing these evolutions, can Cameroonian public workers remuneration be a work motivating factor?

Keywords:

Remuneration, Motivation, Public workers

* 4032 FSEGA DOUALA CAMEROUN ; bakimbog@yahoo.fr; Assistant à la faculté de sciences économique et de gestion appliquée de l'université de Douala au Cameroun. Membre du Laboratoire le LAMO de l'université de Douala (FSEGA), du Nimec et de la revue le Recemap de l'université de Rouen

¹ L'efficacité est tout simplement le comportement au travail de l'individu.

² Au sens large, le fonctionnaire est défini comme un agent public : personne employée par l'administration et chargée de prendre, d'exécuter ou de faire exécuter une décision au sens de l'administration.

Pour faire face à la grave crise économique et s'arrimer aux exigences de la nouvelle gestion publique ou « *New Public Management* » afin d'insuffler un nouvel élan à leurs économies, les pays du Tiers monde ont adopté un certain nombre de mesures, parmi lesquelles la maîtrise des dépenses publiques. L'atteinte de cet objectif, passait nécessairement par la diminution du train de vie de l'Etat, de la masse salariale et de la modernisation de la gestion du personnel employé par ces Etats. La suppression de plusieurs emplois, l'arrêt de l'intégration des étudiants sortis des grandes écoles, le gel des concours et la baisse des salaires ont fait parti desdites mesures.

L'Etat du Cameroun depuis la fin des années 90, dans sa quête permanente de modernisation de son administration, est passé à la vitesse supérieure avec une série de réformes engagées dans la gestion de ses ressources humaines.

En effet, depuis l'adoption du Programme National de Gouvernance en 2000, des actes majeurs ont été posés par le gouvernement camerounais s'enquiert de sa volonté politique de soutenir la réforme administrative au Cameroun. Il s'agit en particulier de :

- L'adoption d'un nouveau système d'évaluation avec comme à l'hexagone l'introduction de la variable mérite dans le système de rémunération de la fonction publique;
- L'élaboration des manuels de processus administratif ;
- La décentralisation / déconcentration de la gestion de la solde et des personnels de l'Etat ;
- La mise en œuvre du Système Informatisé de Gestion Intégrée des Personnels de l'Etat et de la solde (SIGIPES) (Tomo Nyeba, 2003) et plus récemment l'Arrêté du ministre de l'administration territoriale et de la décentralisation N° 00136/A/MINATD/DCTD du 24 août 2009 rendant exécutoires les tableaux- types des emplois communaux.

Il faut aussi noter, depuis le discours du chef de l'Etat camerounais (Mr Paul BIYA), en réponse aux émeutes de février 2008, la relance de certain concours gelés jusque là, l'intégration d'un certain nombre de jeunes issus de quelques grandes écoles et la contractualisation de plusieurs temporaires (dont 6129 éligibles parmi lesquels près de 777 faux diplômés avérés concernant l'étude de 2000 dossiers sur plus de 9000 temporaires à contractualisés³) dans la fonction publique à travers un décret supprimant le statut de temporaire dans la fonction publique camerounaise. Le coût de plus en plus élevé de la vie qui croit dans un sens contraire de façon exponentielle que le niveau général des salaires et le taux élevé du chômage, ont fait dire à beaucoup, notamment aux représentants des fonctionnaires, que cette situation était à l'origine de la baisse de la qualité du service et des comportements déviants des agents de l'Etat. Ce qui est pour les partisans de cette thèse à l'origine des émeutes de février 2008 qui furent baptisés « émeutes de la faim » et surtout de nombreux détournements de fonds qui se multiplient malgré la mise sur pied de « l'opération épervier⁴ ». Pour remédier à ces dérives de la fonction publique camerounaise, les partisans de cette thèse préconisent l'augmentation du pouvoir d'achat des fonctionnaires par un retour des salaires à leur niveau d'avant la dernière baisse de 1992 afin de remobiliser et motiver les fonctionnaires. Sans nous attarder sur les causes de ces émeutes dites « de la faim », il faut noter que comme pour satisfaire ces derniers, le président de la république du Cameroun avait signé un décret portant revalorisation du salaire des fonctionnaires et agents de l'Etat de 15% et de 20% pour l'indemnité de logement le 09/03/2008. Malgré cette augmentation, il ne passe un jour sans que les médias et les usagers parlent de détournements de deniers publics, de corruption, de marchandage du service public et de mauvais traitement des usagers qui se multiplient. Les comportements opportunistes et déviants ainsi que de retrait temporaire de l'administration à travers une mise en disponibilité et la rotation s'accroissent. D'ailleurs, de plus en plus, la presse et les médias locaux font constamment l'écho des décisions de sanction ou de radiation de leur corps de plusieurs fonctionnaires par les

³ Communiqué de presse publié à l'issue du dernier conseil de cabinet, tenu le 30 avril dernier à l'immeuble Etoile, siège de la primature camerounaise.

⁴ Nom donné à l'opération qui vise à lutter contre la corruption dans la fonction publique camerounaise

autorités en charge de la gestion de ces corps. Les fonctionnaires sont abandonnent de plus en plus leur corps pour des postes dans d'autres corps jugés plus rentables.

Se pose alors la question de l'influence du système de rémunération des fonctionnaires camerounais sur leur motivation. La problématique à laquelle nous essayerons de répondre ici est celle de savoir le rôle que joue le système de rémunération des fonctionnaires camerounais dans leur motivation au travail compte tenu de l'environnement économique défavorable. Nous considérons dans cet article, le fonctionnaire au sens large, et non au sens juridiquement strict du terme.

Encadré 1 – Quelques éléments relatifs à la fonction publique camerounaise

- La Fonction publique camerounaise a un système de « carrière ». Le recrutement dans la fonction publique se fait par voie de concours, soit sur titre, suivant les modalités précisées par les statuts particuliers ou spéciaux (Article 15 :1). On y retrouve les fonctionnaires, les agents relevant du code de travail qui sont liés par un contrat à durée indéterminée et une minorité liée par contrat à durée déterminée.

Selon le Décret n°94/199 du 07 Octobre 1994 portant statut général de la Fonction Publique de l'Etat modifié et complété par le décret n°2000/287 du 12 Octobre 2000,

- Article 3.1 du au sens du présent décret, est considéré comme fonctionnaire, toute personne qui occupe un poste de travail permanent et titularisée dans un cadre de la hiérarchie des administrations de l'Etat.

Au terme des délestages des personnels intervenus à la fonction publique par suite des pressions conjuguées du Fonds Monétaire International et de la Banque Mondiale dans les années 90, la fonction publique comptait environ 170.000 agents non compris les forces armées et la police et les personnels de l'administration pénitentiaire qui ne sont pas régis par le Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat.

Ces agents dont le nombre s'est accru, étaient répartis entre 30 ministères et structures assimilées comprennent 4 groupes :

- Les fonctionnaires = 100.000 agents nommés dans un emploi permanent d'un échelon et d'un grade d'une des 4 catégories (A, B, C, D) de la fonction publique. Ils représentent 47 corps de métiers ;
- Les contractuels d'administration : 10.000 agents liés à l'administration par un contrat d'une durée indéterminée et gérés suivant les dispositions de Code du Travail ;
- Les décisionnaires (de 1 à 6 catégories);
- Seuls les fonctionnaires sont dans le sens stricto juridique, recrutés sur concours et les autres sur étude de dossiers. Mais une fois recrutés et suivant leur niveau de formation respectif, les fonctionnaires, les contractuels et les décisionnaires se retrouvent souvent dans les mêmes emplois, ils sont alors évalués sur les mêmes bases mais rémunérés sur des bases différentes.

- La Fonction Publique camerounaise est composée de ; la Fonction publique de l'Etat, la Fonction publique territoriale ou décentralisée et de la Fonction publique parlementaire.

- La structure concernée dans cet article est : la Fonction publique de l'Etat à l'exception des agents de l'Etat relevant du code du travail et des auxiliaires de l'administration

1. Cadre Théorique

1.1. De la théorie des attentes à la motivation du service public

Pour Amblard *et al.* (1987), la motivation décrit la force qui initie le comportement et l'oriente vers un but dont la réponse procurera une réponse satisfaisante à un besoin. Le concept de motivation représente aussi un construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement (Roussel, 2000). Cette ou ces forces peut ou peuvent varier d'un individu à l'autre ou d'une organisation à l'autre. Ceci pourrait s'expliquer par le fait que dans la plupart des définitions du concept d'« organisation », il y a une orientation explicite vers des buts. Chaque organisation crée,

implicitement une orientation vers l'avenir et vers ce qu'elle veut accomplir, une vision de ce à quoi elle veut devenir. Certaines sont orientées dans une mission économique (de maximisation de leur profit) ou dans une mission sociale (la fourniture du service social). La dernière mission est traditionnellement reconnue à la fonction publique, dont la mission est d'offrir un service de qualité au grand public. Cet objectif ne peut d'être atteint pour plusieurs auteurs que si la motivation à l'égard du service public est importante pour cette organisation.

