

GESTION DU PATRIMOINE DE L'ÉTAT : LES ENJEUX D'UNE POLITIQUE COHERENTE EN CÔTE D'IVOIRE.

- **Amadou KONÉ**

Université Félix Houphouët Boigny,
amadou.kkone1@gmail.com

- **DIANE Bassinima,**

dianebassinima@yahoo.fr

- **Jonathan Commê DJA**

Université Félix Houphouët Boigny,
jonath88an@gmail.com

Résumé

Cet article aborde les défis de la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire, dans un contexte postcolonial, de crises politiques récentes et de réformes institutionnelles visant à renforcer le patrimoine étatique. L'objectif principal est d'identifier les obstacles à l'instauration d'une politique de gestion cohérente et durable afin de faire des propositions constructives à cet effet. La problématique centrale porte sur la capacité de l'État de Côte d'Ivoire à promouvoir une gestion cohérente de son patrimoine. L'analyse quant à elle, s'appuie sur les cadres théoriques néo-institutionnels de l'acteur-réseau et la dépendance aux ressources afin de mieux comprendre les influences institutionnelles et les dynamiques de pouvoir à l'œuvre. Sur le plan méthodologique, l'étude adopte une approche qualitative qui utilise des entretiens semi-directifs avec divers Directeurs et Chefs de services de la Direction Générale du Patrimoine du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité. Ainsi, les résultats obtenus révèlent que la gestion actuelle du patrimoine est non seulement fragmentée mais qu'elle est également dominée par des logiques informelles ; ce qui limite les réformes entreprises. Quant aux recommandations, il faut souligner qu'elles plaident en faveur de l'instauration d'un système centralisé de suivi, du renforcement des sanctions relativement aux pratiques déviantes ainsi que de l'amélioration des compétences des agents et la décentralisation des processus afin de responsabiliser les acteurs locaux. Ces mesures visent à optimiser la gestion du patrimoine et à soutenir le développement socio-économique du pays.

Mots clés : Gestion du patrimoine, Réformes institutionnelles, Traçabilité des biens.

Abstracts

This article addresses the challenges of managing state assets in Côte d'Ivoire, within a postcolonial context, recent political crises, and institutional reforms aimed at strengthening state assets. The main objective is to identify the obstacles to establishing a coherent and sustainable management policy in order to make constructive proposals. The central issue concerns the State's ability to promote a consistent management approach for its assets. The analysis relies on the neo-institutional, actor-network, and resource dependence theoretical frameworks to better understand the institutional influences and power dynamics at play. Methodologically, the study adopts a qualitative approach, using semi-structured

interviews with various administrative officials from the Directorate of State Assets at the Ministry of the Interior and Security. The results reveal that the current management is fragmented and dominated by informal practices, which limits the effectiveness of reforms. The recommendations advocate for the establishment of a centralized tracking system, stronger sanctions for deviant practices, the enhancement of personnel skills, and the decentralization of processes to empower local actors. These measures aim to optimize asset management and support the country's socio-economic development.

Keywords : *Asset management, Institutional reforms, Asset traceability*

Introduction

L'idée d'efficacité et de rentabilité est relativement nouvelle dans l'Administration publique en générale. Bien que bâti sur le concept de traitement équitable des citoyens, l'on a longtemps dénié au secteur public le devoir de résultat au même titre que le secteur privé. Cela dit, depuis les années 1970-1980, le concept de nouvelle gestion publique (New Public Management) voyait le jour, dans le milieu anglo-saxon (Hood, 1991), avec pour objectif, une plus grande rationalisation et une approche entrepreneuriale de la gestion des biens publics. Depuis quelques décennies, le contexte social et économique mondial, marqué par des restrictions budgétaires et une crise généralisée de la dette, obligent les Etats du monde à repenser leurs politiques publiques en mettant l'accent sur la gestion de leur patrimoine mobilier (mobilier des bureaux, des résidences, véhicules, etc.) et immobilier (terrains, bâtiments publics, infrastructures administratives, etc.). Les pratiques varient d'un pays à un autre. Toutefois, il existe un dénominateur commun à celles-ci qui se caractérise par l'évolution vers des approches plus stratégiques. En effet, ces approches cherchent à optimiser l'utilisation de ces actifs afin de soutenir le développement économique et social (Lavigne et al., 2012).

Cette mutation globale des Administrations publiques dans la gestion de leur patrimoine est une conséquence de l'influence des institutions financières internationales telles que la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International. Il convient d'indiquer que ces institutions financières ont redéfini le rôle de l'Etat dans l'économie, en promouvant la privatisation et la rationalisation de la gestion des actifs publics (Harvey, 2007). Ces dynamiques ont conduit à réduire l'intervention de l'Etat dans la production de services publics, tout en renforçant les exigences d'une gestion plus efficace et plus transparente des ressources

publiques. En revanche, l'on a assisté à l'internationalisation des pratiques de gestion du patrimoine de l'Etat avec en point de mire, la comptabilité des matières (Christensen & Lægheid, 2013). De nos jours, les politiques de gestion du patrimoine public se sont intensifiées avec l'adoption des principes de la « nouvelle gestion publique » (New Public Management), qui prône l'efficacité, la transparence et la responsabilisation dans la gestion des ressources publiques (Hood, 1991). Ces principes ont influencé plusieurs pays dont les États africains. En effet, ceux-ci ont dû revoir leurs stratégies de gestion du patrimoine public dans un contexte de pression internationale croissante pour une gouvernance transparente et efficace (Larbi, 1999).

Dans ce contexte, l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) émet une directive conforme à l'article 81 du Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA¹ portant sur la comptabilité des matières afin de renforcer la régularité, la transparence et l'efficacité des opérations budgétaires et comptables au sein de l'organisation régionale. Cet article stipule que la comptabilité des matières est un système destiné à suivre l'acquisition, l'utilisation et l'inventaire des biens meubles et immeubles des organes de l'Union. Cette comptabilité assure le contrôle de la gestion des matériels et fournitures, en permettant d'enregistrer les entrées et les sorties des biens. Elle est également conçue pour garantir la traçabilité des biens et prévenir les pertes ou les dégradations. De même, les dispositions de l'article 81 du Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA met aussi l'accent sur la nécessité d'un inventaire physique périodique afin de concilier les informations comptables avec l'état réel du patrimoine. Il précise entre autres que les résultats des inventaires doivent être intégrés dans les états financiers des organes de l'Union pour une représentation fidèle du patrimoine géré.

Comme pour plusieurs pays d'Afrique, en Côte d'Ivoire, la question de la gestion du patrimoine de l'État s'inscrit dans un contexte postcolonial où l'État détient encore une grande partie des actifs immobiliers, hérités de l'administration coloniale française. En outre, cette gestion est affectée

¹ L'UEMOA regroupe huit pays d'Afrique de l'Ouest partageant une monnaie commune, le franc CFA, et poursuivant l'objectif d'une intégration économique plus poussée. Le règlement s'inscrit dans le contexte des efforts continus pour harmoniser les pratiques de gestion des finances publiques parmi les États membres, dans un environnement où les défis de transparence et de gestion des ressources publiques demeurent importants. L'objectif est d'améliorer la discipline budgétaire et de garantir que les fonds publics soient utilisés conformément aux priorités régionales.

par des dynamiques socio-économiques spécifiques, telles que la pression démographique croissante dans les zones urbaines comme Abidjan, les conflits fonciers récurrents, l'invasion des aires forestières protégées par les cultures de rentes ainsi qu'une urbanisation rapide qui intensifie le besoin de cadres stratégiques adaptés pour restaurer et accroître le patrimoine de l'Etat (Ibo, 2005).

