



CESAG Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

**MBA- Gestion des Ressources
Humaines**

(MBA/ GRH)

Promotion (2018-2019)

Mémoire de fin d'études

**GESTION DES CARRIERES DANS UNE
ADMINISTRATION PUBLIQUE : CAS DES
MAGISTRATS DU BURKINA FASO**

Présenté par :

M. Constantin COULIBALY

Dirigé par :

**Dr. Lassana TIOTE
Enseignant permanent au CESAG**

Octobre 2019

DEDICACE

Je dédie ce travail :

- ✚ A mon défunt père **René COULIBALY**, qui, depuis son repos éternel, ne cesse de veiller spirituellement sur la famille ;
- ✚ A ma très chère mère **Nazan DAKUYO** qui ne cesse de me prodiguer des bénédictions combien importantes dans ma vie ;
- ✚ A mon oncle **Albert COULIBALY** et sa famille pour leurs soutiens inestimables à mon égard ;
- ✚ A mon frère **Blaise COULIBALY** ainsi qu'à son épouse **Haoua DIARRA** et leurs enfants chéries Ariane, Jessica et Lina;
- ✚ Aux frères **Roberto** et **Firmin** ainsi qu'aux sœurs **Marie, Hélène** et **Alice**.
- ✚ A toute la famille, je dédie ce modeste travail en guise de reconnaissance.

REMERCIEMENTS

J'adresse mes sincères remerciements à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce document. Je souhaite que se reconnaissent dans cette œuvre:

- Docteur **Lassana TIOTE**, mon Directeur de mémoire, pour sa disponibilité et ses multiples conseils qui ont été l'essence de ce travail.
- Madame **Victoria OUEDRAOGO/KIBORA**, Secrétaire permanente du Conseil Supérieur de la Magistrature ainsi qu'à l'ensemble des collaborateurs pour leur immense soutien.
- Monsieur **Mathieu COMPAORE**, Directeur des Ressources Humaines du Ministère de la justice et ses collaborateurs pour leur accompagnement dans la réalisation de ce travail.
- L'ensemble du corps professoral et administratif du CESAG qui par les conversations et les enseignements prodigués ont été des facteurs importants de motivation et de réflexion dans la rédaction de ce mémoire.

Mes sincères remerciements vont également à l'endroit de mes frères, sœurs, amis et promotionnaires pour leurs aides et soutiens multiples durant mon séjour dans la capitale sénégalaise.

TABLEAUX ET GRAPHIQUES

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Typologie des modèles de carrière | 11 |
| Tableau 2 : Situation des magistrats mis à disposition | 37 |
| Tableau 3: Situation des détachements des magistrats | 38 |
| Tableau 4 : situation des disponibilités des magistrats | 38 |
| Tableau 5 : Présentation de l'échantillon par position administrative et par sexe | 40 |
| Tableau 6 : Connaissance des activités et tâches précises liées au poste de travail | 41 |
| Tableau 7 : Moyens de connaissance des tâches précises..... | 42 |
| Tableau 8: Disponibilité du contrat d'objectif..... | 43 |
| Tableau 9: Fondement de l'évaluation à défaut du contrat d'objectif | 44 |
| Tableau 10 : Compartiments occupés dans les juridictions | 45 |
| Tableau 11: Nécessité de spécialisation des magistrats | 46 |
| Tableau 12: Avis sur le délai d'occupation des postes dans les juridictions de premier degré..... | 47 |
| Tableau 13: Nécessité d'encadrer les sorties temporaires des magistrats..... | 48 |
| Tableau 14: Actions pour encadrer les sorties des magistrats..... | 49 |
| Tableau 15: Avis sur la décoration dans la magistrature | 51 |
| Tableau 16: Avis sur la bonification pour fait de décoration..... | 52 |
| Tableau 17: Aperçu global du système de gestion des carrières..... | 52 |

LISTE DES GRAPHIQUES

| | |
|---|----|
| Graphique 1 : Connaissance des activités et tâches précises liées au poste de travail | 41 |
| Graphique2 : Moyens de connaissance des tâches précises | 42 |
| Graphique 3 :Disponibilité du contrat d’objectif | 43 |
| Graphique 4 : Fondement de l’évaluation à défaut du contrat d’objectif..... | 44 |
| Graphique 5: Compartiments occupées dans les juridictions | 45 |
| Graphique 6: Nécessité de spécialisation des magistrats | 47 |
| Graphique 7 : Avis sur le délai d’occupation des postes dans les juridictions de premier degré..... | 48 |
| Graphique 8 : Nécessité d’encadrer les sorties temporaires des magistrats | 49 |
| Graphique 9 :Actions pour encadrer les sorties des magistrats..... | 50 |
| Graphique 10 :Avis sur la décoration dans la magistrature | 51 |
| Graphique 11 : Avis sur la bonification pour fait de décoration..... | 52 |
| Graphique 12 : Aperçu global du système de gestion des carrières..... | 53 |

SIGLES ET ABREVIATIONS

| | |
|----------------|---|
| AN | Assemblée Nationale |
| CA | Cours d'Appel |
| CNT | Conseil national de transition |
| CSM | Conseil supérieur de la magistrature |
| DRH/MJ | Direction des ressources humaines du Ministère de la justice |
| GPEC | Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences |
| GRH | Gestion des ressources humaines |
| ITS | Inspection technique des services |
| MFPTPS | Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Protection sociale |
| PNJ | Politique nationale de justice |
| SIGASPE | Système Intégré de Gestion Autonome et Salariale du Personnel de l'Etat |
| SP | Secrétariat permanent |
| TGI | Tribunal de Grande Instance |