Le concept de « motivation à l'égard du service public » ou « public service motivation » en anglais, est d'origine anglo-saxonne. Il fut développé au début des années 1990 par les auteurs américains Perry et Wise (1990)⁵. Les travaux de ces auteurs font suite aux travaux sur la motivation organisationnelle, qui évoque l'existence d'une motivation propre à chaque organisation, selon son histoire, ses missions, sa culture et ses valeurs. Les auteurs du concept « de motivation à l'égard du service public », visent à montrer qu'il existe des « déterminants » spécifiques de la motivation dans le secteur public. Les individus qui se sentent particulièrement à l'aise dans le monde des organisations publiques possèdent probablement des caractéristiques communes qui les poussent à s'engager dans le secteur public plutôt que dans le secteur privé. Autrement dit, les motifs qui se trouvent à la base de leur engagement organisationnel sont spécifiques et peuvent être regroupés sous la notion de « motivation à l'égard du service public » (Giauque et Gaillard, 2006). Bien que cette définition ne soit pas véritablement partagée par la communauté scientifique ; en tant que motif, le concept de « motivation à l'égard du service public », peut être considéré comme la force qui pousse un individu à embrasser une fonction au service du bien commun. Tel que considérée, la motivation du service public possède donc des antécédents. Ces antécédents peuvent être financiers ou non.

La relation fonctionnaire – Etat est une relation contractuelle ou l'agent (fonctionnaire) fournit un service public en contre partie d'un salaire pour le compte du principal (Etat). La rémunération comme élément de motivation a fait l'objet de nombreuses études.

Chauchard (1989) affirme que la rémunération comme élément de motivation doit valoriser la reconnaissance du salarié, lui permettre de se situer professionnellement et socialement. Pour Bretton (1990)⁶, après avoir longtemps correspondu à l'idée d'une indemnité forfaitaire destinée à permettre au fonctionnaire de maintenir un rang social conforme à la dignité qu'exigent ses fonctions, le traitement se rattache désormais à la nécessaire contre partie d'un service fait. Cet échange vise à procurer à ce dernier sa principale source de revenu-argent et autres avantages contre sa disponibilité, son habilité et sa performance (Redheuil, 1990). Selon Herzberg, les attentes des travailleurs peuvent être de deux types ; les attentes externes qui dépendent d'autrui (promotion, reconnaissance, salaire) et les attentes internes qui dépendent de soi même. Pour Louart et Beaucourt (2002), les principales motivations de la fonction publique sont les valeurs, les assurances et les incitations.

Bidias (1971), soutient que le traitement du fonctionnaire doit lui permettre de maintenir le rang social correspondant à ses fonctions. Cette idée de maintien du rang social ne vaut que pour le traitement proprement dit ; les accessoires eux correspondent généralement à l'idée de travail fourni. La rémunération sera un antécédent du service public si et seulement si elle parvenait à combler les attentes des fonctionnaires. Pour Marjolein Dieleman *et al.* (2003), si les salariés et leurs conditions de travail sont insatisfaits (exemple : les salariés ne peuvent couvrir leurs besoins de base), les travailleurs auront tendance à rechercher des voies et moyens pour compenser ces manquements.

⁵ Onnee-Abbruciati (2004-2006), « Fonctionnaires et identité », Chef de projet CSE développement, Programme du groupe d'Etude Politiques du personnel, Ljubljana, Belgique.

⁶ Bartoli. A (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris, France.

Les attentes des salariés sont recensées par la théorie des attentes encore appelée théorie de l'expectative ou théorie VIE. Elle rend compte des interactions entre l'entreprise et les salariés. L'individu est motivé par l'espoir d'un futur meilleur, parce qu'il attend un résultat. Elle a pour origine les théories générales du comportement (Hull, 1952). Elle présente la motivation comme une force résultant de trois variables ; l'expectation « E », l'instrumentalité « I » et la valence « V ». Pour une attente donnée, ces trois variables agissent de manière multiplicative. Dès que l'une est faible, la motivation pour l'attente est faible. Par exemple, un travailleur peut être démotivé lorsque ses bonnes performances ne sont pas reconnues par un supérieur hiérarchique borné ou malveillant. La faiblesse de l'instrumentalité entraîne alors la baisse de la motivation et cela même- ci l'employé a confiance en ses propres capacités (E grand) et s'il recherche la reconnaissance (V grand). De la même manière, il peut avoir confiance en lui (E grand), estimer qu'une hausse de la performance entraîne une hausse de salaire (I par rapport au salaire est grand) mais être déjà satisfait de son salaire actuel (V du salaire petit). La motivation peut ainsi être vue comme une somme sur les attentes (A) des produits $E_A I_A V_A$ liée à une attente. Enrichie par les travaux de Porter et Lawler (1968) et Lawler et Nadler (1977), cette approche en termes de choix rationnel permet de comprendre le processus ou encore l'enchaînement qui conduit un individu à faire preuve de motivation et donc à accroître l'effort déployé pour réaliser les tâches afférentes à son emploi. Cette théorie est dans la plupart des travaux qui traitent d'une telle problématique, complétée utilement par les théories de l'équité et de la justice organisationnelle en précisant les conditions nécessaires, en matière d'équité et de justice, pour qu'un mode de rémunération s'avère motivant.

Le comportement individuel ici s'expliquerait par la valeur perçue et de ses conséquences. Cette conception postule que l'individu opère un choix conscient et raisonné des moyens qui lui permettront d'atteindre ses objectifs ; de sorte que les efforts individuels ne sont pas fournis de manière routinière mais plutôt selon une perspective coût –bénéfices (Dolan, Gosselin *et al.*, 2002). L'individu ne sera motivé que lorsque la somme de ces trois composantes $E_A I_A V_A$ sera satisfaite.

L'hypothèse ici est que le système de rémunération des fonctionnaires camerounais doit conduire à l'attraction pour le service public et satisfaire inexorablement les attentes des fonctionnaires. Ces attentes peuvent être de deux types ; le premier type est lié aux besoins psychosociologiques de l'individu et le deuxième type est lié à la politique de rémunération.

Pour que l'individu soit motivé dans le sens du service public, il faut qu'il perçoive dans un premier temps la probabilité qu'une action de sa part pourra engendrer une récompense qui lui permettra de combler ses besoins psychosociologiques et dans un deuxième temps, que les instruments de la politique de rémunération de la fonction publique pourront avoir une valeur incitative positive pour le fonctionnaire au travail.

Ce qui implique pour Vroom et ses partisans que le manager doit pouvoir avoir les réponses à ses différentes questions afin de connaître ce qui pourrait satisfaire l'individu et lui fournir un cadre de travail motivant. Le système de rémunération des fonctionnaires doit donc pouvoir répondre de manière significative à leurs attentes pour conduire à une motivation de service public. Katz (1978) affirma alors que l'incitation pécuniaire peut avoir un effet sur l'attachement de l'individu à un objectif qu'il s'est fixé ou à la conduite qu'il s'est proposé de tenir.

1.2. Les attentes des salariés vis-à-vis de la rémunération

Les attentes des salariés de la fonction publique peuvent être de deux types ; les attentes liées aux besoins psychosociologiques du travailleur et les attentes liées à la politique de rémunération.

1.2.1. Les attentes liées aux besoins psychosociologiques de l'individu

Les attentes des individus sont régies par les désirs, les impulsions et les mobiles psychologiques et sociaux de l'individu. Ils ont été recensés par Maslow (1943) sous le paradigme de besoins- mobiles - valeur. Si la pyramide de Maslow a fait l'objet d'un grand nombre de critique de la part des autres chercheurs qui étudient le comportement humain, notamment pour ce qui est de son hiérarchisation des besoins, il reste néanmoins le premier à avoir recensé et opérationnalisé les besoins au travail de l'individu.

Le modèle de Maslow fait référence à cinq moteurs de notre activité et de notre engagement. Selon ce dernier, ces besoins ne peuvent être ressentis simultanément ; ils sont plutôt perçus successivement, selon un ordre précis (physiologique, sécurité, d'appartenance, d'estime et d'actualisation). Le paradigme dans lequel s'intègre le modèle de Maslow, soutient l'hypothèse selon laquelle la motivation d'un individu serait suscitée par la volonté de satisfaire un besoin ou une attente qui prend le nom d'expectation dans la théorie de Vroom (1964) à cause du caractère probable de sa satisfaction.

Le but de cet article est de montrer que le système de rémunération de la fonction publique camerounaise peut conduire ces derniers à être motivé dans le sens du service public. Sans prendre de façon brute le modèle de Maslow, nous considérons les cinq besoins cités par ce dernier comme étant des besoins psychosociologiques. Ce regroupement émane du fait que la satisfaction d'un seul besoin ne pourra constituer une force qui poussera à agir. Pour que l'individu soit motivé dans le sens du service public, il faut qu'il perçoive dans un premier temps la probabilité qu'une action de sa part pourra engendrer une récompense qui lui permettra de combler ses différents besoins (de la classification de Maslow) que nous appelons besoins psychosociologiques dans cette étude. Ils ont pour but de permettre à l'individu de se réaliser sur le plan psychologique et social.

1.2.2. Les attentes liées à la politique de la rémunération

Une bonne politique de rémunération doit pouvoir assurer la compétitivité externe, l'équité interne et la récompense des performances individuelles (Mathis, 1982). Elle doit posséder intrinsèquement pour ce qui est de la fonction publique, les leviers motivationnels que sont les valeurs, les assurances et les incitations afin de satisfaire aux attentes des fonctionnaires, condition sine qua non pour la rendre attrayante à l'égard du service public et entraîner les comportements motivés de la part des travailleurs. Une précédente étude portant sur un échantillon des fonctionnaires de la ville de Ngaoundéré⁷, montre que 63,8% des personnes interrogées, étaient sensibles à la compétitivité et à l'équité dans la fixation des composantes de leur rémunération⁸.

La compétitivité externe permet à toute organisation de se situer positivement par rapport à ses concurrents dans l'esprit de ses employés. Elle conduit à la rétention et à la motivation de la main d'œuvre. L'enjeu principal est de retenir ou d'attirer la main d'œuvre la plus qualifiée par la satisfaction de ses attentes.