Malgré cette urgence de régularité dans la comptabilité des matières publiques, c'est en 2024 que l'Etat de Côte d'Ivoire se décide à exécuter la Directive 81 de l'UEMOA de 2018, soit six (06) ans plus tard. En effet, le 13 mars 2024 à Abidjan, le Gouvernement a annoncé le lancement d'un projet visant à recenser et à sécuriser le patrimoine immobilier de l'État en Côte d'Ivoire et à l'international afin de mettre à jour l'inventaire des biens immobiliers de l'État tant sur le territoire national qu'à l'étranger². Ensuite, le lundi 12 août 2024, le Ministre du Patrimoine, du Portefeuille de l'État et des Entreprises publiques, Moussa Sanogo, a officiellement lancé le recensement du patrimoine immobilier de l'État (RPIE) en Côte d'Ivoire et à l'étranger³. En outre, il a déclaré devant la presse nationale que « *Les biens immobiliers de l'Etat, ne peuvent plus être gérés comme par le passé, comme des biens de consommation à court terme, en l'absence de politique cohérente d'intervention sur lesdits biens, pour en optimiser la durée de vie.* ». Le caractère tardif de la mise en œuvre de la Directive 81 de l'UEMOA trahit un manque de volonté politique et des difficultés structurelles dans la gestion du patrimoine de l'Etat. C'est ce que nous avons tenté de vérifier à travers une immersion dans les locaux de la Direction Générale du Patrimoine du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité de Côte d'Ivoire. Cela afin de répondre à la question suivante : quels sont les défis et les perspectives pour une gestion cohérente du patrimoine de l'Etat de Côte d'Ivoire ?

I. Revue de la Littérature : une gestion du patrimoine marqué par la corruption, le clientélisme et des réformes Inachevées

Pour rappel, l'économie ivoirienne a connu une croissance soutenue depuis la fin de la crise post-électorale en 2011, avec des taux de croissance du PIB parmi les plus élevés (8,2% sur la période 2012-2019

² https://www.gouv.ci/_actualite-article.php?recordID=16540

³ <https://www.patrimoine.gouv.ci/373-about-actualites.html>

et 6,5% entre 2021 et 2023⁴) d'Afrique subsaharienne (Banque Mondiale, 2024). Toutefois, cette dynamique s'accompagne de défis structurels persistants, notamment dans la gestion des ressources publiques et des biens de l'État. A cette fin, la Côte d'Ivoire dispose d'un patrimoine mobilier et immobilier significatif dont la gestion a été qualifiée d'inefficace par plusieurs auteurs. En dépit des réformes entreprises par l'Etat, dans le cadre des Plans Nationaux de Développement (2012-2015 ; 2016-2020 ; 2021-2025⁵), afin de moderniser la gestion publique, celles-ci n'ont pu surmonter des obstacles systémiques, communs aux pays de la sous-région ouest africaine (Demba, 2015).

Depuis la fin de la crise militaro-politique, le nouveau Gouvernement ivoirien a entrepris en 2011, des initiatives visant à redresser l'économie et à renforcer les capacités des institutions publiques à travers le Programme Présidentiel d'Urgence (PPU). Lancé en 2011 par le Président de la République, Alassane Ouattara, ce programme visait à réaliser des investissements rapides dans des secteurs prioritaires tels que l'eau potable, la santé, l'éducation, l'électricité et les infrastructures routières (Mel, 2017). En somme, le PPU a permis la construction et la réhabilitation de nombreuses infrastructures dont des routes, des écoles et des hôpitaux, etc. Cependant, dans certaines régions, les infrastructures existantes ont été négligées au profit de nouveaux projets, entraînant une dégradation de l'état des routes et des bâtiments administratifs existants.

A côté de la dégradation continue des biens immobiliers de l'Etat de Côte d'Ivoire, d'autres études comme celle de Diomandé Aboubacar Sidiki (2022), ont pointé leurs plumes vers le niveau d'engagement de l'Etat ivoirien à punir les actes délictueux des fonctionnaires. Bien que des mécanismes juridiques et institutionnels existent, ils sont rarement mis en action grâce à un « cloisonnement de la répression », qui consiste en des sanctions peu sévères voire à l'impunité pour les partisans du pouvoir en place. C'est un point de vue que soutient Howard Brian (2021), dans son article, « Insécurité, impunité, violences, libertés, et prévention des conflits en Côte d'Ivoire » où selon lui, l'impunité est généralisée à tous les aspects de la vie publique, pour une partie de la classe politique, au point de devenir une sorte de pensée reflexe pour les populations. Pour

⁴ <https://www.banquemondiale.org/fr/country/cotedivoire/overview>

⁵ https://www.gouv.ci/_actualite-article.php?recordID=13636

d'autres auteurs comme Ahmadou Gaye (2020), la gestion du patrimoine en Afrique subsaharienne à l'instar de la Côte d'Ivoire et du Sénégal, est souvent influencée par des pratiques clientélistes, les chefferies traditionnelles et les particularismes culturels, qui compliquent la mise en œuvre d'une administration efficace, neutre et objective. Ainsi, tout comme le montre Médard Jean-François, dans son article « Corruption in the néo-patrimonial states of Sub-Saharan Africa », la corruption dans les « États néo-patrimoniaux⁶ » n'est pas simplement une déviation des normes légales, mais plutôt une composante intrinsèque du système politique et social. La corruption est utilisée comme un moyen de maintenir le pouvoir politique et de gérer les loyautés au sein des réseaux de soutien. A cette fin, le clientélisme, les pratiques de favoritisme et l'utilisation des ressources publiques pour récompenser les partisans sont des manifestations courantes de ce système. Médard souligne que ces dynamiques de gouvernance ont un impact direct sur le développement économique, la performance institutionnelle ainsi que l'efficacité des politiques publiques. Cet état de fait rend par la même occasion difficile, toute tentative de réforme visant à instaurer la transparence et l'État de droit. Ainsi, les programmes de développement tout comme ceux visant la restauration ou l'accroissement des actifs de l'État font face à de sérieux défis de cohérence et d'efficacité (Bertrand et al., 2017).

II. Cadre méthodologique et théorique

Cet article s'inscrit dans une démarche méthodologique qualitative pour comprendre les dynamiques sous-jacentes de la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire, en mettant l'accent sur les pratiques en cours à la Direction Générale du Patrimoine du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité. La méthode qualitative permet d'analyser les perceptions, les pratiques et les logiques d'action des acteurs impliqués dans la gestion du patrimoine public tout en allant au-delà des simples données chiffrées (Mongeau, 2008). Dans la pratique, nous avons conduit des entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne d'une heure avec neuf (09) personnes ressources, à savoir le Directeur des Affaires Financières du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, le Directeur Général du Patrimoine, les Directeurs, les Sous-directeurs du Patrimoine ainsi que

⁶ Le néo-patrimonialisme décrit un système de gouvernance où les relations personnelles et le clientélisme dominent les pratiques politiques, avec des dirigeants qui utilisent les ressources de l'État à des fins personnelles ou pour récompenser leurs réseaux de soutien.

leurs collaborateurs dont, le chef de service de la comptabilité des matières et le Chef de service du patrimoine immobilier. Le choix des entretiens semi-directifs a été motivé par le désir de laisser une certaine flexibilité dans les échanges. Ce qui permet aux participants d'aborder librement les thèmes qui leur paraissent les plus pertinents tout en suivant un guide d'entretien préétabli (Creswell et al., 2016). Cette technique a permis de saisir les perceptions, les expériences et les défis liés à la gestion du patrimoine, tout en garantissant l'examen des sujets clés.

Quant aux entretiens, ils ont été transcrits sur place, et cela, au fil des discussions. Ensuite, ceux-ci ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Cette méthode d'analyse consiste à identifier, à organiser et à interpréter les motifs récurrents (thèmes) qui émergent des données (Sabourin, 2009). Ainsi, trois (03) thèmes majeurs structurant les résultats de cette étude ont été identifiés à savoir : la gestion et le contrôle des biens, les infrastructures et équipements ainsi que les ressources humaines et financières. Chacun de ces thèmes a été analysé en fonction de la fréquence des réponses, de la cohérence des informations fournies par les différents interlocuteurs et des contradictions éventuelles. Cela a permis d'évaluer le niveau de fiabilité des témoignages. En l'absence de documents officiels pour confirmer les données chiffrées, l'analyse s'est concentrée sur les discours des acteurs et le recoupement des informations (Fallery, & Rodhain, 2007).