SOMMAIRE

| | |
|---|------------|
| DEDICACE | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| TABLEAUX ET GRAPHIQUES | III |
| SIGLES ET ABREVIATIONS..... | V |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE | 7 |
| Chapitre I : Généralités sur la gestion des carrières | 8 |
| I. Historique et définition de la gestion des carrières | 8 |
| II. Typologie des modèles de gestion des carrières et aperçu dans la magistrature | 10 |
| Chapitre II : Gestion des carrières dans l'administration publique et méthodologie de l'étude..... | 14 |
| I. Gestion des carrières dans l'administration publique | 14 |
| II. Méthodologie de l'étude | 18 |
| DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE | 22 |
| Chapitre I : Cadre physique de l'étude..... | 23 |
| I. Présentation du Conseil Supérieur de la Magistrature | 23 |
| II. Présentation du Secrétariat Permanent | 24 |
| III. Du fonctionnement de la Commission d'avancement et du Conseil de discipline | 28 |
| Chapitre II : Présentation des résultats, analyse et recommandations | 30 |
| I. Présentation des résultats et analyse du système de gestion des carrières | 30 |
| II. Critiques..... | 53 |
| III. Recommandations et plan d'actions..... | 57 |
| CONCLUSION GENERALE | 62 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 64 |

INTRODUCTION GENERALE

La performance d'une administration publique s'apprécie le plus souvent par les critères d'efficacité, d'économie, d'efficience et de pertinence des services offerts. Aussi, une administration efficace est celle capable de s'adapter aux changements politiques qui jalonnent son évolution. Or, toutes ces qualités dépendent des ressources humaines qui l'animent. Un choix judicieux des hommes et des femmes s'avère donc nécessaire pour le développement des services publics dans la mesure où il est basé sur le travail rendu par l'agent public lui-même, qui a un contact direct avec les citoyens.

Cet agent, dont l'ambition est d'avoir une carrière professionnelle évolutive, attend des pouvoirs publics, des perspectives d'évolution, capables de perpétuer son engagement à fournir un service de qualité. Cela démontre toute la place de la gestion des carrières dans l'administration publique. En effet, « la gestion des carrières est d'une importance capitale dans la valorisation du capital humain dans l'administration en tant qu'intrant et source essentielle de la création de richesses indispensables à la croissance économique et au développement durable »¹.

Pour assurer sa mission de service public, tout Etat assure différentes fonctions et parmi elles, un ensemble de fonctions dites « régaliennes ». Ces fonctions fondent même l'existence de l'Etat et ne font, en principe, l'objet d'aucune délégation. Parmi ces fonctions figure en bonne place celle de « définir le droit et rendre la justice ». Cette mission, dévolue au pouvoir judiciaire, est consacrée dans la constitution burkinabé du 11 juin 1991 en son article 125 qui dispose que « le pouvoir judiciaire est gardien des libertés individuelles et collectives. Il veille au respect des droits et libertés définis dans la présente Constitution ».

En vue d'accomplir efficacement cette mission, le pouvoir politique, à travers le ministère de la justice, s'est doté d'un ensemble de personnels occupant des emplois spécifiques. Parmi ces emplois figure le personnel magistrat considéré comme les premiers acteurs de la chaîne judiciaire au Burkina Faso². Ils sont

¹ Le livre blanc de la Fonction Publique, Burkina Faso, Edition 2009, 15p

² Politique nationale de justice 2010 - 2019

classés généralement en deux catégories à savoir les magistrats du siège et du parquet :

- les magistrats du **siège**: appelés magistrature assise, ils incarnent l'indépendance de la justice et rendent des décisions de justice conformément au droit dans toutes les matières;
- les magistrats du **parquet** : on les appelle couramment magistrature debout ou encore le ministère public. Ces magistrats ne tranchent pas les litiges. Ils sont destinataires des plaintes des justiciables et des procès-verbaux émanant de la police judiciaire. Ils décident des suites à donner lorsqu'une infraction est commise et assurent la direction de la police judiciaire.

Pour gérer ce personnel, un ensemble de réglementations a été adopté dont le statut de la magistrature. Ce statut, qui organise la magistrature burkinabè est un élément fondamental dans la gestion des carrières des magistrats.

C'est dans le but de mieux comprendre les pratiques de gestion des carrières des magistrats au Burkina et dans le public en général que nous avons orienté notre étude sur le thème: « *La gestion des carrières dans une administration publique : Cas des magistrats du Burkina Faso* ».

De façon générale, la gestion des carrières a fait l'objet de plusieurs définitions, allant d'une définition large, à une définition plus étroite.

Pour certains auteurs (Walker, 1985 ; Sonnenfeld et Peiperl, 1988, Foucher, 1988), la gestion des carrières s'identifie à la gestion des mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation(planification des effectifs, recrutement, sélection), jusqu'à leur sortie (mis à pied, départ volontaire, retraite) en passant par la gestion de la mobilité (promotion, transfert, rétrogradation) ainsi que par divers programmes d'appui sous-jacents à cette mobilité (formation, développement, intégration, planification de la carrière et planification de la relève). Pour les adeptes de ce courant, la gestion de la carrière a comme rôle :

- de déplacer les employés, soit latéralement, soit verticalement à l'intérieur de l'organisation ;
- de combler les postes vacants avec les employés les plus compétents ;
- de procurer aux employés des expériences de travail stimulantes et formatrices.

A l'opposé, d'autres auteurs (Kellogg, 1975 ; Gutteridge, 1976, Burack et Mathys 1980; Mikovich et Anderson 1982) ont adopté une définition plus restreinte de la gestion des carrières. Ces auteurs limitent la gestion des carrières aux activités organisationnelles favorisant la conception des plans de carrière et leur mise en œuvre.