L'équité semble avoir été étudiée pour la première fois par Adams (1963). Selon lui, une personne compare ses rétributions et ses contributions à celle d'une personne considérée comme point de repère. Dans leurs jugements de « justice », les acteurs recourent en fait à deux genres très différents de comparaison (Messé et Watts, 1983)⁹. D'une part, ils s'évaluent localement et

⁷ Ngaoundéré est le chef lieu de la région du Cameroun dénommée « Adamaoua ».

⁸ Bakiti ba Mbog B J O (2003), «Rémunération et motivation des fonctionnaires camerounais », Mémoire de DEA, Université de Ngaoundéré

⁹ Benraïss L & Peretti J-M (Mars 2002), "Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français", 4ème Université de Printemps de l'Audit Social: 12/22 Relations Euro-méditerranéennes - Audit social et mise à niveau des entreprises et institutions,. Paris (France): IAS et CLERH, 2002, p. 48-59

globalement, par rapport à autrui ; d'autres part, ils utilisent des critères internes, à savoir des attentes organisées par l'expérience, soit très antérieurement à l'échange en cours soit au cours des diverses phases de l'échange. Un état d'iniquité existe lorsqu'un individu perçoit que le ratio de ses contributions et de ses rétributions n'est pas égal à celui de la personne à laquelle il se compare (Adams, 1984 ; Francès, 1981)¹⁰. Benraïss et Peretti dans leur étude portant sur l'équité démontrent que les points de comparaison ne sont pas faits uniquement avec d'autres personnes travaillant à l'intérieur de l'organisation. Selon les résultats de cette même étude, la comparaison avec d'autres personnes à l'intérieur de l'organisation et le passé professionnel ont la plus grande fréquence soit 17,5%.

Il faut noter que l'égalité absolue de rémunération, quelles que soit les performances est démotivante, mais des variations considérées comme arbitraires le seront tout autant. C'est pourquoi un système clair, transparent et équitable est indispensable. L'équité fait suite à l'égalité. Un système de rémunération sera dit équitable dans le sens de Schermerhorn, Hunt et Osborn (1998)¹¹. Le niveau des rétributions est calculé en fonction des contributions individuelles, et ce ratio, une fois confronté aux autres individus, détermine le niveau d'équité ou d'inéquité de la relation (Kéramidas, 2004).

Les récompenses des performances individuelles valorisent la reconnaissance. Ce sont des points de repère qui lui permettent de se situer professionnellement et socialement. C'est aussi le sentiment qu'il peut tirer d'être considéré, reconnu et valoriser (Chauchard, 1989). Outre l'aspect économique qui se rapporte au niveau de vie, au pouvoir d'achat, il s'agit de « ressentir » ici l'impact psychologique du salaire, de la classification. C'est une dimension difficile à approcher. C'est aussi une évaluation qui est rarement basée sur des considérations objectives et qui laissent place à de nombreux aléas. Il marque le degré d'estime, garantit la crédibilité de celui qui décide, assure un climat de confiance et conforte le salarié dans son désir de progresser.

Au regard de la théorie des attentes et des besoins, la rémunération apparaît comme un antécédent de la motivation à l'égard du service public si elle parvient à combler les attentes des individus au travail.

2. Le système de rémunération des fonctionnaires camerounais est un élément de satisfaction des attentes des agents de la fonction publique camerounaise

Les trois grands piliers du système de rémunération de la fonction publique camerounaise sont l'équité, le maintien du niveau social et l'individualisation des salaires. Selon Louart et Beaucourt (2002), l'équité fait partie des valeurs et les primes des éléments d'incitation de la fonction publique. La rémunération des fonctionnaires au Cameroun a un caractère inaccessible et insaisissable si ce n'est par décret du président de la république ou comme le stipule l'article 28-2 faisant allusion aux retenues sur salaire, la quotité saisissable ou cessible ne peut excéder le tiers de la rémunération du personnel concerné. La rémunération apparaît donc comme un ensemble composé d'éléments d'assurance, d'incitation et de valeur de ce point de vue. Selon l'article 27 du paragraphe II du nouveau statut de la fonction publique de l'Etat camerounais, le fonctionnaire a droit, après le service fait, à une rémunération comprenant un traitement indiciaire, des prestations familiales obligatoires et éventuellement, des indemnités et primes divers. En d'autres termes la rémunération des fonctionnaires camerounais comprend, le traitement proprement dit et les accessoires de salaire. Les accessoires de salaire sont constitués des accessoires statutaires (automatiques et de solde) et non statutaires ou illicites. Un bon système de rémunération de la fonction publique pour

¹⁰ Benraïss L & Peretti J-M (janvier 2001), "L'Equité : stratégie de comparaison et choix des référents, cas des cadres marocains", Stratégies et ressources humaines. Actes de la 3ème Université de Printemps de l'Audit Social, Paris (France): I.A.S. & A.L.G.R.H., 2001, p. 31-40

¹¹ Emprunté à S. Mercier dans « Formalisation de l'éthique et gestion des ressources humaines », au 9° congrès de l'AGRH en 1998 par O. Kéramidas (Janvier 2004)

conduire à une motivation à l'égard du service public, doit comporter des éléments d'assurance, de valeur et d'incitation afin de satisfaire aux attentes et contributions des fonctionnaires.

2.1. Les éléments d'assurance de la rémunération des fonctionnaires camerounais permettent de combler les attentes psychosociales des fonctionnaires camerounais

Les éléments d'assurance du système de rémunération de la fonction publique sont ; la solde de base et les accessoires automatiques. Le nouveau barème du traitement indiciaire des fonctionnaires civils camerounais en activité, applicable depuis 2000, définit comme éléments de rémunération la solde de base, le complément forfaitaire et une indemnité de logement représentant 10% de la solde de base. Nous y adjoignons les accessoires illicites. Pour Baranger *et al.* (1985), le pourboire peut constituer un élément de rémunération dans certaines professions où le salarié est en contact avec la clientèle. Il est strictement interdit au fonctionnaire ainsi qu'à tout autre agent de l'Etat d'accepter gratifications et cadeaux des usagers pour un service effectué ou à effectuer. Lorsque l'on soude un agent de la fonction publique, ce n'est pas de la corruption de l'intégrité de cet agent que se préoccupe avant tout le droit, mais bien de la corruption du système de bonne gouvernance et de bonne gestion des affaires publiques. Les accessoires illicites sont au regard de ce qui précède, toutes sortes d'avantages possédant un caractère non réglementaire ou non prévu par la loi. Il s'agit du : pourboire, des gratifications et des éléments de toute nature, versés à un agent pour service fait ou rendu. Ils augmentent ainsi l'argent pour satisfaire les attentes psychosociales. Bien que variables et non statutaires, ils constituent une part croissante du salaire de base de nombreux fonctionnaires.

Les principales fonctions du salaire de base et des avantages automatiques de la rémunération de la fonction publique traditionnelle sont de permettre au fonctionnaire de couvrir ses charges minimales. Pour le législateur, le salaire de base doit permettre à l'agent de vivre et les accessoires automatiques de maintenir le niveau social correspondant à son rang. En effet, il doit pouvoir se vêtir et se nourrir bref couvrir les besoins physiologiques fondamentaux et de sécurité situés aux deux premiers niveaux de la hiérarchie des besoins de Maslow. Un bon traitement doit donc pouvoir assurer le maintien de son pouvoir d'achat (besoins physiologiques), permettre l'envoi de ses enfants à l'école et de se soigner ainsi que les membres de sa famille (besoins de sécurité) ; d'où son caractère inaccessible et insaisissable. Comme le soutient Zardet (1989), l'argent possède une valeur symbolique telle que la considération et le maintien du rang social. Nous pouvons citer le cas de la participation de l'Etat en cas d'accident ou de maladie non imputable au service (article 31 du NSFP). Ces avantages doivent ainsi pouvoir combler les besoins qui se situent au-dessus des deux premiers de la pyramide des besoins de Maslow (psychosociaux). La rémunération permettra ainsi de maintenir le rang social de tout un chacun conformément à son poste, sa fonction et son grade et d'attirer les plus compétents.

2.2. La pratique de l'individualisation des salaires : élément d'incitation et de valeur et les attentes vis-à-vis d'une politique de rémunération

Le terme individualisation (des salaires) désigne à la fois les résultats des actions menées par les firmes, les objectifs recherchés par ces actions et les moyens et procédures mis en place pour y parvenir (Dubois, 1986). L'un des moyens mis en place dans le cas de l'individualisation est la différenciation des rémunérations des salariés occupant le même poste. Cette différenciation peut se pratiquer selon trois modalités principales :

- la rémunération immédiate des résultats de la personne sous forme de primes ;
- la modulation du salaire de qualification par une fourchette de rémunérations ;
- la distribution des avantages sociaux différenciés.

Les accessoires possibles de solde des fonctionnaires camerounais sont des éléments de compétitivité externe du corps d'un fonctionnaire à travers la différenciation des avantages sociaux et de récompense des performances individuelles

Il s'agit ici des indemnités fortement variables pouvant s'ajouter sur la solde des agents en services au sein de la fonction publique. On peut citer les indemnités fiduciaires telles que les primes de rendement individuel, les indemnités pour travaux supplémentaires, d'intérim, les remises et primes de technicités. Nous avons en occurrence comme exemple le décret n° 2000/359 du 5 décembre 2000 portant statut particulier des fonctionnaires des corps de l'Education Nationale ; signé par le Président de la République du Cameroun en son Article 1^{er} : B stipule que le personnel enseignant des catégories B, C et D ont droit à : à une prime d'enseignement et d'évaluation de dix mille (10 000) francs. Leur but est la récompense des performances individuelles. En récompensant les performances individuelles, on récompense le travail fait. Cette forme de rémunération est liée à la performance donc les partisans lui attribuent un rôle motivationnel. Cette composante de la rémunération permet ainsi de satisfaire l'une des attentes vis à vis d'une politique de rémunération (la récompense des performances individuelles). Ce qui comme l'ont démontré plusieurs études, sera un facteur d'attraction pour le service public.