L'interprétation des résultats a été guidée par trois (03) cadres théoriques issus de la sociologie et de la science politique. Ce sont la théorie néo-institutionnelle, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie de la dépendance aux ressources. Concernant la théorie néo-institutionnelle, il convient d'indiquer qu'elle s'intéresse à la manière dont les institutions influencent le comportement des acteurs au sein des organisations, tout en définissant les règles, les normes, et les valeurs qui encadrent les pratiques (Greenwood et al., 2017). Des auteurs comme Di Maggio et Powell (1983) ont montré que les organisations adoptent des structures similaires pour obtenir une légitimité sociale. Cela passe par des processus d'« isomorphisme » institutionnel (coercitif, mimétique, normatif), qui poussent les organisations à se conformer aux attentes dominantes pour être perçues comme légitimes (Rudko et al., 2024). Dans le contexte de la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire, cette théorie permet de comprendre la manière dont les pratiques de

gestion se conforment à des normes institutionnelles préexistantes, parfois au détriment de l'efficacité. Par exemple, les procédures administratives complexes et la lenteur bureaucratique peuvent être maintenues parce qu'elles répondent à des attentes institutionnelles, même si elles ne sont pas les plus efficaces pour gérer les biens publics. En analysant les pressions institutionnelles qui influencent la gestion des biens, l'on peut identifier les leviers nécessaires pour réformer ces pratiques et améliorer l'efficacité de la gestion patrimoniale.

En outre, la théorie de l'acteur-réseau (Actor-Network Theory), développée par Bruno Latour, Michel Callon et John Law (2018), examine les relations entre les acteurs humains et non-humains, en considérant les objets, les technologies, et les dispositifs administratifs comme des acteurs actifs dans la construction des réalités sociales. L'ANT met l'accent sur la « traduction », le processus par lequel les intérêts des différents acteurs sont alignés pour constituer un réseau cohérent (Chandler, 2023). Appliquée à la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire, l'ANT permet d'analyser la manière dont les biens publics (bâtiments, infrastructures) et les outils de gestion (logiciels, procédures) influencent les pratiques administratives. Par exemple, les systèmes d'inventaire ou les dispositifs de suivi ne sont pas seulement des instruments passifs, mais jouent un rôle actif dans la structuration des pratiques de gestion. L'ANT aide également à comprendre les interactions entre les agents, les dispositifs techniques et les règles administratives, révélant ainsi la manière dont ces réseaux peuvent être reconfigurés pour optimiser la gestion des biens de l'État.

Enfin, la théorie de la dépendance aux ressources, introduite dans les années 1970 par Pfeffer et Salancik (2022), postule que les organisations dépendent de leur environnement pour obtenir les ressources nécessaires à leur survie. Cela entraîne des relations de pouvoir fondées sur le contrôle de ces ressources. Partant de cette théorie, il faut relever le fait que ces organisations développent des stratégies pour sécuriser l'accès aux ressources critiques, influençant ainsi leur structure et leur comportement. Dans le contexte ivoirien, cette théorie éclaire les difficultés de gestion du patrimoine de l'État liées à l'accès inégal aux ressources financières et matérielles. Les ministères et les administrations locales, souvent dépendants des allocations budgétaires centralisées, peuvent être limités dans leur capacité à entretenir les infrastructures.

Comprendre ces dynamiques de dépendance permet d'identifier les stratégies susceptibles d'améliorer la répartition des ressources et de renforcer l'autonomie des acteurs locaux dans la gestion des biens publics (Hillman et al., 2009). Ce cadre théorique offre des perspectives complémentaires pour analyser la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire, en prenant en compte les influences institutionnelles, les interactions entre acteurs et objets, et les dynamiques de pouvoir liées aux ressources.

Pour clore ce chapitre, il convient de noter que, pour des raisons de confidentialité, les témoignages ne seront pas attribués individuellement aux participants. L'étude s'efforce néanmoins de préserver la diversité des points de vue recueillis en respectant les nuances exprimées par les différents acteurs. Le recoupement des informations a permis d'assurer une triangulation des données, renforçant ainsi la validité des résultats. Quant aux conclusions de cette étude, elles visent à proposer des pistes d'amélioration pour une gestion plus cohérente et durable du patrimoine de l'État ivoirien, en prenant en compte les contraintes institutionnelles et les enjeux socio-politiques qui caractérisent le contexte de la Direction Générale du Patrimoine du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité.

III. Vers une politique cohérente pour la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire

La gestion des biens publics dans le pays est confrontée à des contraintes multidimensionnelles, allant des obstacles institutionnels aux défis financiers et techniques, qui limitent l'efficacité des politiques de gestion. En s'appuyant sur une analyse des pratiques administratives actuelles, l'étude examine les enjeux associés à ces contraintes et propose des pistes pour l'optimisation de la gestion des ressources publiques. Les sous-sections abordent d'abord, les divers obstacles à la mise en œuvre d'une gestion efficace, puis s'intéressent aux stratégies envisageables pour améliorer la gouvernance du patrimoine de l'État, dans un contexte de réformes structurelles nécessaires.

1. Les contraintes multidimensionnelles de la gestion du patrimoine public en Côte d'Ivoire

Cette section analyse les contraintes multidimensionnelles qui entravent

la gestion du patrimoine public en Côte d'Ivoire, en soulignant les défis variés auxquels l'Administration est confrontée. La gestion informelle des biens de l'État, caractérisée par des pratiques déviantes et un manque de transparence, constitue un obstacle majeur à l'efficacité des politiques publiques. En outre, les problèmes logistiques, tels que l'inadéquation des infrastructures et des équipements, ainsi que les dysfonctionnements dans la gestion des ressources humaines et financières, exacerbent les difficultés rencontrées.

1.1. La gestion informelle du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire

L'analyse de la gestion et du contrôle des biens de l'État en Côte d'Ivoire met en évidence plusieurs dysfonctionnements structurels et culturels, révélant les limites d'une bureaucratie publique dominée par des logiques informelles et une faible culture de la responsabilité collective. Les entretiens menés montrent que la gestion du patrimoine de l'État est marquée par des pratiques administratives qui tolèrent les comportements déviants et par une gouvernance non systématique. Les inventaires et le suivi des biens sont souvent effectués de manière déclarative, sans vérification sur le terrain, reposant ainsi sur la « bonne foi » des agents administratifs. Comme l'affirme un responsable, « *nous recevons les inventaires sur la bonne foi des utilisateurs, sans possibilité de vérification* » ; ce qui démontre un relâchement normatif qui compromet la capacité de l'administration à imposer des cadres formels et à garantir une gestion transparente.

La traçabilité des biens représente un autre enjeu majeur. En effet, la carence ou l'absence de dispositifs de marquage et de suivi contribue à exacerber l'opacité dans la gestion des équipements publics. En l'absence de marquage systématique, les biens peuvent facilement être détournés ou utilisés à des fins personnelles. Par exemple, il est rapporté que « *n'importe qui peut emporter les biens sans qu'on ne sache* », mettant en lumière les risques de disparition ou d'usurpation. Cette situation est aggravée lorsqu'un bien, en l'occurrence un véhicule ou un mobilier, est envoyé sur le terrain. Il convient de relever le fait qu'« *une fois que ce bien va sur le terrain, c'est fini, l'on n'a plus de traçabilité* ». Cette absence de contrôle favorise un phénomène de « patrimonialisation informelle » où les biens de l'État perdent leur statut collectif. Tout ceci facilite leur appropriation par des individus ou des groupes spécifiques.

L'inadéquation dans l'attribution des ressources et l'injustice dans leur répartition se manifestent par des inégalités flagrantes. Les décisions de gestion suivent souvent une logique du « cas par cas » plutôt qu'une planification stratégique, avec des dotations effectuées en fonction des affinités personnelles ou des priorités ponctuelles. Ainsi, certains fonctionnaires bénéficient rapidement de véhicules ou de mobiliers, en raison de leurs relations privilégiées avec les gestionnaires, tandis que d'autres doivent attendre de nombreuses années avant de recevoir les ressources nécessaires pour l'accomplissement de leurs missions. Il en va de même de la situation où « soixante-cinq (65) Sous-préfets fraîchement nommés ne disposent pas de véhicules de commandement ». En effet, cette situation illustre bien les disparités qui existent dans la distribution des ressources matérielles et contribue à créer un climat de démotivation généralisée parmi ces fonctionnaires.