Au Burkina Faso, la carrière de l'agent public sous-entend, toutes les évolutions de sa vie professionnelle, depuis la titularisation jusqu'à la mise à la retraite³. La gestion de la carrière consiste à suivre l'évolution de la situation professionnelle de l'intéressé par la prise à temps, des différents actes de gestion que sont les avancements, les reclassements etc.

Au regard de cette dernière définition, nous estimons que la définition élargie de la gestion des carrières conviendrait mieux à notre étude. Laquelle étude vise à répondre à la problématique suivante.

Problématique de l'étude

L'accès à la justice est un droit fondamental pour tout citoyen burkinabé et prévu à l'article 4 de la loi fondamentale du 11 juin 1991 qui dispose que: « tous les burkinabè et toute personne vivant au Burkina Faso bénéficient d'une égale protection de la loi. Tous ont droit à ce que leur cause soit entendue par une juridiction indépendante et impartiale ». Pour assurer cette mission, les pouvoirs publics se sont engagés à construire des juridictions et à les doter de ressources humaines à travers le recrutement annuel de magistrats et d'auxiliaires de justice exprimant la volonté de l'Etat de rapprocher la justice du justiciable.

Malgré cet état de fait, les reproches formulées à l'endroit de la justice burkinabè ne cessent de s'amplifier et de faire naître chez les justiciables des doutes

³ Le livre blanc de la Fonction Publique, Burkina Faso, Edition 2009, 15p.

grandissants quant à sa compétence et son aptitude à satisfaire les besoins de la société. C'est ce qui a motivé la tenue des états généraux de la Justice, du 24 au 28 mars 2015, à Ouagadougou. Au cours de ce forum, les participants ont relevé un certain nombre d'insuffisances qui entravent le fonctionnement du service public de la justice et formuler des recommandations à travers l'adoption du Pacte National pour le Renouveau de la Justice (PNRJ). Ainsi, en vue de gérer efficacement les effectifs, l'article 19 du PNRJ a souligné la nécessité d'adopter un plan quinquennal de recrutement de personnels magistrats pour pallier l'insuffisance en personnels dans les juridictions. Aussi, pour l'occupation de certains postes de la magistrature, l'article 22 stipule que la loi portant statut de la magistrature et celle relative au CSM doivent, outre les modalités de nomination, fixer des critères clairs et objectifs pour la nomination des chefs de juridiction. S'agissant de la formation des magistrats, l'article 25 prévoit que la spécialisation des magistrats doit être envisagée dès le recrutement en tenant compte des différents ordres de juridiction. Enfin, le PNRJ, à son article 12 exige que la gestion de la carrière des magistrats soit confiée au Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) pour garantir l'indépendance de la magistrature.

C'est ainsi qu'avec l'adoption de la loi organique n°050-2015/CNT du 25 août 2015 portant statut de la magistrature, en son article 37, des critères ont été définis dans la nomination aux postes de chefs de juridictions. Aussi, la loi organique n°049-2015/CNT du 25 août 2015 portant organisation, composition, attributions et fonctionnement du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) a consacré le transfert de la gestion des carrières des magistrats du ministère de la justice vers le Secrétariat permanent du CSM (SP/CSM). Dès lors, le CSM devient acteur principal de la gestion des carrières des magistrats au Burkina Faso.

Dans le cadre de cette étude, nous tentons de répondre à la question principale suivante : **Quel est le système actuel de la gestion des carrières des magistrats au Burkina ?**

Spécifiquement,

- quels sont les mécanismes d'entrée dans la magistrature au Burkina ?
- quelles sont les perspectives d'évolution dans le corps de la magistrature ?
- quelles sont les issues de sortie dans le corps ?

- quelles sont les outils utilisés dans la gestion des carrières des magistrats ?

La réponse à ces questions permettra d'atteindre nos objectifs assignés.

Objectifs de l'étude

A travers cette étude, nous avons voulu comprendre le système de gestion des carrières des magistrats au Burkina, en déceler les forces et faiblesses afin de proposer des solutions.

De façon spécifique, cette étude a pour objectifs:

- de présenter et analyser les pratiques de gestion des carrières des magistrats au Burkina Faso,
- de proposer des solutions dans le but de contribuer à l'amélioration de cette gestion.

L'atteinte de ces objectifs sera d'un intérêt pour plus d'un.

Intérêt de l'étude

L'intérêt se situe à plusieurs niveaux :

Pour le CESAG : Cette étude contribuera, sans nul doute, à l'enrichissement de la ressource documentaire, étant entendu que la recherche et la consultance occupent une place prépondérante dans ses missions. Elle permettra de mettre à la disposition des futurs étudiants, une documentation sur les pratiques de la gestion des carrières dans le public et dans la magistrature en particulier.

Pour le Conseil supérieur de la magistrature: L'étude qui consistera à relever les insuffisances de la gestion actuelle des carrières va, à travers les points de vue des uns et des autres, formuler des suggestions et des pistes de réflexions. Ces recommandations permettront au CSM d'orienter leurs actions dans la gestion des carrières afin de parvenir à une justice plus efficace.

Au plan personnel: L'étude permettra, d'une part, de mettre en application les enseignements théoriques reçus durant notre formation et, d'autre part, étant membre chargé de la gestion des carrières des magistrats, nous avons voulu apporter notre modeste contribution à la gestion des carrières des magistrats.

Choix de la population d'étude et collecte des données

La population d'étude ou cible concerne l'ensemble des magistrats en activité du Burkina. Sont en activité, les magistrats qui exercent effectivement dans les juridictions ou en service à l'administration centrale du ministère de la justice, les magistrats en position de détachement, de mis à la disposition d'autres administrations publiques donnant droit à l'avancement et à la retraite⁴.