La détermination du montant de ces accessoires passe d'abord par une évaluation de l'individu à travers le système de notation.

Du système de notation au nouveau système d'évaluation des résultats : élément d'évaluation des performances individuelles et de compétitivité interne au travail de l'agent de la fonction publique

Le système de notation était jusqu'en 2001, l'instrument privilégié de l'évaluation des performances individuelles des agents de la fonction publique camerounaise. Face à ces insuffisances, l'administration a décidé en 2001 de substituer au système de notation un nouveau système d'évaluation aux résultats. Le cadre institutionnel a été mis en place et la fiche d'évaluation adoptée, des mesures d'accompagnements ont été mises en place pour maximaliser les conditions de succès de cette innovation.

Le cadre organique est un document qui accompagne désormais en annexe tout projet d'organigramme de ministère initié par la fonction publique. Il a pour buts, entre autres, de faire le job description de chaque poste de travail suivi des exigences du poste de travail. Ainsi, quand le titulaire du poste remplit les conditions requises au poste, il est désormais légitime de lui opposer dans toutes les rigueurs, les critères d'évaluation de son emploi.

Ici, le supérieur hiérarchique porte une appréciation quantifiée ou non sur l'atteinte des objectifs de l'intéressé ainsi que sur son comportement au travail. Plusieurs critères entre en jeu ici. La note peut varier en fonction du nombre de dossiers traités, de l'attitude au travail, du nombre d'exploits accomplis pour les forces de police et armés, du taux de réussite des élèves et étudiants et du nombre d'heures de cours pour les enseignants. Tous ces critères d'évaluation qui sont appliqués au fonctionnaire, sont contenus dans le manuel de procédures administratives. L'agent public prend connaissance du poids de son poste de travail et des résultats attendus de ses activités. Il peut ainsi comprendre les critères d'évaluation qui lui seront appliqués en conséquence et les intégrer au terme des actions ainsi entreprises, l'évaluation des performances semblera plus aisée, plus juste et plus crédible.

La note obtenue aura un impact très significatif dans la carrière de l'individu. Elle conditionne notamment l'obtention des primes et le changement de grade ainsi que la nomination à un poste de responsabilité. Soucieux de son évolution, le fonctionnaire sera obligé d'être rentable en adoptant des comportements motivés dans le sens du service public. Ce système crée une véritable compétition entre les fonctionnaires captivés par la satisfaction de leurs attentes. La compétitivité et la récompense des performances apparaissent de ce fait comme des éléments d'incitation qui pourront rendre attractif le service à l'égard du service public et combler les attentes des fonctionnaires.

L'équité: valeur centrale de la rémunération par la modulation du salaire de qualification dans la fonction publique à travers la grille indiciaire et le classement par échelons

Les salariés de la fonction publique sont classés suivants une grille indiciaire et des échelons repartis par catégories. A chaque grille ou /et échelon correspond une fourchette de salaires. L'hypothèse de base est que ce classement correspond à des niveaux scolaires et académiques différents. Le grade le plus élevé équivaut au diplôme le plus grand. Ce qui confère au système de rémunération de la fonction publique camerounaise une certaine équité. Plusieurs études ont montré que le sentiment d'équité été un antécédent de la motivation pour les individus sensibles à ce critère. Bien que l'égalité absolue soit démotivante comme le soutiennent Benraïss et Peretti (2001), l'iniquité fait naître un sentiment de frustration et d'insatisfaction. Les fonctionnaires du même corps sont donc à travers une grille indiciaire sur le même diapason et évalué sur les bases égalitaires.

Si le système de rémunération de la fonction publique camerounaise peut conduire à une motivation de service public des fonctionnaires, à travers la satisfaction de leurs besoins et attentes, notamment psychologiques et de réalisation de soi, il faut noter que cet impact sur la motivation à l'égard du service public peut être limité. En effet, le système de rémunération mis en place dans la fonction publique possède de nombreuses défaillances et peuvent orienter les attentes des salariés vers d'autres préférences qu'ils pourraient être tentés de satisfaire ou encore son instrumentalisation peut n'avoir aucune valence pouvant combler les attentes du fonctionnaire (VIE est petit).

3. Les limites du caractère motivationnel du système de rémunération de la fonction publique camerounaise

Elles ont pour origine les dysfonctionnements du système bureaucratique et la présence des statuts particuliers. Les deux grands socles du système de rémunération des agents de la fonction publique camerounaise sont l'individualisation et la différenciation des salariés à travers les accessoires de salaire et la présence d'un grand nombre de statuts particuliers.

3.1. Les effets pervers du système de rémunération de la fonction publique camerounaise

Le système de rémunération de la fonction publique camerounaise est calqué sur le modèle de la bureaucratie de Max Weber et de la rémunération à la tâche de Taylor par la politique d'individualisation des salaires. Si l'individualisation des salaires peut combler les attentes liées à toute politique de rémunération, elle peut avoir des effets pervers liés au caractère monétaire de la rémunération mais aussi à la structure bureaucratique.

3.1.1. Les limites d'ordre monétaire

Le système de rémunération des fonctionnaires est un facteur de satisfaction lorsqu'il permet à ce dernier de combler ses attentes. Le premier facteur sur lequel repose cette assertion est la satisfaction monétaire. On distingue deux limites à cela :

La première limite est liée à l'insatisfaction des attentes des fonctionnaires camerounais

Au regard de la théorie des attentes de Vroom et à cause du niveau élevé du coût de la vie, le postulat émis était que la rémunération des fonctionnaires avait un caractère motivateur à l'égard du service public si elle contribuait à la satisfaction de leurs attentes (son instrumentalité par rapport à sa valence et son expectation est fortes). Or, la satisfaction respecte la loi de l'optimum à long terme. Une rapide augmentation du revenu peut être source d'insatisfaction si le travail n'est pas suffisamment source d'intérêt et de développement personnel. Contrairement à la pensée taylorienne, le salaire n'a donc qu'une incidence limitée sur la satisfaction des individus. Cette idée fut d'ailleurs à l'origine du courant des relations et ressource humaines.

En plus le niveau de la vie n'évolue pas toujours de manière parallèle avec la rémunération. Lorsque le niveau de vie des salariés augmente, leurs attentes augmentent dans les mêmes proportions. L'Etat doit de son côté généralement faire face à un renchérissement des investissements et à des contraintes budgétaires. Il se trouve ainsi contraint comme ces dernières années à assouplir son train de vie par la réduction de ses charges salariales et par bien d'autres mesures. Le niveau de vie au Cameroun a augmenté de manière exponentielle ces dernières années, contrairement à la rémunération des fonctionnaires qui a évolué dans le sens contraire. De plus, les valeurs de la société camerounaise ont évolué ces dernières années à cause de la globalisation communicationnelle. Ce qui a eu pour corollaire l'augmentation des attentes et besoins des fonctionnaires que le système de rémunération à lui seul ne peut satisfaire. La valence de la rémunération s'est accrue et son instrumentalité par rapport aux attentes a largement diminuée. La faiblesse du niveau de l'instrumentalité du système de rémunération de la fonction publique va entraîner une baisse de la satisfaction des attentes et une prolifération des comportements démotivés même si l'expectation du fonctionnaire pour son attraction à l'égard de sa mission de service public est forte. Les résultats d'une précédente enquête montrent que, 82,6% des fonctionnaires camerounais de la ville de Ngaoundéré, sur les 46 interrogés, trouvent le traitement salarial de base pas satisfaisant ; tandis que 72,3% de ce même panel estiment les accessoires légaux pas du tout satisfaisants.

Le deuxième facteur est celui de la récurrence de l'insatisfaction des attentes liée au salaire des fonctionnaires camerounais à cause des fluctuations économiques

Le rôle dévolu à la politique d'individualisation de la rémunération des fonctionnaires camerounais était de les motiver tout en respectant les conditions d'une maîtrise budgétaire préconisée par les bailleurs de fonds dans le processus d'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPT. Ce qui a conduit à la baisse du salaire de ces derniers. Périodiquement, le fonctionnaire qui était satisfait de son salaire est devenu insatisfait, du fait de la cure d'amaigrissement de son pouvoir d'achat. Les fonctionnaires, incapables de revendiquer, face à la baisse de l'instrumentalité de la rémunération, ont donc développé des comportements visant à compenser ce manque à gagner. Par ailleurs, après avoir satisfait ses besoins physiologiques, le fonctionnaire recherchera, comme le démontre la pyramide des besoins de Maslow (1954), à satisfaire les besoins d'un ordre supérieur que ne pourrait satisfaire son niveau bas de rémunération. Contrairement à la hiérarchisation de Maslow (1954), la hiérarchisation du fonctionnaire est personnelle et individuelle. Il faut aussi noter ici le fait que la rémunération si elle peut permettre la satisfaction des attentes liées aux trois premiers niveaux de besoins de la pyramide de Maslow, elle ne peut satisfaire complètement à ceux situés au dessus de la pyramide.