Les contraintes financières et l'absence de sanctions rigoureuses s'ajoutent aux difficultés de gestion. De même, l'absence de mesures dissuasives pour sanctionner les pratiques fautives, contribue à perpétuer un système où les règles sont contournées sans conséquences réelles. Comme l'indique un interlocuteur, « *ce ne sont pas des sanctions de nature à décourager ces pratiques* » ; ce qui renforce ainsi l'inefficacité qui a été déjà institutionnalisée. De plus, le manque de moyens pour effectuer les opérations de contrôle sur le terrain, avec « *l'impossibilité de vérifier physiquement la présence ou l'état de ces biens, faute de ressources logistiques et humaines* », montre bien le fossé qui existe entre les exigences normatives et les capacités administratives requises pour accomplir cette mission. Ce fossé ou ce décalage entre les objectifs formels et les moyens disponibles contribue à instaurer une gestion où les urgences l'emportent souvent sur les réformes structurelles nécessaires.

Enfin, la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire, particulièrement à la Direction Générale du Patrimoine du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité est caractérisée par une centralisation non maîtrisée des processus décisionnels ; ce qui empêche de trouver une réponse adaptée aux besoins locaux. En effet, les Autorités préfectorales sont parfois contraintes d'attendre plusieurs années avant d'obtenir les ressources nécessaires pour accomplir leur mission régaliennne. Et souventes fois, les biens de l'État sont déclassés ou emportés par les Autorités sortantes, privant ainsi leurs successeurs des équipements mis

à disposition pour la circonstance. L'absence de planification stratégique conduit de ce fait à une augmentation fictive des dépenses de l'État. Cette augmentation des dépenses est en outre alimentée par un travail comptable souvent basé sur des déclarations sans pièces justificatives. Cette gestion réactive, influencée par l'urgence et le favoritisme, limite les capacités budgétaires à long terme et compromet l'efficacité de la gouvernance du patrimoine public.

1.2. Problèmes logistiques dans la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire

La gestion du Patrimoine de l'État de Côte d'Ivoire, principalement celle des infrastructures et des équipements, se confronte à de multiples défis structurels et financiers, exacerbés par l'usure des bâtiments hérités de la période post-indépendance et les dégâts causés par les crises récentes. Dans ce cas d'espèce, les responsables administratifs soutiennent que « *beaucoup de ces bâtiments sont tombés en désuétude* » et que les fonds alloués aux différents programmes de rénovation « *ont été insuffisants* » pour restaurer lesdites infrastructures à un niveau fonctionnel acceptable. En effet, environ 80 % des bâtiments nécessitent une réhabilitation, et dans certaines régions fortement affectées par les crises, le coût de ces rénovations dépasse celui de la construction de nouvelles structures. Les efforts de réhabilitation sont encore rendus plus difficiles par des ressources financières limitées, aggravant ainsi la dégradation des infrastructures existantes. Il en va de même lorsqu'ils sont rénovés, car ces bâtiments sont souventes fois sujets à des problèmes techniques récurrents, notamment à des « *problèmes d'étanchéité* » liés à la « *conception initiale des toitures* », qui n'ont pas toujours pris en compte les spécificités climatiques locales.

A cela s'ajoute le manque de maintenance préventive qui apparaît comme une faiblesse récurrente dans la gestion des biens publics en Afrique subsaharienne. Comme le souligne un interlocuteur, « *l'on aurait pu faire de la maintenance préventive* », mais cela n'est pas le cas ; ce qui conduit à un vieillissement prématuré des infrastructures et à des frais d'entretien élevés. La gestion réactive des bâtiments engendre des réparations coûteuses et souvent inefficaces à long terme, compromettant ainsi la durabilité des infrastructures. Ce déficit de maintenance proactive découle en partie d'une planification inadéquate et d'une répartition inégale des ressources financières, exacerbée par la centralisation

excessive des processus décisionnels. Bien que le passage au budget-programme ait été entrepris pour décentraliser les responsabilités, les « budgets alloués restent limités » ; ce qui entrave la capacité de la Direction Générale à maintenir les infrastructures en bon état. Le délabrement quotidien des infrastructures allouées aux Autorités préfectorales (bureaux et résidences) illustre bien cet état de fait.

En outre, les équipements, tels que les véhicules de commandement et les mobiliers de bureau, ne sont pas souvent adaptés aux conditions géographiques spécifiques des différentes régions. En effet, l'acquisition de « véhicules de marque chinoise » est fréquemment critiquée, car ces véhicules ne sont pas conçus pour les terrains accidentés et les routes en mauvais état qui caractérisent certaines localités. Les véhicules plus adaptés issus de marques telles que « Nissan Patrol » ou encore « Toyota (Prado, Land Cruiser, Fortuner) », ne sont pas toujours disponibles en nombre suffisant pour satisfaire la demande. Ce qui compromet la mobilité et les missions des Autorités préfectorales. Par ailleurs, les mobiliers de résidence, lorsqu'ils sont déplacés ou lorsqu'ils changent de fonction, sont parfois emportés par les Autorités sortantes, laissant ainsi leurs successeurs sans commodités pour exercer leurs fonctions dans des conditions acceptables. Cette inadéquation des équipements traduit le manque de cohérence dans la politique d'acquisition et la gestion des ressources matérielles de l'État.

De même, les résidences des Autorités préfectorales représentent également un enjeu important. En l'absence de bâtiments administratifs adéquats, les membres du Corps préfectoral doivent souvent recourir à des logements privés sous contrat de bail. Cette solution génère des surcoûts et expose l'État à des surfacturations. Dans la Région du Tonkpi, précisément à Man, quatre (04) Sous-préfets sur cinq (05) résident en ville et doivent parcourir de longues distances pour rejoindre leur Circonscription administrative respective. A cela s'ajoutent les retards constatés dans la mise en place des infrastructures administratives. En fait, ces retards résultent généralement d'une logique où « *le politique décide de la création d'une Sous-préfecture sans tenir compte de l'aspect technique de cette décision* ». Cette attitude complique davantage la gestion desdits biens. Les décisions motivées par l'urgence politique, plutôt que par une planification logistique rigoureuse, conduisent à des

disparités dans la qualité et la disponibilité des infrastructures et des équipements administratifs.

Enfin, la question de la sécurité dans la gestion des équipements, notamment des véhicules, est également soulevée. En effet, le recours à de multiples garages externes souvent mal équipés avec des ouvriers peu formés pour l'entretien de ces véhicules expose ces engins à des pannes récurrentes et à des risques de divulgation d'informations confidentielles, comme l'a indiqué un responsable. C'est la raison pour laquelle, celui-ci suggère que le Ministère possède ses propres garages par région. Ainsi, les réparations effectuées dans ces ateliers externes, auprès de prestataires non agréés, devraient être proscrites à condition que le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité s'inscrive dans cette dynamique de création de garages ou de recherche de partenariat avec certains garages pour le suivi et l'entretien de ces engins acquis à prix d'or. Ces constats mettent en lumière les carences dans la gestion intégrée du patrimoine de l'État, où les défis logistiques, financiers et sécuritaires se conjuguent pour freiner les efforts de modernisation et de rationalisation des ressources publiques.

1.3. Dysfonctionnements dans la gestion des ressources humaines et financières

L'analyse de la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire, notamment au sein du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, révèle des défis multiples et interconnectés qui touchent les ressources humaines et financières. Les entretiens avec les responsables mettent en évidence une série de problèmes structurels et organisationnels qui affectent l'efficacité des initiatives de réhabilitation et de construction. Les difficultés dans la gestion des projets de réhabilitation s'expliquent principalement par un manque de moyens financiers et une coordination insuffisante. Comme le souligne un responsable, « *l'on a besoin de formation sur la gestion du patrimoine* » et « *il y a du travail comptable, mais en termes de gestion il n'y a rien* ». Cette situation est aggravée par une centralisation excessive des processus décisionnels, entraînant des retards dans les interventions et une répartition inefficace des ressources. La prise de décision politique précède souvent les évaluations techniques nécessaires, notamment pour la création de nouvelles Sous-préfectures ; ce qui ne fait que générer des coûts supplémentaires.

En outre, la faible motivation des agents et l'absence de mécanismes de contrôle rigoureux exacerbent les défis liés à la gestion des biens publics. Les pratiques administratives reposent fréquemment sur la confiance, comme l'indique un responsable : « *nous recevons les inventaires sur la bonne foi des utilisateurs, sans possibilité de vérification* ». Cette approche traduit un manque de dispositifs de contrôle pour assurer la traçabilité des biens ; ce qui favorise la négligence dans la gestion des inventaires. Par ailleurs, la démotivation des agents est également alimentée par l'inégalité dans les traitements et les conditions de travail, où les fonctionnaires en dehors des régies financières (Douanes, Impôts, Trésor) se sentent souvent marginalisés. Cette situation contribue à créer un désengagement généralisé, nuisant ainsi à la rigueur nécessaire pour effectuer les activités de contrôle et de gestion.