La méthodologie adoptée est celle des sondages ou échantillonnage. Elle consiste à n'examiner qu'une fraction de la population, un échantillon et alloue une chance égale à tous les individus d'une population d'être sélectionnés pour l'enquête. Pour la mobilisation des données, nous avons fait recours à une étude documentaire et à l'administration d'un questionnaire.

La structure du document est la suivante :

- La première partie qui constitue le cadre théorique de l'étude est consacrée à des généralités sur la gestion des carrières (**chapitre I**) et sa spécificité dans l'administration publique avec présentation de la méthodologie adoptée (**chapitre II**)
- La seconde partie, consacrée au cadre pratique, présente dans un premier temps, le cadre physique de l'étude (**chapitre I**) et dans un second temps, les résultats de l'étude, l'analyse et les recommandations (**chapitre II**).

⁴ Article 49 et 50 du statut de la magistrature

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE

La présente partie a pour objectif, de donner une orientation à notre étude, à travers une description du thème et de l'approche méthodologique adoptée. Elle est consacrée aux généralités sur la gestion des carrières (chapitre I), et de la gestion des carrières dans l'administration publique avec présentation de la méthodologie (chapitre II).

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Chapitre I : Généralités sur la gestion des carrières

Elle consistera d'une part, à faire une petite genèse sur la gestion des carrières et des définitions associées à ce concept (I) et de l'autre, présenter les différents modèles de gestion des carrières avec aperçu dans la magistrature (II).

I. Historique et définition de la gestion des carrières

Nous présenterons d'abord l'évolution historique de la gestion des carrières, ce qui permettra de mieux comprendre les différentes approches de sa définition.

I.1. Historique de la gestion des carrières⁵

La gestion des carrières a évolué dans le champ de la gestion et s'est imposée au fil des temps dans les organisations.

Pendant longtemps, le terme « carrière » a désigné le temps pendant lequel une personne faisait un travail pour quelqu'un d'autre. Durant ce temps, chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi.

Jusqu'en 1960, la gestion des ressources humaines a joué un rôle très limité dans l'organisation et les employeurs ont recruté les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leur service.

Durant les décennies 1960 et 1970, l'essor économique a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

⁵SEKIOU et autres, « la gestion des ressources humaines ». 2e édition De Boeck université, Montréal, 2001.
p 367

A partir des années 1980, le développement de la technologie et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper davantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières de salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension du marché et rentabilité. Les salariés se retrouvent face à un marché du travail plus sélectif et ils réagissent en s'impliquant personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

A travers cette évolution historique, nous déduisons que la gestion des carrières est passée d'une approche subjective, où le salarié est responsable de sa carrière, à une approche objective où l'organisation l'a adoptée. C'est cette philosophie qui a animé les différentes définitions sur la gestion des carrières.

1.2. Définitions de la gestion des carrières

Si le dictionnaire de gestion définit la gestion des carrières comme « l'ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions »⁶, certains auteurs l'ont défini sous des approches différentes.

La première approche objective qui amène l'organisation à considérer la carrière d'un individu comme une succession de postes qui répondent aux besoins organisationnels est partagée par PERETTI (2008 : 84) qui soutient que : « La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière.

Quant à la seconde approche, dite subjective, qui se focalise plutôt sur l'individu, porteur de sa propre définition du succès de carrière, les auteurs comme Amherdt (1999 :77) ont défini la gestion des carrières comme: « un ensemble du cheminement professionnel et extra professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie active ». Il est soutenu par Sekiou Lakhdar (1992) qui considère la gestion des carrières comme : « un ensemble d'activités entreprises

⁶ N'GHANE Pierre, dictionnaire de gestion, 7^e édition, DALLOZ, paris, 2002, p294

par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel en dehors ou en dedans de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et ses compétences »⁷.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéresserons au volet objectif de la gestion des carrières. Il s'agira pour nous, d'analyser le cadre juridique qui encadre la gestion des carrières des magistrats au Burkina. Mais avant, nous allons d'abord, rappeler les modèles de gestion des carrières existants et des pratiques dans la magistrature.

II. Typologie des modèles de gestion des carrières et aperçu dans la magistrature

Les pratiques de gestion des carrières sont contingentes. En fonction des visions qu'elles incarnent, certains auteurs les ont regroupés en modèles que nous proposons ci-après.

II.1. Typologie des modèles de gestion des carrières

L'approche de la gestion des carrières est différente d'une organisation à une autre et est fonction des valeurs et les objectifs poursuivis. Selon l'approche, le modèle de gestion des carrières d'une structure sera fonction de son organisation de travail et de son mode de management. On distingue généralement trois modèles de gestion des carrières:

- le modèle **administratif** : propre aux grandes organisations publiques ou privées, il répond à une gestion par grade. C'est de ce modèle que s'inspire la présente étude.
- le modèle **technocratique** : c'est une approche qui utilise la mobilité comme moyen de développement des individus et qui détecte les meilleurs sur la base de leur performance.
- le modèle **baronnique** : qualifié d'opportuniste, il répond à un souci de disposer à tout moment des individus capables d'assurer rapidement des responsabilités nouvelles. Ce modèle nécessite une connaissance précise sur les individus et les postes vacants. Pour ce faire, une collaboration franche des responsables opérationnels est nécessaire.