La satisfaction des besoins et attentes de niveau supérieur des fonctionnaires, ne pourra pas toujours être comblée par la Fonction publique. En effet, plus les besoins des fonctionnaires augmentent, plus la valence de la rémunération augmente dans le même sens et son instrumentalité dans le sens contraire. La fonction publique, il faut le noter, fait face à la contradiction : recherche de la performance- baisse des dépenses publiques. En effet, la charte de la fonction publique africaine signée par le gouvernement camerounais arrêtée à Windhoek en 2001¹², manifeste le souci de préserver la possibilité d'adapter rapidement les politiques salariales aux aléas de la conjoncture économique et à la situation du marché. La mise en pratique de cette charte contribuera à éliminer la récurrence de l'insatisfaction liée au salaire, par la satisfaction constante et parallèle des attentes des fonctionnaires camerounais. 63% des 46 fonctionnaires camerounais de la ville de Ngaoundéré interrogés, ayant mis plus deux ans dans un même échelon, disent souhaiter une plus grande récompense de leurs performances individuelles.

De plus, l'un des piliers du système de rémunération des fonctionnaires camerounais est l'individualisation par la mise sur pied du mérite. Cette individualisation vise donc la récompense des

¹² Troisième conférence biennale panafricaine des ministres de la fonction publique africaine de 2001 en Namibie

performances individuelles comme ci celle la reconnaissance économique suffit ou que tous les fonctionnaires soient homoéconomicus. Si non comme le demande Sandra Michel (1989), comment expliquer que même mal payé, un individu continue à travailler avec engagement ou qu'un individu accepte d'être bénévole. Selon les résultats de cette précédente étude, les fonctionnaires qui sont sensibles au système de notation, ont mis moins de deux ans dans le même échelon, sont satisfaits de leur traitement de base. Ce qui pourrait exprimer une récurrence de l'insatisfaction de leurs attentes vis à vis de la rémunération. Il apparaît clairement dans le cas des fonctionnaires camerounais, que plus ils mettent du temps dans la Fonction publique, plus le salaire perd sa valeur comme élément de satisfaction de leurs attentes car jugé inéquitable.

3.1.2.Limites liées aux dysfonctionnements bureaucratiques

Ces limites ont une incidence directe sur les relations de travail. En définissant les composantes de la rémunération par le résultat, l'ancienneté, le salaire lié aux primes de technicité..., la rémunération des fonctionnaires camerounais se trouve individualisée. Ceci peut libérer un ensemble de forces qui peuvent transformer les relations dans le travail et la perception du poste. La détermination des salaires sur la base de la contribution si elle est censée se traduire par plus d'équité, modifie les comportements. Les jalousies naissent, des pressions sur le personnel s'exercent ; les droits de « cuissage » ou la vente des cuisses et l'homosexualité... s'amplifient, les conditions de travail se dégradent et les attentes des fonctionnaires au travail changent.

Les jalousies : conséquence de l'équité interne

Pour Adam et Reynaud (1978), si le sentiment d'inéquité provoque l'insatisfaction assortie de réactions diverses néfastes pour le bon fonctionnement d'une entreprise, le sentiment d'équité reste très subjectif (Adams, 1963)¹³. L'individu ne ressentira une situation injuste que par rapport à ses propres critères de comparaison avec autrui. Pour l'un ses problèmes seront liés aux aspects rémunératoires, pour l'autre aux différentes responsabilités qu'elle souhaiterait assurer ou qu'elle assure Barthe (2002). L'équité interne se caractérise dans la fonction publique camerounaise à travers ses politiques d'individualisation et de différenciation des salaires ainsi que par la présence des catégories et échelons des fonctionnaires. C'est à ce titre qu'une certaine différenciation du niveau des primes octroyées pourra exister entre les différents corps et à l'intérieur de chaque corps, entre les différents fonctionnaires. Les effets sur le comportement des fonctionnaires camerounais au travail sont très nuancés.

Du point de vue de la politique d'individualisation, lorsqu'un fonctionnaire vient à être primé, ses collègues semblent se réjouir de son succès. Mais les collègues étant des êtres « homoéconomicus » et égoïstes auront pour certaines tendances à penser à une injustice. Ils retiendront dans leurs esprits pour la plus part du temps les *stimuli* de leur environnement et de celui de leur collègue qui auraient pu contribuer à leur ascension. La jalousie s'installera car comme le soutient Redheuil (1990), tous ne voient pas leurs contributions récompensées de la même façon. C'est le cas ou le concept « VIE » pour certains fonctionnaires est grand et psychologiquement petit pour d'autres. Ce qui ne fera que dégrader les relations au travail et la notion de sociabilité du groupe deviendra désuète. Il apparaîtra aux yeux des fonctionnaires non promus un sentiment d'iniquité interne qui comme le soutient Peretti (1986), entraînera un haut niveau de ressentiment.

L'autre point de départ des jalousies est incontestablement la politique de différenciation des rémunérations. En effet, les résultats de l'analyse du Décret n° 2002/040 du 04 février 2002 fixant les montants et les modalités de paiement des primes allouées aux personnels des corps de l'Education Nationale, signé par le Président de la République, notamment l'article 1^{er}.1, permettent d'affirmer qu'il existe une certaine injustice dans la répartition des primes. Pour le personnel enseignement de

¹³ Barthe (2002), « Management et motivation : Etude d'une population de cadres et dirigeants d'une multinationale », *Revue de Sciences de Gestion*, n°32, p. 109-127

catégorie A, les textes prévoient : une prime de technicité de vingt cinq mille cent cinquante (25 150) francs, ainsi qu'une prime d'enseignement et d'évaluation de dix mille (10 000) francs ; pour les Conseillers d'orientation, une prime de technicité de vingt cinq mille cent cinquante (25 150) francs. Selon le même article, en (2), la prime d'enseignement et d'évaluation n'est accordée qu'aux fonctionnaires exerçant effectivement les tâches y afférentes. La tâche pour laquelle l'enseignant est recruté est rémunérée (l'enseignement et l'évaluation) tandis que seules qui entre dans l'action principale du conseiller d'orientation ne le sont pas (l'orientation et le conseil). Le conseiller d'orientation va avoir le sentiment d'être injustement traité par rapport à son collègue enseignant. Ce sentiment d'injustice perçu est partagé par la plupart des fonctionnaires appartenant à des corps de métier jugés moins primés.

L'obtention de la plupart des primes est conditionnée par l'obtention de bonnes notes et remarques mentionnées dans le bulletin de note du subordonné par le chef hiérarchique compétent en la matière. Ce qui crée des pressions sur le personnel.

Le système de notation : élément stratégique des jeux de pouvoir et de pressions sur le personnel

Le système de notation des fonctionnaires camerounais confère un pouvoir certain à la hiérarchie sur les subordonnés. Il est à la fois un élément de contrôle et de pouvoir. Il respecte le principe de la délégation de l'autorité le long de l'échelle hiérarchique en fonction de la spécialisation des tâches de Selznick (1942). Les supérieurs hiérarchiques décident de l'évolution de la carrière et des récompenses des subalternes. Ce qui conduit constamment à des abus de pouvoir visant le plus souvent à déstabiliser la carrière d'un subordonné considéré comme un potentiel rival au poste. Il se matérialise par des règlements de compte et autres comportements despotiques du chef hiérarchique, un marchandage des notes, la légalisation des droits de « cuissages » ou la vente des cuisses, la prolifération des sectes, l'homosexualité et les multiples chantages. En outre, le risque que courent les responsables d'un certain nombre de postes est très élevé. Il serait alors très sage de repousser le pouvoir de décision vers le sommet. Gouldner (1950)¹⁴, montre qu'un excès de contrôle, principe destiné à stimuler la motivation des individus au travail, provoque toujours des tensions qui sont partiellement réduites par la présence des règlements impersonnels liés à la surveillance directe des agents par la hiérarchie. Ce qui permet théoriquement d'obtenir une parfaite compétence de chacun dans sa spécialité. Mais la conséquence inattendue est celle de l'augmentation des intérêts divergents. On assiste alors à l'apparition des conflits entre sous-groupes (tribales, régionales ou non) qui vont essayer d'influencer la décision dans l'organisation en adoptant une position commune contre l'employeur. Lorsque les revendications de ces derniers ne sont pas prises en compte, les membres de ces groupes vont développer des comportements individuels dans le but de satisfaire leurs attentes. A la question de savoir quels sont vos motifs d'insatisfaction en ce qui concerne votre rémunération, 55,3% des fonctionnaires de la ville de Ngaoundéré interrogées trouvent inéquitable le système de notation de la fonction publique camerounaise. C'est ce qui pourrait expliquer le fait que, les fonctionnaires camerounais de la ville de Ngaoundéré, sensibles ou non au système de notation, ayant mis au moins deux ans dans un échelon hiérarchique, satisfaits de leur traitement de base, manquent quelque fois de respect à la hiérarchie.

En outre, le système de récompense de la fonction publique camerounaise, comme tout système de récompenses des performances, risque d'engendrer une forte pression pour l'obtention de bons résultats. Ces pressions peuvent accroître la surcharge de rôle, ne permettant pas de ce point de vue l'innovation, comme le soutiennent, Nathalie Commeiras *et al.* (2003), ainsi que la performance extra rôle.