Par ailleurs, les contraintes financières constituent une barrière majeure à l'amélioration des infrastructures et des conditions de travail des membres du Corps préfectoral. Les ressources allouées à la réhabilitation sont limitées et ne permettent pas de couvrir l'ensemble des besoins. Par exemple, « 65 Sous-préfets fraîchement nommés ne disposent pas de véhicules de commandement » ; ce qui les empêche d'accomplir leurs missions de manière efficace. Ceux-ci sont parfois contraints de se débrouiller avec les moyens de bord (personnels) ou de recourir aux transports publics ou en commun ; ce qui réduit leur efficacité sur le terrain. De plus, la situation budgétaire précaire limite les projets de réhabilitation, laissant « 80 % des bâtiments de l'État » dans un état de dégradation avancée, faute de rénovations suffisantes ou de ligne budgétaire prévue à cet effet, lors de la mise en place du budget.

Cette détérioration des infrastructures publiques est accentuée par le manque de maintenance préventive. En l'absence de politique de maintenance régulière, les interventions se résument souvent à des réparations ponctuelles, qui s'avèrent insuffisantes pour résoudre les problèmes structurels des bâtiments. Cette situation est particulièrement critique dans les zones touchées par la crise, où les besoins en réhabilitation sont plus importants et plus coûteux que la construction de nouveaux bâtiments. L'absence de planification à long terme et de gestion proactive des infrastructures conduit à une augmentation des coûts d'entretien et à une dégradation continue du patrimoine public ; ce qui compromet les efforts de modernisation de ces infrastructures.

Enfin, la gestion des biens mobiliers, notamment le parc automobile de l'État, met en évidence les faiblesses d'une approche centrée sur le court terme. Les véhicules de service, en particulier ceux utilisés dans les zones géographiques difficiles d'accès, ne sont pas souvent adaptés aux conditions locales. Un responsable précise à cet effet que « *les véhicules ne sont pas tous adaptés aux contraintes géographiques* », et il existe un nombre important de véhicules « *à faire reformer* » sans possibilité de remplacement à court terme. Ce retard dans le renouvellement du parc automobile montre les insuffisances d'un système de gestion qui ne prend pas en compte les exigences d'une planification durable. Par conséquent, l'on assiste à une perte de valeur des investissements publics.

2. Optimisation de la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire

Cette section se penche sur l'optimisation de la gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire, en proposant des stratégies pour moderniser les pratiques administratives et améliorer l'efficacité des politiques publiques. Les perspectives abordées concernent la gestion des biens publics à travers des actions renforçant la traçabilité, les sanctions et la planification, afin de garantir une meilleure transparence et responsabilisation. La modernisation des infrastructures et des équipements, notamment au sein du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, est également essentielle pour répondre aux exigences actuelles et futures en matière de services publics. Enfin, l'étude présente des axes stratégiques pour la réforme de la gestion, tels que l'augmentation des budgets, la motivation du personnel et la responsabilisation des acteurs locaux. Tout ceci vise à instaurer une gestion plus cohérente et durable du patrimoine de l'État.

2.1. Perspectives de la gestion des biens publics en Côte d'Ivoire : traçabilité, sanctions et planification

La gestion et le contrôle des biens publics en Côte d'Ivoire, notamment ceux relevant du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité, font face à plusieurs défis qui affectent l'efficacité de la gestion du patrimoine de l'État. Les échanges avec les responsables montrent que la mise en place d'un système centralisé de suivi et d'inventaire des biens pourrait représenter un premier pas vers une meilleure gestion. Actuellement, le suivi des biens repose souvent sur des déclarations des utilisateurs basés

sur la « bonne foi » ; ce qui limite la fiabilité des inventaires. Comme le souligne l'un des répondants, « *lorsqu'un bien est attribué à une autorité, il faut pouvoir faire un inventaire à la direction. Mais il arrive souvent que « ces biens sont déclassés sans que l'on ne sache* ». Pour cela, un système centralisé de suivi permettrait non seulement d'assurer une traçabilité permanente des biens, mais aussi d'établir une base de données accessible pour faciliter le contrôle et la planification. A l'air du numérique, la Direction Générale du patrimoine pourrait exploiter un logiciel conçu sur mesure, afin d'assurer le suivi de chaque bien mis à sa disposition. Un tel système contribuerait également à résoudre les problèmes de transparence, souvent exacerbés par l'absence d'inventaires fiables et la gestion « au cas par cas » qui prévaut actuellement.

Le marquage durable des biens, couplé à un système antivol, est une autre solution évoquée pour garantir la traçabilité et prévenir le détournement des biens de l'État. Actuellement, de nombreux biens ne sont pas marqués ; ce qui rend leur identification et leur récupération difficiles en cas de perte ou de vol. Un cadre de référence mentionne : « *Il n'y a pas de marquage sur les biens comme les ordinateurs. Du coup, n'importe qui peut les emporter sans que l'on ne sache* ». Ainsi, un marquage efficace, accompagné éventuellement de dispositifs électroniques tels que des puces RFID⁷⁸, des GPS intégrés pour les véhicules, des gravures physiques au laser⁹ ou à l'encre invisible¹⁰ permettrait de suivre l'emplacement des biens en temps réel et de dissuader les pratiques déviantes. Dans le cas d'espèce, l'Afrique du Sud, le Rwanda et la France sont citées comme des exemples avancés en matière de marquage des biens ; ce qui montre qu'il existe des modèles à suivre dans certaines parties du globe. L'objectif est de s'assurer que les biens estampillés puissent être facilement identifiés et récupérés s'ils se retrouvent en dehors d'un service quelconque de l'État.

Par ailleurs, la formation des agents chargés de la gestion comptable et le renforcement des contrôles externes sont également cruciaux pour une meilleure gestion des biens publics. Le manque de compétences techniques dans la gestion des biens est souvent évoqué comme un obstacle à une gestion efficace. Comme l'indique un répondant, « *c'est un*

⁷ <https://www.govevents.com/details/79933/rfid-for-local-governments-developing-your-asset-tagging-strategy/>

⁸ <https://redbeam.com/blog/rfid-asset-tracking>

⁹ <https://www.cncsourced.com/guides/laser-engraving-vs-etching-vs-marking/>

¹⁰ <https://www.insight-security.com/asset-marking-and-labels>

problème de compétence. Il faut mettre en place des procédés techniques qui puissent satisfaire les besoins ». Ce n'est pas une première, car à Madagascar, l'Etat a reçu l'assistance technique du FMI, sur la gestion du patrimoine notamment sur la comptabilité des matières, du 18 au 20 septembre 2023¹¹. La formation continue permettrait d'améliorer les compétences des agents en matière de gestion comptable et de suivi des biens, tandis que le renforcement du contrôle externe garantirait l'indépendance et l'objectivité des évaluations. Actuellement, le contrôle interne est jugé inefficace ; ce qui facilite les pratiques déviantes et limite la capacité de l'État à récupérer les biens ou à sanctionner les manquements.

Un autre aspect important concerne le renforcement des mécanismes de suivi des sanctions. Actuellement, les sanctions prononcées en cas de mauvaise gestion ou de pratiques déviantes ne sont pas dissuasives ; ce qui incite à l'impunité. C'est un point de vue qui rejoint celui de Diomandé, Aboubacar Sidiki (2022). En effet, ces sanctions se limitent souvent à déplacement d'office (changement de poste), comme l'indique un répondant : « *Ceux qui se rendent coupables [...] on leur demande de rembourser ou on les fait changer de poste. Mais ce ne sont pas des sanctions de nature à décourager ces pratiques* », car elles sont du premier degré. Un suivi rigoureux de ces sanctions, accompagné de mesures correctives, est essentiel pour instaurer une culture de responsabilité et de respect des règles. En 2022, le Ministère de la Promotion de la Bonne Gouvernance et de la Lutte contre la Corruption a annoncé avoir pris des sanctions administratives contre une dizaine d'acteurs du secteur de la santé, reconnus coupables de corruption¹². Ce coup d'éclat a mis l'ensemble des agents déviants de l'Etat, dans une sorte d'insécurité pour un temps. Cela dit, dans un contexte où la corruption n'est pas perçue comme un délit, mais plutôt comme l'usage rationnel des ressources à sa disposition, pour consolider et/ou accroître sa position dans son réseau (Howard, 2021), la patrimonialisation des ressources de l'Etat par ses agents continuera d'être interprétée comme une initiative intelligente, dans l'entendement populaire.