Les caractéristiques de ces modèles sont contenues dans le **tableau 1** ci-après :

⁷ Sekiou Lakhardar et al dans gestion des ressources humaines (2006)

Tableau 1 : Typologie des modèles de carrière

| | Enjeux | Principes | Acteurs privilégiés | Processus | Avantages | Inconvénients |
|-----------------------|--|---|---|--|--|--|
| Modèle administratif | <ul style="list-style-type: none"> -Garantie du service public -Gestion de corps de fonctionnaires | <ul style="list-style-type: none"> -Accès par concours -Gestion par grade, indépendance des emplois -Obligation de mobilité | <ul style="list-style-type: none"> -Le cadre, candidat au concours -Faibles poids de la hiérarchie -contrôle paritaire DRH : Gestion des concours, contrôles | <ul style="list-style-type: none"> -Liste d'aptitude (anc+mérite) -procédure spécifique d'avancement -Affectation selon grade et ancienneté Formation importante (adaptation au poste) | <ul style="list-style-type: none"> -Importante promotion interne, -Gestion de carrière à Long terme -Importante mobilité -forte tradition de formation interne | <ul style="list-style-type: none"> -Rigidité des strates hiérarchiques -Concours privilégiant les aptitudes scolaires -Gestion des compétences difficiles -Résultats et performance peu pris en compte |
| Modèle baronique | <ul style="list-style-type: none"> -Faire face aux besoins de fonctionnement | <ul style="list-style-type: none"> -Gestion de carrières décentralisées -Pas de processus formalisés -Priorité aux compétences techniques | <ul style="list-style-type: none"> -Tout pouvoir aux responsables opérationnels -DRH recrute et gère les cas difficiles DG : cadre dirigeant et haut potentiel | <ul style="list-style-type: none"> -Libre choix des opérationnels (recrutement, promotion, ect) -Gestion « par exception » des potentiels par la DG et recrutement | <ul style="list-style-type: none"> Adaptation rapide de la hiérarchie aux besoins court terme | <ul style="list-style-type: none"> -Carrière limitée au secteur opérationnel d'appartenance, -Pas d'anticipation, ni gestion à moyen terme -Entreprise « cloisonnée » |
| Modèle technocratique | <ul style="list-style-type: none"> -Faire émerger un corps homogène de managers | <ul style="list-style-type: none"> -Pas de recrutement externe -Mobilité systématique des managers -Objectivité des choix -Respect des procédures -Responsabilité de la hiérarchie | <ul style="list-style-type: none"> -Hiérarchie responsable de l'évolution des cadres -DRH : garantie les procédures, anime les programmes centralisés de développement des managers | <ul style="list-style-type: none"> -Evaluation formalisée (postes, performances, potentiel) -Préparation collective des décisions -formation systématique au management | <ul style="list-style-type: none"> -Conformité : cohérence choix/décision Systématisme : optimisation du potentiel de tous les cadres -Effort d'anticipation | <ul style="list-style-type: none"> -Culture très endogène, -Procédure lourdes et contraignantes -Expertise et professionnalisation mal prises en compte |

Source : Gentil B., in Loïc C., Francis G., Frédérique P., 2002 :333

Après avoir dégagé les caractéristiques de chaque modèle de gestion des carrières, nous estimons que la gestion des carrières des magistrats qui relève de l'administration publique, découle du modèle administratif. Pour mieux comprendre les caractéristiques de cette gestion, nous procéderons à une analyse comparée dans différents pays, à travers une revue croisée des articles et des travaux de recherches disponibles.

II.2. Aperçu dans la magistrature

Le sujet de gestion des carrières des magistrats est étroitement lié à ceux de l'indépendance et de l'efficacité du pouvoir judiciaire. Un aperçu sur la gestion des carrières des magistrats dans les pays africains et européens permet de constater une énorme diversité dans le mode de recrutement, la nomination et l'affectation des magistrats. Après lecture des rapports et études sur le sujet, nous en avons fait une synthèse à travers les lignes qui suivent :

Sur le plan du recrutement, tous les pays imposent des conditions formelles d'accès à la magistrature. Le recrutement des magistrats a lieu par le biais ou non d'une épreuve formelle d'entrée qui donne, soit un accès direct à la magistrature, soit à une formation spécifique de magistrat. Si les pays comme le Niger⁸ et la France⁹ ont adopté un système mixte combinant le concours et des modes complémentaires, il n'en est pas le cas pour les pays scandinaves, de l'Allemagne et de l'Autriche qui ne connaissent pas d'examen d'entrée formel pour accéder à la magistrature. Dans ces pays, les candidats sont soumis à des tests devant des psychologues indépendants, afin de vérifier si le candidat dispose des capacités et des qualités correctes sur le plan personnel et intellectuel¹⁰.

La nomination et l'affectation des magistrats diffèrent d'un pays à un autre. Dans la plupart des pays, cette fonction est confiée aux conseils supérieurs de la magistrature qui disposent de pouvoirs absolus ou limités de décision. Alors qu'au Liban, les textes prévoient une compétence partagée entre le Conseil et le Ministère de la Justice, dans les Territoires palestiniens, le Conseil est décisionnel

⁸ Oumarou Hamani, administration des carrières des magistrats au Niger : une ethnographie du conseil supérieur de la magistrature 2008, P6

⁹ Giacomo Oberto, Recrutement et formation des magistrats 2003, P61

¹⁰ Geert Cleemput « le recrutement, la sélection, la formation initiale et la carrière des magistrats en Belgique et dans plusieurs autres pays membres de l'union européenne – le règne de la diversité », Belgique, 2005, P89.

en la matière. En Jordanie et au Maroc, l'exécutif conserve un pouvoir prépondérant dans la promotion des juges¹¹. De façon générale, l'ancienneté joue un rôle non négligeable dans la nomination des magistrats et la promotion n'est souvent possible que si certaines conditions d'ancienneté sont réunies.