L'une des composantes de la rémunération des fonctionnaires camerounais (accessoires variables) dépend en grande partie des efforts de chaque salarié. Ce système de récompense pourrait encourager un travail individuel au détriment d'un travail d'équipe. On assistera à la mise en réserve

¹⁴ Simon & March, *Les organisations, problème psychosociologiques*, Dunod, Paris, France

des bons sujets et au silence sur les bonnes idées jusqu'à ce qu'une personne puisse s'en prévaloir à titre personnel. Ce qui augmente la probabilité du risque, que soit mis à la touche le subordonné qui n'appartient pas au même parti politique que son patron ou ne partageant pas ses idées. En effet, nous assistons depuis l'avènement du multipartisme au Cameroun en 1990 à la politisation du fonctionnaire comme mode de gestion des ressources humaines publiques. Pour protéger leur gain, les fonctionnaires se sentent obligés de participer à des réunions politiques présidées par leurs chefs sans convictions politiques communes. Cette situation est très visible à l'approche des échéances électorales où l'administration camerounaise tourne au ralenti à cause du départ des cadres et subordonnés en campagne électorale. Ce qui entrave la continuité du service public. Dès que le subordonné a rempli cette condition, il peut alors se mouvoir librement avec la conviction d'être toujours bien noté même s'il n'effectue pas avec dextérité le travail pour lequel il a été recruté. Le gros du travail est alors abandonné à ceux jugés rebelles vis à vis du chef hiérarchique dont l'évolution de la carrière est souvent ralentie voir stoppée. Ce type de pratique annihile l'efficacité du système et poussent les hauts fonctionnaires gestion de budget, à puiser dans les fonds publics pour financer les campagnes politiques du parti au pouvoir et abouti à la politisation du fonctionnaire et de la fonction publique.

En plus, les résultats des chefs dépendent en grande partie de la capacité du travail des subordonnés. Les performances des subordonnés dépendent elles de la qualité des usagers. En effet, la production des services publics, est particulière, dans le sens qu'elle est une co-production entre l'utilisateur et le fonctionnaire. Juger la performance du fonctionnaire, reviendrait aussi à juger celle de l'utilisateur qu'il rencontre. Les enseignants le savent. Lors des résultats au baccalauréat, ils ne peuvent affirmer si le mérite d'un « bon résultat » leur revient ou revient au travail des élèves. C'est que la distinction n'est pas opératoire. Il s'agit bien d'une co-production, d'un travail en commun où la productivité de l'un dépend de celle de l'autre. Les juges le savent aussi car la facilité à juger une affaire dépend étroitement de la collaboration des avocats, des plaignants ou de la victime, sans parler des multiples effets de l'environnement social et économique Bacache (2006). Le chef exigera de ces derniers, un travail de « titan ». Ces pressions vont contrarier le fonctionnement de la structure entraînant un sentiment d'aliénation du subordonné, d'exploitation au travail et de stress. Cet état de chose a été démontré par plusieurs auteurs tel que Edey Gamassou qui soutient que l'épuisement professionnel serait lié à la pratique de fonctions caractérisée par un grand idéal social de départ. Cet idéal de départ pourrait s'orienter vers des corps jugés plus avantageux par le fonctionnaire compte tenu de la différenciation de traitement due aux statuts particuliers et spéciaux.

3.2. Les limites d'une différenciation de la rémunération par la mise sur pied des statuts particuliers et spéciaux

Au vu de l'article 10.1 du nouveau statut de la fonction publique camerounaise de 1994 modifié et complété par le décret n°2000/287 du 12 Octobre 2000, le présent statut général ne s'applique pas, aux magistrats, aux militaires, aux fonctionnaires de la Sûreté Nationale et autres¹⁵. Ces derniers sont plutôt régis par des statuts particuliers et textes spéciaux. Il s'applique par contre à l'autre classe des fonctionnaires tels que défini à l'article 3-1, sous réserve des textes particuliers, des décrets du Président de la République fixant les statuts particuliers ou spéciaux des divers corps de fonctionnaires régis par le présent décret (Article 11). Le Cameroun a opté pour la valorisation d'un

¹⁵ il s'agit :

- a) des personnels recrutés et gérés directement par l'Assemblée Nationale,
- b) des agents des collectivités publiques locales, des organismes para-publics et des établissements publics à caractère administratif, culturel, scientifique, industriel et commercial n'ayant pas de qualité de fonctionnaires ;
- c) des agents de l'Etat relevant du code du travail ;
- d) des auxiliaires de l'administration ;

certain nombre de statuts particuliers. Cette politique est à l'origine d'un certain nombre de maux qui minent son administration et influencent l'efficacité au travail de ses fonctionnaires.

Encadré 2 – Le statut de la fonction publique au Cameroun

La fonction publique étatique du Cameroun est régie par un statut général. Depuis 1974, ce statut général excluait déjà les agents de l'Etat de son champ d'application. Même s'il exclut également les magistrats, les militaires, les fonctionnaires de la Sûreté Nationale et ceux de l'Administration pénitentiaire sous réserve des textes particuliers, des décrets du président de la République fixant les statuts particuliers ou spéciaux des divers corps de fonctionnaires régis par le statut général. Il est ce pendant stipulé que les statuts régissant ce personnel doit s'inspirer de ce statut et qu'en cas de silence ou de vide juridique, ses dispositions leurs sont applicables.

3.2.1. La présence des statuts particuliers : un élément de déséquilibre social

La présence des statuts particuliers conduit à un déséquilibre entre les agents d'un même niveau intellectuel d'entrée dans la fonction publique ou entre des agents de niveaux différents. La différence de classement par indice et par catégorie crée alors un écart important dans la rémunération des fonctionnaires de même niveau ou de niveaux différents ; entre ceux régis par le statut général de la fonction publique et ceux régis par des statuts particuliers ou exceptionnels rattachés à l'administration centrale situés au même niveau hiérarchique.

Le statut particulier a prévu au niveau de la Sûreté nationale, une prime de risque de 17000 Fcfa. Aussi, à la sortie de l'Ecole de police, un commissaire (A1, indice 530) se retrouve-t-il avec une solde d'environ 170.000 Fcfa. Un magistrat en début de carrière est intégré à la catégorie A2, indice 530. Outre les 164.505 Fcfa que lui offre le barème du traitement indiciaire des fonctionnaires civils, le statut particulier de son corps lui réserve une prime de sujétion de 30.000 Fcfa, une indemnité de logement de 50.000 Fcfa et une indemnité d'eau et d'électricité de 20.000 Fcfa. Soit un complément de 100.000 Fcfa. Ce qui lui procure avec tous les frais de missions et déplacement une rémunération d'environ 325 000 Fcfa.

Les administrateurs civils et les inspecteurs des régies financières de l'Ecole nationale d'administration et de magistrature sont recrutés à la catégorie A1, indice 480 qui leur donne droit, hormis les primes non statutaires dont ils peuvent bénéficier, à une rémunération brute de 156.330 Fcfa. Une somme plus ou moins supérieure de 50 000 Fcfa est majorée sur la rémunération brute des Administrateurs civils principaux et hors hiérarchie (Seumo et Bintou, 2007)¹⁶.

Ces disparités bien que générales et inhérentes au marché du travail ont des conséquences dévastatrices sur le niveau de performance individuelle et collective, ainsi que sur la situation sociale des fonctionnaires.

Tout ceci crée des injustices, des frustrations, des aigreurs, source de contentieux, de démotivation et de dysfonctionnement qui ont entraîné ce qu'il est convenu d'appeler « la mal administratif » dans la Fonction Publique Camerounaise, favorisant de ce fait la détériorer la qualité du service public. Les partisans de la revalorisation des salaires estiment par conséquence, qu'elle devrait comme par le passé, tenir compte du niveau d'étude requis à l'entrée dans la Fonction Publique afin de mettre fin à ce qu'il considère et perçoivent comme une injustice sociale. L'injustice est source de désengagement, de démotivation et est perçue comme une violation du contrat psychologique. Ce qui entraîne au vu de la littérature en science de gestion, des comportements de retrait de l'organisation ou de la fonction en cas d'alternative perçu ailleurs, une forte présence de la dimension calculée en cas d'absence d'alternative donc la conséquence est la corruption, le clientélisme, toute sorte de marchandage et bien d'autres comportements dysfonctionnels. Le

¹⁶ Prisme International animé par une équipe de journalistes professionnels dirigée par Hugues.B. Seumo : Acteur de la vie contemporaine, pour réagir sur l'actualité contemporaine ; Sept 2007

Directeur des Ressources humaines au ministère des Enseignements secondaire du Cameroun Monsieur Jules Albert Welnel soutenait dans un entretien accordé à Cameroun Tribune du 05 Octobre 2009 que l'exode des enseignants du secondaire ont trois principales raisons ; l'une d'elle est le manque d'amour pour le métier malgré leur intégration à l'entrée dans la fonction publique en catégorie A2, comparativement à leurs camarades sortis de l'ENAM avec le même niveau qui doivent attendre de nombreuses années pour y arriver.

Les principales causes de cette injustice salariale perçu sont au nombre de deux. La première, nous semble t-il a pour origine la grave crise économique des années 80 et l'échec des politiques d'ajustement structurelle imposées par le FMI et la Banque mondiale.

Dans l'impossibilité de faire face aux dépenses publique faute de moyen, le gouvernement camerounais avait pris la décision de baisser les salaires à deux reprises de manière gastrique et de fermer toutes les entreprises publiques jugées non rentables. Ce qui a conduit à une grave crise sociale. Cette crise devait d'ailleurs prendre de l'ampleur avec la crise politique suite à l'effondrement du mur de Berlin.

Pour faire face à la rogne de la rue lors de ses années dites « de braise » ou de villes mortes au Cameroun, le pouvoir ne pouvant d'une part satisfaire aux revendications sociales et ne voulant d'autre part pas satisfaire aux revendications politiques d'une bonne tranche de la population camerounaise, et dans sa volonté de faire respecter l'ordre face aux menaces de guerre civile qui pesait sur ce pays, a cru mieux de fidéliser les forces de l'ordre en ne touchant pas à leur rémunération. Face aux exigences des bailleurs fonds d'assainir les finances publics, ce même pouvoir, avait jugé bon de revaloriser les salaires des fonctionnaires du corps de la magistrature dont le rôle dans la lutte contre le détournement des deniers publics et le processus électoral est très important avant la hausse collective du 09/03/2008. Il faut noter que ce corps de métier de la fonction publique était jugé comme étant l'un des plus corrompus de la fonction publique camerounaise.