Enfin, l'adoption d'une approche de gestion plus systématique et planifiée, avec des critères objectifs pour l'attribution des ressources, est

¹¹ <https://www.dgbf.mg/2023/09/gestion-du-patrimoine-de-letat-assistance-technique-du-fonds-monetaire-international/>

¹² <https://www.rfi.fr/fr/afrique/20220122-c%C3%B4te-d-ivoire-des-sanctions-contre-les-fonctionnaires-soup%C3%A7onn%C3%A9s-de-corruption>

nécessaire pour éviter les pratiques arbitraires et le favoritisme. La gestion des ressources doit se baser sur des critères clairs, notamment la localisation géographique, l'état des infrastructures et les besoins réels des utilisateurs. Comme le souligne l'un des interlocuteurs, « *certains bénéficient plus vite de moyens que d'autres en raison de leurs affinités [...] alors que certains se retrouvent sans véhicule durant toute leur carrière, d'autres par contre ont changé de véhicule au moins deux (02) à trois (03) fois de suite* ». Une gestion systématique permettrait de garantir que les ressources soient allouées de manière équitable et en fonction des priorités, tout en optimisant l'utilisation des ressources limitées. La planification à long terme, plutôt que les interventions ponctuelles, devrait être privilégiée pour permettre une gestion durable et préventive des biens de l'État.

2.2. Modernisation des infrastructures et des équipements du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité en Côte d'Ivoire

Les défis liés aux infrastructures et aux équipements au sein du Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité en Côte d'Ivoire révèlent l'importance d'adopter une approche systématique et préventive pour la gestion du patrimoine. La rénovation des bâtiments les plus anciens s'impose comme une nécessité incontournable, étant donné que « *80 % des bâtiments de l'État ont besoin de réhabilitation* » ; ce qui traduit une vétusté généralisée des infrastructures héritées de l'après-indépendance, exacerbée par les dommages liés aux crises politiques à répétition. Ces réhabilitations sont d'autant plus urgentes que dans certaines régions, notamment dans les zones ravagées par la guerre, « *le coût de la réhabilitation excède souvent celui de la construction d'une nouvelle bâtisse* ». C'est montrer l'ampleur des investissements à réaliser pour moderniser le parc immobilier étatique. A cette fin, une politique de réhabilitation proactive permettrait non seulement d'améliorer les conditions de travail des agents publics, mais également de réduire les dépenses d'entretien à long terme.

Toutefois, la question de l'adaptation des équipements aux réalités géographiques s'avère essentielle pour la gestion efficace des véhicules de commandement. Le recours à des véhicules inappropriés, souvent de « *marques chinoises* », pose un problème d'efficacité opérationnelle, car ces derniers ne sont pas conçus pour résister aux pistes difficiles et dégradées que l'on retrouve dans certaines zones reculées du pays. Pour pallier cette inadéquation, il est suggéré d'opter pour des modèles plus robustes, tels que les Toyota (Prado, Land Cruiser, Fortuner) ou les

Nissan Patrol, mieux adaptés aux réalités locales. Cette approche permettrait non seulement d'optimiser l'utilisation des ressources, mais aussi, de prolonger la durée de vie des véhicules en réduisant les coûts de maintenance récurrents. Ainsi, une meilleure adéquation entre les équipements et les besoins opérationnels pourrait grandement améliorer le rendement des services préfectoraux, souvent contraints de fonctionner avec des moyens limités.

La création d'un garage interne au ministère pour la réparation des véhicules représente une stratégie prometteuse pour améliorer la gestion des équipements. Actuellement, « *les véhicules accidentés sont directement mis au rebut* », faute de solutions internes pour les réparations ; ce qui entraîne une augmentation des coûts et une perte d'efficacité. L'établissement d'un garage spécialisé au sein du ministère avec ses démembrements dans les différentes régions administratives du pays, permettrait d'assurer la maintenance régulière des véhicules, et de garantir une confidentialité dans les réparations, évitant ainsi que des informations sensibles ne soient divulguées à des prestataires extérieurs. Une telle initiative contribuerait à améliorer la gestion des ressources matérielles du ministère en rendant celle-ci de plus en plus cohérente et économique.

En ce qui concerne la construction de nouveaux bâtiments, il est essentiel d'adopter des matériaux durables pour réduire les coûts d'entretien à long terme. Les défis d'étanchéité rencontrés dans de nombreuses infrastructures montrent que la qualité des matériaux utilisés a un impact direct sur les dépenses d'entretien : « *Beaucoup de toitures sont faites avec des problèmes d'étanchéité ; ce qui coûte cher* ». Par conséquent, il serait pertinent d'investir dans des matériaux de construction plus résistants et adaptés au climat ivoirien. En outre, il est impératif d'associer les aspects techniques dès le début du processus de création des nouvelles sous-préfectures pour éviter les retards dans la mise en place des infrastructures nécessaires. Cela nécessite une meilleure coordination entre les décideurs politiques et les techniciens, car « *le politique décide de la création d'une Sous-préfecture puis le technique suit* » ; ce qui entraîne souvent des délais et des inefficacités dans la mise en œuvre.

Enfin, l'instauration d'un programme de maintenance préventive apparaît comme une mesure significative pour garantir la durabilité des équipements et des infrastructures. L'absence de telles initiatives contribue à accumuler les dégradations, rendant les coûts de réparation

prohibitifs et les interventions souvent trop tardives pour être pleinement efficaces. Un responsable souligne que « *nous ne faisons pas de maintenance préventive* », une lacune qui pourrait être comblée par l'élaboration d'un programme structuré, incluant des contrôles réguliers et des interventions planifiées pour anticiper les besoins. Cela permettrait de réduire les déperditions, d'améliorer la qualité du service public, et de favoriser une gestion plus proactive et moins réactive des biens de l'État.

2.3. Axes Stratégiques pour la Réforme de la Gestion du Patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire : Budgets, Motivation, et Responsabilisation des Acteurs Locaux

L'amélioration de la gestion des ressources humaines et financières pour le patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire repose sur plusieurs axes stratégiques, tels que l'augmentation des budgets alloués, la motivation des agents, la responsabilisation des acteurs locaux ainsi que l'accélération du processus de déconcentration. En ce qui concerne les budgets, le problème majeur réside dans l'insuffisance des fonds alloués à la réhabilitation et à la construction des infrastructures. Comme l'a expliqué un interlocuteur, « *les bâtiments principaux de l'État datent des années après l'indépendance, et beaucoup sont tombés en désuétude* ». La crise a exacerbé cette situation en provoquant la destruction de certains bâtiments, rendant les efforts de rénovation partiels et insuffisants. Par conséquent, l'augmentation des budgets de réhabilitation et de construction est une priorité pour remettre à niveau les infrastructures étatiques. Il ne s'agit pas seulement d'accroître les ressources, mais aussi d'assurer une allocation efficace, en évitant les déperditions dues à une gestion inefficace ou à des détournements.

La question de l'équité et de la motivation des agents de la fonction publique dans la gestion du patrimoine est également majeure. Les réponses des différents responsables montrent que l'absence d'équité dans la distribution des ressources, telles que les véhicules et les équipements de bureau, génère des frustrations parmi les agents. Par exemple, certains Sous-préfets doivent attendre plusieurs années pour recevoir un véhicule de commandement, tandis que d'autres bénéficient de nouveaux équipements plus rapidement en raison de leurs « *affinités* » ou de leurs réseaux personnels. Pour remédier à cette situation, il est nécessaire d'instaurer une politique d'équité dans la distribution des ressources, qui repose sur des critères transparents et objectifs, tels que

l'ancienneté, la distance géographique des Circonscriptions administratives ou encore, la particularité de la localité d'affectation (localité frontalière, zone conflictuelle, zone criminogène, localité confrontée au terrorisme etc.). Parallèlement à ces propositions, il faudrait mettre en place des mesures qui prennent en compte la motivation des agents, notamment des primes de performance et des opportunités de formation continue, afin de stimuler l'engagement des agents en charge du patrimoine.