Au regard des différentes pratiques de gestion des carrières observées dans la magistrature, nous étudierons leurs fondements à travers le cadre global qui est l'administration publique. A la suite, nous présenterons la méthodologie adoptée dans le cadre de cette étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

¹¹ Farah Chami, Les conseils supérieurs de la magistrature : Quelles réformes pour un pouvoir judiciaire indépendant ? Les exemples de l'Egypte, la Jordanie, le Liban, le Maroc et la Palestine, 2009, P23

Chapitre II : Gestion des carrières dans l'administration publique et méthodologie de l'étude

Nous présenterons d'une part, les pratiques de gestion des carrières dans l'administration publique et de l'autre, la méthodologie qui sera utilisée dans le cadre de notre étude qui est spécifique à la magistrature du Burkina.

I. Gestion des carrières dans l'administration publique

Comprendre la gestion des carrières dans la fonction publique, revient à s'imprégner du fondement et des principes qui l'animent (I.1), ainsi que du mode d'organisation et de déroulement de la carrière (I.2).

I.1. Fondement et principes de la fonction publique

Nous verrons d'abord le fondement de l'administration publique, ce qui permettra de mieux comprendre ses principes.

I.1.1. Fondement de la fonction publique

L'administration publique incarne la théorie bureaucratique prônée par le sociologue Max Weber (1864-1920). Cette théorie, qui analyse les interactions individus-autorité, repose sur dix principes¹²:

1. les membres de l'appareil bureaucratique sont personnellement libres déliés de toute allégeance ou loyauté personnelles et n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction : dans l'exercice de ses fonctions, un fonctionnaire doit mettre de côté toute forme d'allégeance. Ce point va à l'encontre de toute forme de politisation de la fonction publique, car la fonction publique est au service de l'intérêt général.
2. ils sont insérés dans une hiérarchie bien définie devant répondre à leur supérieur.
3. ils possèdent des compétences bien définies : ce sont des gens préparés et experts de leur champ. Avec l'accroissement de la complexité d'affaires publiques dans nos sociétés contemporaines, il y a un accroissement de ces

¹² Jean-Michel BONVIN, Frédéric VARONE « cours d'administration et politiques publics » 2014-2015

savoirs. La domination légale-rationnelle et une domination en vertu d'un savoir spécialisé. La connaissance du champ va lui donner un pouvoir important dans la manière de faire les choses.

4. ils sont recrutés et non élus sur la base d'une sélection ouverte : l'accès à la fonction publique est libre, il n'y a pas de classe privilégiée ayant un accès facilité à la fonction publique. Ce sont de grands concours ouverts à tout le monde.
5. la sélection se fait en fonction d'une qualification professionnelle, vérifiée au moyen d'un examen ou sur la base de diplômes. Le fonctionnaire est recruté et est souvent nommé pour la vie s'il le souhaite. Il a une sécurité de l'emploi qui va lui être garantie s'il le souhaite. La sécurité de l'emploi se traduit également par des droits à pension. Les personnes qui se sont inspirées de Weber dans les années qui suivent la Deuxième Guerre mondiale vont développer ce point.
6. ils reçoivent un salaire en espèces dont le montant est fonction d'abord du rang hiérarchique, puis de la responsabilité de leur fonction. C'est le principe de la conformité au rang. Weber met l'accent sur le principe de la conformité du salaire.
7. ils considèrent leur fonction comme leur profession unique ou principale. La profession des fonctionnaires est avant tout, de se mettre au service de l'administration publique.
8. ils ont la possibilité de faire carrière, en fonction de l'ancienneté et/ou des prestations fournies, selon l'appréciation de leurs supérieurs hiérarchiques.
9. ils ne possèdent ni les moyens d'administration, ni la fonction ou le poste qu'ils occupent.
10. ils sont soumis à une discipline rigoureuse ainsi qu'à un contrôle. Il faut répondre aux attentes en respectant un certain nombre de méthodes.

Ainsi, les organismes appliquant la théorie bureaucratique ont des actions encadrées par des réglementations et un cadre juridique. L'administration publique adhère à ce principe.

1.1.2. Principes du service public

Louis Rolland (Rolland ; 1938) a dégagé trois principes qui fondent le service public :

- la **mutabilité** (ou adaptabilité) qui justifie que des modifications puissent être apportées au fonctionnement ou à l'organisation des services publics afin de satisfaire au mieux l'intérêt général ;
- la **continuité** et le fonctionnement correct qui signifient que l'administration est tenue de faire fonctionner correctement le service public et de l'assurer sans interruption ;
- l'**égalité** qui concerne, aussi bien l'accès au service public que son fonctionnement, s'applique aux agents (égalité dans l'accès aux emplois publics) et aux usagers.

Après avoir rappelé le fondement de l'administration publique et les principes qu'elle incarne, nous verrons comment est organisée la carrière dans la fonction publique et comment elle se déroule.

1.2. Organisation et déroulement des carrières dans la fonction publique¹³

L'organisation et le déroulement des carrières dans la fonction publique découlent des principes qu'incarne le service public : assurer la continuité du service public tout en offrant à chaque citoyen, les mêmes chances d'accès. La carrière dans la fonction publique est organisée de la manière suivante :

1.2.1. Organisation des carrières dans la fonction publique

L'organisation des carrières est fonction du système de fonction publique (système de carrière ou système d'emploi). Dans le système de carrière, l'agent est recruté pour occuper un emploi permanent et, s'il le désire, peut demeurer pendant toute

¹³ ROUAMBA/ GUIGMA Yvonne « Le statut des agents de la fonction publique : expérience du Burkina Faso » Observatoire des Fonctions Publiques Africaines, 2015, P8

sa carrière. Par contre, dans la fonction publique d'emploi, les agents sont recrutés pour occuper un poste ou un emploi déterminé et pour une période qui peut être de durée déterminée. Le système en vigueur au Burkina Faso, est un système fermé ou de carrière. Il implique l'existence de corps (groupe de fonctionnaires formant un ensemble organisé) hiérarchisés en grades, qui sont, à leur tour, divisés en échelons.