3.2.2. Le rang social du fonctionnaire ne correspond plus à sa position hiérarchique

Il n'est pas rare de voir dans nos villes un officier de police, un commissaire ou un militaire avoir un niveau de vie supérieur à celui du fonctionnaire médecin, administrateur civil, ingénieur ou professeur. Cet état de chose trouve son explication à travers les privilèges que confèrent les statuts particuliers et spéciaux. La rémunération des premiers leur permet de faire face leurs besoins élémentaires et de venir en aide à leur famille. D'un autre côté la rémunération des autres leur permet à peine de satisfaire leurs besoins physiologiques. En plus, la rémunération de ces deux catégories de fonctionnaire ne tient plus compte du niveau d'étude, du niveau de formation et de la hiérarchisation des différents corps de la Fonction publique. Ce qui a aboli la hiérarchie sociale et déstabilise les valeurs de la société. Les rapports de force entre les différents types de corps s'amenuisent. Dans les familles, l'officier de police et le sous officier de l'armée devient beaucoup plus considéré que l'administrateur civil à cause de sa contribution financière beaucoup plus importante dans la résolution des problèmes familiaux. L'une des conséquences est la fuite des plus performants de certains corps de la fonction publique camerounaise pour des postes et fonctions des corps moins prestigieux et plus bas dans la classification hiérarchique mais plus jugés plus onéreux, élevant ainsi le niveau de *turnover* interne.

3.2.3. Le désintéressement vis-à-vis du travail

Une des conséquences de la prégnance des statuts particuliers est le désintéressement des agents à statut général de leur travail. En effets, les faveurs qu'offrent les statuts particuliers sont de loin meilleures à ceux des statuts généraux. Ce traitement privilégié est le plus souvent dénoncé par les syndicats des fonctionnaires à statut général qui vont réclamer les mêmes conditions et adopter des

attitudes visant à rééquilibrer la situation. Le désintéressement peut aussi être la cause des primes liées à la performance. Plusieurs auteurs soutiennent que ces dernières poussent les fonctionnaires à exclure certains usagers et à se concentrer sur des tâches quantifiables. Le service public est un sacerdoce. Il se doit d'être équitable et accessible à tous, sans discrimination aucune. Bacache-Beauvallet (2006), montre qu'une transposition simple de la prime suivant des indicateurs quantitatifs de performance contredit un principe qui fonde le service public, le traitement égalitaire des usagers, et ce pour certains services publics qu'il caractérise par la co-production. Le service public n'est donc pas quantifiable. Il est une co-production du fonctionnaire et de l'utilisateur. Les usagers ne sont pas les mêmes et n'ont pas les mêmes potentialités intrinsèques. Les primes liées à la performance apparaissent comme une injustice. Ils mettent sur la même balance des individus aux potentialités intrinsèquement différents.

Toutes ces conséquences vont influencer négativement le comportement des fonctionnaires au travail. Elle crée de ce fait un climat favorable pour la corruption à travers les nouvelles orientations des attentes des agents de la fonction publique. Ces nouvelles orientations vont conduire à des luttes de pouvoir et à l'exode vers des administrations jugées favorisées par le système de rémunération camerounais. Certaines administrations apparaissent alors comme un tremplin pour beaucoup de fonctionnaires. Ils sont à la recherche d'un matricule et non d'une vocation et d'un poste pour jouir des avantages y afférents.

3.2.4. Le déséquilibre social : conséquence logique de la corruption dans la fonction publique

La corruption peut s'expliquer par les limites de l'individualisation et par les inégalités sociales que fait naître la prégnance des statuts particuliers. Ce qui peut réorienter les déterminants de la motivation des fonctionnaires au détriment de leur employeur. C'est ainsi que Seumo *et al.* (2007) affirment que la rémunération des fonctionnaires camerounais varie d'un corps de métier à un autre. Ce qui est sûr, les salaires ne reflètent pas le niveau de vie réel de certains agents publics camerounais, surtout quand on sait que ces derniers sont les mieux logés, roulent dans les grosses cylindrées etc. Sinon au Cameroun, que l'on soit du privé ou de l'Etat, chacun s'organise comme il peut, pour joindre les deux bouts.

Le travail désigne le poste et non la qualité et la quantité de travail du salarié. La rémunération était dans les années d'après indépendance, le poste et le grade dans la fonction publique camerounaise. Ceci selon le niveau d'étude. Aujourd'hui, la différenciation et l'individualisation de la rémunération des fonctionnaires camerounais ont contribué à changer la vision des choses. Le travail ne désigne plus seulement le poste, mais aussi le corps auquel appartient le fonctionnaire. Pour avoir ainsi joué sur les mots, le gouvernement se trouve aujourd'hui face à une population salariée qui juge le système de rémunération inéquitable en sanctionnant de manière injuste les bons et les mauvais, les cadres et les subalternes, les présents et les absents. Au niveau d'un même corps et d'un même service, lorsqu'un travail est bien fait, on l'attribue le plus souvent au chef. Ceci au détriment des employés subalternes qui doivent se contenter pour la plus part du temps des félicitations ou des primes dérisoires par rapport à la hiérarchie, compte tenu du système de fixation des rémunérations qui dépendent du poste et du grade ainsi que de l'échelon. La perception de la rémunération comme élément de motivation se trouve ainsi modifiée au profit du poste. D'autant plus que parfois le chef et certains de ses collaborateurs sont de la même catégorie mais aussi du même indice. Le poste est alors devenu pour beaucoup de fonctionnaires la priorité première car seul élément pouvant permettre la réalisation de leurs

attentes. Ce phénomène prend de l'ampleur lorsqu'il s'agit d'un poste permettant la gestion d'une ligne budgétaire et d'un pouvoir certain. Le poste à ce niveau intègre la position hiérarchique et le lieu de nomination (ville et fonction du poste). La tentation pour le fonctionnaire promu d'être un « budgétivore » à ses propres fins s'accroît et offre un cadre favorable pour les détournements de fonds publics et de corruption. Merton (1937), montre que la discipline nécessaire pour obtenir des agents un comportement standardisé, jugé indispensable à la réalisation des objectifs poursuivis entraîne chez les fonctionnaires un déplacement de buts ; ils prennent le corps des règles non comme un moyen mais comme une fin¹⁷. Il montre que l'accent mis sur les règles impersonnelles préétablies réduit les relations interpersonnelles, provoque de nouvelles règles internes, engendre une propension à la catégorisation nuisible à la recherche d'alternatives. Il conduit à une très grande rigidité de comportement des membres et à des grandes difficultés avec les clients ou personnes extérieures à l'organisation bureaucratique.

L'intérêt d'analyser le rôle motivateur du système de rémunération est importante de deux points de vue. Elle permet de dégager les éléments intrinsèques motivateur ou non du système de rémunération et d'orienter le gestionnaire sur la mise sur pied d'un système efficient. A la question de savoir le rôle que peut jouer le système de rémunération des fonctionnaires camerounais sur leur motivation, nous avons essayé d'apporter quelques éclairages. Nous avons émis un postulat selon lequel, pour être motivé, le fonctionnaire devrait ressentir l'attrait pour le service public. Le système de rémunération devrait alors conduire à une motivation du service public par son attrait et par son caractère satisfaisant. Il doit donc dans un premier temps être attractif dans le sens des missions de service public et dans un second temps satisfaire les attentes des fonctionnaires. La motivation à l'égard du service dépend de la grandeur de leur concept « VIE ». Le système de rémunération des fonctionnaires camerounais doit pouvoir combler les attentes de ces derniers pour conduire à une motivation de service public. Ce système de rémunération possède intrinsèquement des éléments d'assurance, d'incitation et de valeur qui sont ses éléments motivationnels de référence. Nous consolidons ainsi la thèse de Louart et Beaucourt (2002), pour qui les antécédents de la motivation à l'égard du service public sont les assurances, les éléments d'incitation et les valeurs. Le caractère motivationnel de ce système de rémunération sera limité par des facteurs économiques, structurels d'ordre bureaucratique propre au système de rémunération de la fonction publique camerounaise et individuels inhérents aux individus ainsi qu'à des facteurs socio économiques. La thèse de Maslow et Mc Grégor pour qui on ne peut motiver les salariés, seulement leur offrir un cadre propice à la satisfaction de leurs attentes. En effet, Plusieurs auteurs ont démontré l'existence de plusieurs autres facteurs dans le processus de motivation des fonctionnaires. Les plus importants semblent être la nature de leur travail, la variété, l'autonomie et l'importance du travail pour la société. Depré et Leuven (1995), affirme que les fonctionnaires prétendent eux-mêmes qu'ils tirent principalement leur motivation dans la nature de leur travail (la vanité, l'autonomie, l'importance du travail pour la société) et des contacts sociaux qu'entraîne le travail tant dans les relations avec les collègues que celles avec les clients. Pour Gorz (1991), les mobiles profonds sont un meilleur réservoir d'énergie que les situations professionnelles, car celles-ci peuvent devenir épuisantes ou routinières¹⁸. Face à l'incapacité de la rémunération,