La collaboration et l'accompagnement au changement apparaissent comme des leviers essentiels pour une réforme réussie. Cependant, il existe une résistance notable au sein de l'administration, notamment en raison de la « *solidarité africaine* » qui empêche l'application stricte des règles, car « *les gens ne veulent pas être à l'origine du malheur des autres* ». Comme le dit Gaye (2020), le clientélisme dans la fonction publique s'appuie sur des particularismes culturels qui poussent une personne de la même ethnie que soi à bénéficier de certaines largesses, au détriment des processus formels. D'un autre côté, les croyances africaines concernant des sorts que les uns peuvent lancer aux autres, dissuadent la plupart à s'opposer aux comportements délictueux qu'ils seraient emmenés à constater. Cette culture administrative représente un frein au changement, car elle tolère les pratiques déviantes et empêche l'instauration de sanctions dissuasives. Pour surmonter cette résistance, il est important de favoriser la collaboration interservices et de faire en sorte que l'organe de contrôle soit extérieur à la Direction Générale ou au Ministère concerné, afin que les dénonciations restent anonymes et que les enquêtes permettent d'établir la culpabilité du suspect. Cela permettrait à tous de dénoncer des comportements déviants sans se mettre en danger. Et, le caractère externe de l'autorité de contrôle facilitera l'objectivité des enquêtes et l'application proportionnée de la sanction.

Par ailleurs, la responsabilisation des acteurs locaux et le renforcement de la confiance apparaissent comme des impératifs pour accroître l'autonomie dans la gestion des biens publics. Un responsable a exprimé le besoin de responsabiliser les Autorités préfectorales en les dotant de moyens suffisants pour accomplir leurs missions, tout en leur donnant davantage de latitude dans la gestion quotidienne. « *Les Autorités préfectorales rencontrent des difficultés sur le terrain, notamment pour se loger ; ce qui*

complique l'accomplissement de leurs missions ». Pour lui, la solution réside dans le rattachement d'un ensemble de mobilier de résidence à l'Autorité préfectorale. Il s'agit là d'une patrimonialisation du mobilier de résidence initiée par cette fois, par l'Etat lui-même. Cela rendra plus aisé le suivi du matériel et de mobilier de résidence, tout au long de son cycle de vie, dans la mesure où il suivra l'Autorité préfectorale au fil de ses différentes affectations, au cours de sa carrière.

IV. Discussion

Une analyse néo-institutionnelle

L'analyse des problématiques de gestion et de contrôle des biens de l'État en Côte d'Ivoire met en lumière des dysfonctionnements institutionnels que la théorie néo-institutionnelle permet d'éclairer à travers les concepts de légitimité, d'isomorphisme institutionnel, de logiques institutionnelles et de travail institutionnel. Les difficultés rencontrées dans le suivi et l'inventaire des biens, l'absence de marquage, ainsi que la gestion inefficace des ressources montrent que les pratiques administratives tendent moins vers l'efficacité technique que vers la conformité aux attentes institutionnelles. En ce sens, le manque de légitimité dans la gestion des biens publics s'exprime par une perte de traçabilité, souvent causée par l'absence d'un système centralisé et fiable de suivi. Cette légitimité repose sur la capacité de l'administration à démontrer sa compétence par l'adoption de mécanismes reconnus, comme un système centralisé de gestion, dont l'absence favorise la spoliation des ressources par un non-respect généralisé des protocoles.

L'isomorphisme institutionnel, par ailleurs, éclaire les réformes suggérées, telles que l'introduction de marquages durables et de systèmes antivol pour les biens mobiliers. En cherchant à aligner les pratiques de l'administration ivoirienne avec les standards internationaux, tels que ceux de l'UEMOA, l'adoption de ces mesures ne répond pas uniquement à un besoin technique mais traduit aussi une pression mimétique. Les administrations cherchent à imiter des pratiques perçues comme exemplaires, dans un souci de conformité aux normes en vigueur, bien que l'efficacité de ces pratiques reste incertaine sans un cadre de gestion rigoureusement appliqué. Les logiques institutionnelles, enfin, influencent les incohérences dans la gestion des biens, où la coexistence

de différentes logiques, notamment la solidarité administrative et l'efficacité, produit des décisions fragmentées. Face à ces enjeux, le travail institutionnel, à travers l'élaboration de mécanismes rigoureux de suivi et de sanction, s'impose comme une nécessité pour renforcer la responsabilité et le respect des normes dans la gestion des biens publics.

Une analyse suivant l'acteur réseau

L'analyse des infrastructures et des équipements en Côte d'Ivoire, à la lumière de la théorie de l'acteur-réseau, met en évidence un réseau d'interactions entre les acteurs humains et non-humains qui façonnent la gestion des biens publics. Les bâtiments vétustes et les infrastructures endommagées, hérités de l'après-indépendance, se comportent comme des « acteurs » influents dans le réseau de la gestion publique, imposant des contraintes aux pratiques administratives. La dégradation de ces infrastructures oblige les décideurs à réagir en adaptant les priorités budgétaires, mobilisant ainsi des ressources financières et techniques pour leur réhabilitation. La vétusté généralisée, exacerbée par les coûts élevés de rénovation, devient alors un « point de passage obligé » (OPP) pour les gestionnaires, qui doivent arbitrer entre les impératifs budgétaires et les exigences de maintenance pour maintenir les infrastructures fonctionnelles. Le réseau d'interactions comprend donc les agents de l'administration, mais également les bâtiments eux-mêmes, qui par leur état de dégradation, influencent les décisions et dictent les stratégies de gestion.

Les processus de « traduction » des intérêts se manifestent dans les choix techniques opérés face aux défis d'entretien, notamment en ce qui concerne les problèmes d'étanchéité des toitures et l'acquisition de véhicules. Les toitures endommagées, par exemple, agissent comme des « intermédiaires » dans le réseau, nécessitant des solutions spécifiques pour aligner les objectifs de conservation des infrastructures avec les contraintes financières. De même, l'acquisition de véhicules adaptés aux terrains difficiles, tels que les Toyota ou les Nissan, témoigne d'un processus de traduction où les conditions géographiques influencent les décisions d'achat. Les aspects techniques des projets, comme la création de nouvelles Sous-préfectures, montrent l'importance des OPP dans la structuration du réseau, où la prise en compte des contraintes techniques dès le départ est essentielle pour éviter les retards et les surcoûts. Par

ailleurs, les questions d'adéquation des mobiliers de résidence révèlent l'importance de l'« inscription » dans la structuration des pratiques administratives, les protocoles de gestion matérielle influençant les comportements et les stratégies des agents face aux contraintes opérationnelles.

Une analyse axée sur la dépendance aux ressources

L'analyse des informations collectées sur le terrain démontre la manière dont la théorie de la dépendance aux ressources éclaire les défis de gestion des ressources humaines et financières dans l'Administration publique ivoirienne. L'absence d'équité dans la distribution des ressources, telles que les primes, les conditions de travail ou les équipements, engendre une démotivation généralisée parmi les agents ; ce qui affecte leur engagement dans les activités de contrôle et d'inventaire. Selon cette théorie, les ressources ne sont pas seulement des moyens matériels, mais aussi des instruments de pouvoir au sein de l'organisation. Ainsi, les perceptions de décisions ou d'actes injustes dans l'accès aux ressources peuvent affaiblir l'attachement des agents à l'organisation et nuire à l'efficacité des politiques publiques. Le contrôle des ressources devient alors un enjeu crucial pour la gestion interne du pouvoir, avec des effets directs sur la performance organisationnelle et l'atteinte des objectifs de gestion du patrimoine public.