La carrière des agents de la fonction publique est régie par un ensemble de dispositions définies dans un statut qui institue des règles et des garanties en matière de recrutement, d'avancement et de discipline. Ce statut définit également les conditions dans lesquelles la notation et l'ancienneté interviennent respectivement en matière d'avancement et de promotion. L'agent public, recruté par concours, est titularisé, puis intègre un corps et y fait carrière en gravissant les échelons de la hiérarchie. Chaque agent exerce ses missions, sous l'autorité d'un supérieur hiérarchique, dans le cadre d'une relation basée sur le respect mutuel.

L'organisation des carrières dans la fonction publique détermine son déroulement.

1.2.2. Déroulement des carrières dans la fonction publique

Le déroulement de la carrière des agents de l'administration publique peut se résumer à la promotion ou aux différentes positions qu'ils pourraient prétendre au sein de l'administration.

La promotion est liée à un système de grades associé à chaque individu et se fait soit à l'intérieur d'un grade (avancement d'échelon), soit d'un grade à un autre supérieur (promotion de grade). Selon le statut, cette promotion peut être conditionnée par une note chiffrée attribuée au cours de l'évaluation annuelle.

L'évaluation des agents de la fonction publique porte sur leur rendement. Pour évaluer le rendement des agents, on a recourt à un contrat d'objectifs (ensemble d'instructions et de consignes données à un agent, en vue de la réalisation du programmes d'activités et du bon fonctionnement de la structure à laquelle il appartient). Ce contrat prend la forme d'une lettre de mission ou d'une fiche d'indication des attentes.

La lettre de mission est utilisée pour évaluer le rendement des agents ayant la qualité de supérieur hiérarchique immédiat. Elle se définit comme une instruction écrite du supérieur hiérarchique immédiat qui fixe des objectifs à chaque collaborateur responsable de structure.

La fiche d'indication des attentes est un document à travers lequel, le supérieur hiérarchique immédiat précise à son collaborateur ses attentes en matière de compétences professionnelles, de conscience professionnelle et de sens du service public. L'évaluation de l'agent est faite sur la base de ce contrat d'objectif à la suite d'un entretien. Il s'agit d'une séance d'échanges entre le supérieur hiérarchique et son collaborateur pour examiner les résultats attendus, ceux atteints par l'agent et les observations du supérieur hiérarchique immédiat.

Au cours de cette séance, le supérieur et son collaborateur discutent des points suivants :

- le bilan des résultats de l'année de référence ;
- la vérification de l'adéquation entre le profil de l'agent et les exigences du poste qu'il occupe ;
- les propositions d'amélioration des performances.

C'est à l'issue de cette séance de travail que le supérieur hiérarchique immédiat attribue une note qu'il communique à son collaborateur. Laquelle note peut faire l'objet de contestation par l'évalué lui-même ou toute personne ayant intérêt à agir.

Après une brève présentation sur les pratiques de gestion des carrières dans l'administration publique, il sied de se spécifier sur celles des magistrats du Burkina ; objet de notre étude. Mais avant d'aborder ce sujet, nous allons, d'abord, définir une méthodologie qui soit cohérente avec notre objectif.

II. Méthodologie de l'étude

A l'image de toute œuvre scientifique, cette étude ne saurait aboutir sans une démarche méthodologique bien définie. L'approche globale adoptée dans le cadre de cette étude est celle quantitative.

Le cadre méthodologique se présente comme suit :

II.1. Champ de l'étude et échantillonnage

Le champ de l'étude à présenter, renvoie à l'espace d'étude et l'échantillon, à la population à enquêter.

II.1.1. Champ de l'étude

Notre étude couvre la période allant de 2015 à fin septembre 2019, date de fin de notre stage. C'est la période d'adoption des textes encadrant la gestion des carrières des magistrats et de son transfert au Conseil supérieur de la magistrature (CSM). En effet, suite à des réformes opérées sous la transition politique en 2015 ayant conduit à l'adoption de la loi organique n°049-2015/CNT du 25 août 2015 portant organisation, composition, attributions et fonctionnement du Conseil Supérieur de la Magistrature, la gestion de la carrière des magistrats est confiée au Secrétariat permanent du CSM (SP/CSM). Le SP/CSM étant l'organe administratif et de gestion du CSM assurant la mise en œuvre et le suivi des décisions de ce dernier.

II.1.2. Echantillonnage

Notre population cible concerne les magistrats en activité du Burkina. A la date du 31 décembre 2018, elle comptait un effectif de cinq cent cinquante-neuf (559)¹⁴. Par soucis statistique et de représentativité, nous avons prévu un échantillon d'au moins le $1/10^{\text{ième}}$ de l'effectif de la population cible. Ce calcul nous donne un effectif d'environ cinquante-six (56) magistrats à enquêter (559/10).

II.2. Mode de recueil et de traitement des données

Il s'agira, à ce point, d'exposer d'une part, les méthodes et techniques utilisées pour la collecte des données, et d'autre part, celles utilisées pour le dépouillement et le traitement afin d'en tirer des conclusions.

II.2.1. Mode de recueil des données

Il s'est agi de recueillir des informations pouvant permettre d'analyser le système de gestion des carrières des magistrats. Pour y parvenir, nous avons utilisé quatre sources :

14 Annuaire statistique 2018 de la justice, édition mai 2019

La revue documentaire : Elle a porté essentiellement sur les dispositifs législatifs (loi constitutionnelle portant révision de la constitution, les lois organiques sur le statut de la magistrature et organisation du CSM) et réglementaires (l'ensemble des décrets pris en application des lois organiques précitées) qui encadrent la carrière des magistrats. Nous avons également consulté les résolutions adoptées au CSM pour gérer la carrière des magistrats, des rapports d'activités disponibles au sein du SP/CSM et des documents à la Direction des Ressources humaines du Ministère de la Justice (DRH/MJ).