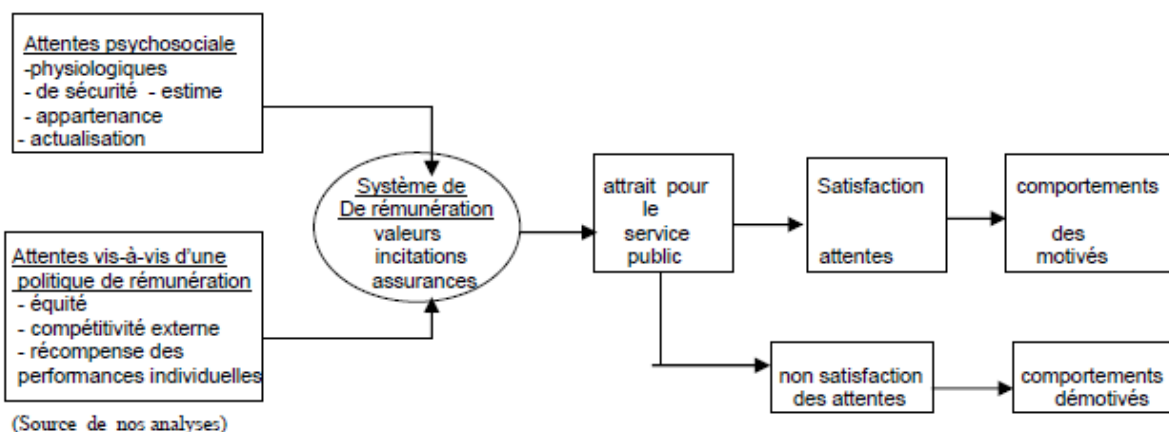
¹⁷ Merton (1957) ; *Eléments de méthode sociologique*, Paris, Plon

¹⁸ Louart et Beaucourt (2002) ; « *Gérer la motivation dans les entreprises publiques, par les valeurs, les assurances ou les incitations ?* » Clarée IAE- USTL, Lille, France

même liée à la performance destinée à remplacer le système de rémunération bureaucratique auquel se rattache en grande partie le système camerounais, est-ce à dire comme le demande Maya (2006), qu'on ne peut rien faire ou qu'il faut se résoudre à surtout ne rien faire où encore malgré l'idéologie opposé de la fonction publique au secteur privé, doit on comme le soutenait Renato Brunetta (ministre italien de l'administration public et de l'innovation)¹⁹ au cours d'un entretien, malgré les limites de la rémunération au mérite changer la culture administrative et en adopter une plus proche de celle du secteur privé ? Il répond à cette question et pense que la nécessaire réforme de l'Etat nécessite une approche plus ambitieuse et plus globale que l'idée qu'il suffirait de motiver les agents à mieux travailler en rémunérant leurs résultats. Cette approche plus globale trouverait peut être une première ébauche de solution à partir des travaux antérieurs.

La principale limite de cette étude nous semble lié à l'utilisation de la théorie des attentes pour expliquer la motivation des fonctionnaires à l'égard du service public. Si la théorie des attentes prend en compte les attentes des individus et s'avère procédurale, il en demeure pas moins que par rapport à la motivation, l'implication ou en anglais « *work commitment* » fait plus l'unanimité dans l'étude et l'analyse des comportements au travail. D'autre part, plusieurs soutiennent que le système VIE ne peut en aucun cas être satisfaisant face à toutes les situations. La valence comme le soutient Sandra Michel (1989) est l'élément essentiel et peut à elle seule justifier la motivation de l'individu : cet élément du système VIE joue un peu le même rôle que le besoin dans la théorie du contenu. La seconde limite est liée à l'hypothèse que sous-tend cette analyse. Elle suppose que les fonctionnaires ne sont pas intrinsèquement motivés par le service public et ne tient compte que du caractère économique ou *homoeconomicus* de l'homme. En effet, comme le soutiennent de Charms et Jabes²⁰, l'individu motivé intrinsèquement perd sa motivation si on le récompense extrinsèquement. Les résultats de cette analyse peuvent être schématisés comme présentés ci-dessous :

Schéma 2 - Le processus motivationnel du système de rémunération camerounais



¹⁹ Collectif (2009), *Revue Européenne de l'Action Publique*, Dossier spécial, la Gestion Publique en Europe, n°1, Octobre.

²⁰ Sandra M (1989), *Peut-on gérer les motivations ?*, Collection Gestion, PUF, 1^{ère} édition, février.

Bibliographie

- ADAMS J. S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n° 5, p. 422
- ADAMS J. S., « Inequity in social exchange », in L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, Academic press, New York, vol. 2, p. 267
- AMBLARD. H, ABRAMOVICK N.B., LIVIAN J.F. *et al.* (1987), *Management des ressources humaines*, Eyrolles
- BACACHE-BEAUVALLET M. (2006), « Les limites de l'usage des primes à la performance dans la fonction publique », EDHEC Business School, Lille- Nice
- BAKITI BA MBOG BINYET J.O. (2003), Rémunération et comportement des fonctionnaires camerounais, mémoire de D.E.A en science de gestion, université de Ngaoundéré
- BARANGER. P., HELFER.J.-P., ORSONI J. *et al.* (1985), *Les rémunérations*, Gestion, Vuibert
- BARTHE N. (2002), « Management et motivation: Etude d'une population de cadres et dirigeants d'une multinationale », *Revue de Sciences de Gestion*, n°32, p. 109-127
- BARTOLI A. (1997), *Le management dans les organisations publiques*, Dunod, Paris France
- BENRAÏSS L., PERETTI J.-M. (2001), « L'Equité : stratégie de comparaison et choix des référents, cas des cadres marocains », *Stratégies et ressources humaines. Actes de la 3ème Université de Printemps de l'Audit Social*, Paris (France): I.A.S. & A.L.G.R.H., p. 31-40
- BENRAÏSS L., PERETTI J.-M. (2002), "Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français", 4ème Université de Printemps de l'Audit Social: 12/22 Relations Euro-méditerranéennes - Audit social et mise à niveau des entreprises et institutions, Paris (France): IAS et CLERH, p. 48-59
- BIDIAS B. (1971), *Les Finances publiques et L'économie financière de la République Fédérale du Cameroun*, 1ère Edition
- CHAUCHARD C.J.L. (1989), *Précis de gestion du personnel et des ressources humaines*, Les éditions d'organisation, Paris, France.
- Collectif (2009), Dossier spécial, la Gestion Publique en Europe, *Revue Européenne de l'Action Publique*, n°1, Octobre.
- COMMEIRAS N. *et al.* (2003), « Les tensions de rôle, la surcharge de travail et le système de contrôle : des déterminants de l'opportunité d'innovation dans le travail ? Une étude empirique auprès des managers de Rayon », colloque de l'AGRH.
- DEPRE R., LEUVEN K. (1995), *Motivation des Fonctionnaires*, (Motivatie van ambtenaren)
- DIELEMAN M., VIET CUONG P. *et al.* (2003), « Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam », *Human Resources for Health* (BioMed Central) Vol 1.
- DOLAN S.L., GOSSELIN *et al.* (2002), *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (2^{ème} édition), Montréal: éditeur Gaëtan Morin.
- DUBOIS J. (1986), *Les Salaires*, les Editions d'Organisation, Paris
- EMERY Y. (2001), « rémunérer la performance des agents Publics par des primes d'équipe : Constats et Recommandations », Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), Chavannes-Prés-Renens, Suisse Orientale
- GIAUQUE D., GAILLARD T. (2006), « Motiver par le service public : c'est possible ! », Benchmark, Affaires Publiques.

HERZBERG. F, MAUSNER B., SNYDERMAN B. (1959), *the motivation to work*, Wiley and sons, New York”

KERAMIDAS O. (2004), « Gestionnaire et processus de décision public : de l'égalité à l'équité », CESMAP - Institut de Management Public Aix-en-Provence, Université d'Aix-Marseille III, Janvier.

LOUART P. (2002), « Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel », Clarée IAE- USTL, Lille, France.

LOUART P., BEAUCOURT C. (2002) ; « Gérer la motivation dans les entreprises publiques, par les valeurs, les assurances ou les incitations ? » Clarée IAE- USTL, Lille, France.

MATHIS L. (1982), *Gestion Prévisionnelle et valorisation des Ressources Humaines*, Collection Personnel, Les Editions d'Organisation, Paris.

Merton (1957), *Eléments de méthode sociologique*, Plon, Paris

ONNEE-ABBRUCIATI M.L. (2004-2006), « Fonctionnaires et identité », Chef de projet CSE développement, Programme du groupe d'Etude Politiques du personnel, Ljubljana, Belgique.

REDHEUIL N. (1990), *La relation Rémunération- Performance*, Mémoire de DEA en Science de Gestion, Université de Bordeaux.

ROUSSEL P. (2000), « La Motivation au travail- Concepts et Théories », Note n°326, Lirhe, Toulouse, Octobre.

SANDRA M. (1989), *Peut-on gérer les motivations ?*, Collection Gestion, PUF, 1ère édition, février.

SIMON H., MARCH J. (1999), *Les organisations, problème psychosociologiques*, Dunod, Paris, France

TOMO NYEBA J. (2003), « Le Cameroun vaste chantier de réformes sur la gestion des ressources humaines », CAFRAD/ACBF, Séminaire sur l'Evaluation de la Performance et le Développement du Secteur Public, Banjul Gambie 26-30 Mai.

Autres sources bibliographiques

Prisme International animé par une équipe de journalistes professionnels dirigée par Hugues.B. Seumo, acteur de la vie contemporaine, pour réagir sur l'actualité contemporaine, Septembre 2007.

Charte de la fonction publique en Afrique; Adopté par la troisième Conférence biennale panafricaine des ministres de la fonction publique Windhoek, Namibie 5 Février 2001

Le Nouveau Statut de la Fonction Publique de l'Etat du 12 Octobre 2000

Décret n° 2000/287 du 12 octobre 2000 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n°94/199 du 07 octobre 1994 portant Statut Général de la Fonction Publique de l'Etat signé par le Président de la République du Cameroun