Par ailleurs, le manque de moyens financiers pour la réhabilitation ou la construction des infrastructures s'inscrit également dans la logique de la dépendance aux ressources, notamment à travers le concept de stratégies de réduction de la dépendance. Contrairement à d'autres Ministères tels que ceux de l'Économie ou du Transport, le Ministère de l'Intérieur et de la Sécurité dépend fortement des allocations budgétaires de l'État pour satisfaire ses besoins. Cette rareté des ressources disponibles alimente une concurrence inter-ministérielle, limitant ainsi la capacité de répondre adéquatement aux exigences, notamment celles du Corps préfectoral en matière de rénovation d'infrastructures administratives. Pour atténuer ces contraintes, le Ministère cherche à diversifier ses stratégies d'adaptation, comme la recherche de collaborations ou de partenariats avec d'autres entités ou encore, l'utilisation de la facturation des actes administratifs pour générer des revenus additionnels. Par ailleurs, le favoritisme dans l'attribution des ressources, qu'il s'agisse de véhicules ou

de mobilier de résidence, révèle les rapports de force autour de ces biens rares, où les agents mobilisent des leviers informels, tels que les affinités personnelles, pour s'assurer un meilleur accès aux ressources.

Conclusion

Cet article a mis en évidence les défis majeurs qui entravent la gestion efficace du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire. Les analyses montrent que les dysfonctionnements institutionnels, l'absence de mécanismes de contrôle rigoureux, la vétusté des infrastructures et l'insuffisance des ressources financières sont autant de contraintes qui limitent l'efficacité des politiques publiques. Le recours à des pratiques informelles et le manque de transparence dans la gestion des biens publics exacerbent ces difficultés, entraînant des pertes financières et un affaiblissement de la capacité de l'administration à fournir des services de qualité. Les enjeux de réhabilitation et de modernisation du parc immobilier, ainsi que l'amélioration de la traçabilité des équipements, apparaissent comme des priorités pour redresser la situation et instaurer une gestion plus cohérente et efficiente.

Ce travail souligne également l'importance de renforcer la gouvernance à travers des réformes structurelles, en s'appuyant sur des approches théoriques telles que la théorie néo-institutionnelle, la théorie de l'acteur-réseau et la théorie de la dépendance aux ressources, pour expliquer les comportements observés. Ces cadres théoriques permettent de comprendre la manière dont les pratiques administratives sont façonnées par les normes institutionnelles et les contraintes matérielles, tout en offrant des pistes de réforme. Il est apparu essentiel de mettre en œuvre une politique de gestion qui intègre des critères objectifs pour l'attribution des ressources, des systèmes centralisés de suivi des biens et des mécanismes de sanction plus dissuasifs pour lutter contre les pratiques déviantes.

La gestion du patrimoine de l'État en Côte d'Ivoire nécessite donc une transformation concertée, impliquant la responsabilisation des acteurs locaux, le renforcement des capacités des agents publics, et une allocation plus stratégique des ressources. Le succès de ces réformes dépendra de l'engagement des autorités à adopter une approche plus systématique et planifiée, afin de résoudre les problèmes immédiats, et instaurer une culture de transparence, de responsabilité et d'efficacité dans

l'Administration publique. Ces efforts contribueront à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens et à soutenir le développement socio-économique du pays.

Par ailleurs, l'étude offre une analyse des pratiques administratives et des systèmes en place dans la gestion du patrimoine de l'État, avec des implications directes pour les citoyens. En Côte d'Ivoire, les dysfonctionnements dans la gestion des biens publics, comme la vétusté des infrastructures et le manque de transparence, se traduisent par un accès limité ou inégal aux services publics essentiels (écoles, routes, hôpitaux). L'étude identifie ces failles et propose des réformes structurelles qui, si elles sont mises en œuvre, pourraient améliorer les conditions de vie des populations en garantissant une meilleure allocation des ressources publiques.

De plus, en dénonçant l'impunité et les pratiques clientélistes, l'étude s'inscrit dans un cadre de promotion de la justice sociale et de la transparence. Ces valeurs sont essentielles pour renforcer la confiance des citoyens en l'administration publique et instaurer une culture de responsabilité collective.

En définitif, ce travail fournit des outils conceptuels et pratiques pour améliorer la gestion des biens publics. L'on peut en citer certains comme un système de suivi centralisé des biens de l'Etat, une maintenance préventive, le renforcement des sanctions, la formation des acteurs locaux, etc. Ces recommandations ne se limitent pas à la Côte d'Ivoire, car elles peuvent être adaptées et appliquées dans d'autres contextes similaires en Afrique subsaharienne. L'étude contribue ainsi à un débat nécessaire sur la réforme de la gouvernance publique, avec des effets potentiels sur le développement économique et la stabilité institutionnelle.

Bibliographie

- Bertrand, M., Crépon, B., Marguerie, A., & Premand, P.** (2017). *Contemporaneous and Post-Program Impacts of a Public Works Program: Evidence from Côte d'Ivoire*. World Bank.
- Chandler, D.** (2023). "Actor Network Theory and Sensing Governance: From Causation to Correlation". *Perspectives on Science*, 31(1), 139-158.

- Christensen, T., & Lægrend, P. (Eds.).** (2013). *The Ashgate research companion to new public management*. Ashgate Publishing, Ltd..
- Creswell, J. W., & Poth, C. N.** (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Demba Ba, B.** (2015). *Finances publiques et gestion par la performance dans les pays de l'UEMOA: étude du cas du Sénégal*. 418 pages.
- Diomandé, A. S.** (2022). « La faute de gestion en Côte d'Ivoire: une répression cloisonnée ». *Revue française de finances publiques*, 157(1), 61-73.
- Fallery, B., & Rodhain, F.** (2007). « Quatre approches pour l'analyse de données textuelles: lexicale, linguistique, cognitive, thématique ». In *XVI ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique AIMS* (pp. pp-1). AIMS.
- Gao, D., Wong, C. W., & Lai, K. H.** (2023). “Development of ecosystem for corporate green innovation: Resource dependency theory perspective”. *Sustainability*, 15(6), 5450.
- Gaye, S. A.** (2020). « Le fonctionnaire en Afrique, entre efficacité du service public et contraintes du social : Approche comparée entre la Côte d'Ivoire et le Sénégal ». *Polis/Revue Camerounaise de Science Politique*, 22(1-2), 131-156.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., et Suddaby, R.** (2008). “Introduction ». Dans le manuel SAGE sur l'institutionnalisme organisationnel (pp. 1-46). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781849200387>
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B., & Meyer, R. E. (Eds.).** (2017). *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Harvey, D.** (2007). *A brief history of neoliberalism*. Oxford University Press, USA.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J.** (2009). “Resource dependence theory” A review. *Journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Hood, C.** (1991). “A public management for all seasons?”. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Howard, B.** (2021). *Insécurité, impunité, violences, libertés, et prévention des conflits en Côte d'Ivoire*.
- Ibo, J.** (2005). « Les nouvelles orientations de la gestion du patrimoine naturel en Côte d'Ivoire ». *Patrimoines naturels au Sud: territoires, identités et stratégies locales*. Paris, IRD Éditions.
- Larbi, G. A.** (1999). *The new public management approach and crisis states*.

- Latour, B.** (2018). *Down to earth: Politics in the new climatic regime*. John Wiley & Sons.
- Lavigne, P., Queyroi, Y., & Carassus, D.** (2012). « Les outils et les modes d'organisation de la gestion patrimoniale: les manifestations du rapprochement entre secteur public et privé ». *La lettre du financier territorial*.
- Law, J., & Singleton, V.** (2013). "ANT and Politics: Working in and on the World". *Qualitative sociology*, 36(4), 485-502.
- Médard, J. F.** (2017). "Corruption in the neo-patrimonial states of Sub-Saharan Africa". In *Political corruption* (pp. 379-402). Routledge.
- Mel, E. A. C. T., Adou, D. L., & Ouattara, S.** (2017). "Le programme présidentiel d'urgence (PPU) et son impact dans le département de Daloa (Cote d'Ivoire) ». *Revue de Géographie Tropicale et d'Environnement*, 2(10).
- Mongeau, P.** (2008). *Réaliser son mémoire ou sa Thèse : Côte jeans and côté tenue de Soirée*. PUQ.
- Pfeffer, J.** (2022). *7 Rules of Power: Surprising--but True--Advice on How to Get Things Done and Advance Your Career*. ChangeThis.
- Rudko, I., Bashirpour Bonab, A., Fedele, M., & Formisano, A. V.** (2024). "New institutional theory and AI: toward rethinking of artificial intelligence in organizations". *Journal of Management History*.
- Sabourin, P.** (2009). L'analyse de contenu. Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données, 415-444.