Le questionnaire : Il a permis de collecter des données quantifiables susceptibles d'être présentées sous forme de tableaux ou graphiques permettant d'analyser le système de gestion des carrières des magistrats. Composé de questions ouvertes et fermées et de questions à choix multiples, ce questionnaire a offert la possibilité aux répondants de s'exprimer sur la disponibilité des outils de gestion des carrières et du système de gestion des carrières. Les réponses ainsi recueillies ont été très déterminantes dans nos conclusions.

L'entretien : Dans le cadre de cette étude, nous avons mené des entretiens avec des responsables du SP/CSM et du ministère de la justice. Le contenu de ces entretiens a permis de compléter les informations issues des questionnaires.

L'observation directe : En notre qualité de membre chargé de la gestion des carrières des magistrats, nous avons pu nous familiariser aux acteurs, ce qui a permis d'établir une communication informelle avec eux et d'orienter nos investigations.

II.2.2. Mode de traitement des données

Le traitement des données recueillies a été fait à partir du logiciel tableur Microsoft Excel. Ce dernier offre la possibilité d'exporter ou d'importer des données à partir de sa base. Il a été utilisé en fonction des possibilités qu'il offre par rapport au besoin du moment et de la facilité de son exploitation.

Le traitement des données a suivi deux phases à savoir le dépouillement et la création du graphique.

Pour le dépouillement, nous avons procédé à la saisie, au codage, au filtrage et au dénombrement des données au moyen de feuilles Excel.

La première feuille est dédiée au bordereau de saisie. Ce bordereau, à l'allure d'un tableau contient à la première colonne, l'identifiant de l'enquêté (Magistrat 1 à 57) et aux colonnes suivantes, les différents les propositions de réponses du questionnaire. Pour chaque case formant l'intersection, nous avons saisi la réponse conformément aux questionnaires renseignés.

La seconde feuille contient le tableau de codage. Pour réaliser ce tableau, nous avons, au préalable, attribué des numéros (chiffres allant de 01 au nombre de réponses de la question) à chaque élément de réponse. A la suite, nous avons, à partir des données de la précédente feuille, renseigné le tableau avec les codes correspondants.

Le filtrage des données a été effectué à partir des données chiffrées de la deuxième feuille. Pour chaque question, nous avons pu regrouper les réponses par code.

Le dénombrement a découlé du filtrage et a permis de disposer du nombre d'enregistrement pour chaque critère. C'est sur la base de ce tableau que nous avons réalisé les graphiques disponibles dans la présentation des données.

Pour la seconde phase de création du graphique, nous avons saisi les données dans le tableur et défini le graphique. Nous avons, par la suite, personnalisé ces graphiques selon les informations du questionnaire.

Au terme de la première partie de notre travail, il importe de retenir que le cadre théorique a permis, d'une part, de comprendre le sujet abordé à travers les généralités sur le concept de gestion des carrières. D'autre part, une occasion pour présenter la spécificité de la gestion des carrières dans l'administration publique. Il a également permis de dresser une méthodologie pour notre étude. Ce préalable nous sert de base pour aborder la deuxième partie de notre travail.

DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE

Après avoir présenté le cadre théorique de notre étude, à travers des généralités sur la gestion des carrières et du cadre méthodologique, nous entamons la seconde partie consacrée à la spécificité de la gestion des carrières dans la magistrature burkinabè.

Le développement de la partie débutera par la présentation du cadre physique de l'étude (Chapitre I), ensuite, la présentation et l'analyse des données et enfin sur des recommandations allant dans le sens de l'amélioration de la gestion des carrières des magistrats au Burkina (Chapitre II).

Chapitre III : Cadre physique de l'étude

L'étude porte sur le Conseil Supérieur de la Magistrature(I), à travers son Secrétariat permanent (II). Un point sera fait sur le fonctionnement des deux instances de décisions que sont la Commission d'Avancement des Magistrats et le Conseil de Discipline (III).

I. Présentation du Conseil Supérieur de la Magistrature

La présentation portera sur ses missions, son organisation et son fonctionnement.

I.1. Missions du CSM

Le CSM, aux termes de la loi organique n°049-2015/CNT du 25 août 2015 portant organisation, composition, attributions et fonctionnement du Conseil Supérieur de la Magistrature:

- décide des nominations et des affectations des magistrats ;
- donne son avis sur toute question concernant :
 - l'indépendance de la magistrature ;
 - la déontologie des magistrats ;
 - le fonctionnement de la justice ;
 - l'exercice du droit de grâce ;
 - l'attribution des distinctions honorifiques donnant lieu à une bonification d'échelon ;
 - l'attribution de l'honorariat des magistrats.

Le CSM statue également comme commission d'avancement et conseil de discipline des magistrats. Il peut prendre des résolutions contraignantes dans les domaines entrant dans ses attributions.

I.2. Organisation et fonctionnement du CSM

L'organisation et le fonctionnement du CSM sont précisés dans la loi précitée. Aux termes de cette loi, le Conseil supérieur de la magistrature comprend des membres de droit, des membres élus et des membres désignés.

Sont **membres de droit** du Conseil supérieur de la magistrature :

- le Président du Faso ;
- le Garde des sceaux, ministre de la Justice ;

- le premier président de la Cour de cassation et le Procureur général près cette juridiction ;
- le premier président du Conseil d'Etat et le commissaire du gouvernement de cette juridiction ;
- le premier président de la Cour des comptes et le Procureur général près cette juridiction ;
- les premiers présidents des Cours d'appel et les Procureurs généraux près ces juridictions.

Les membres élus du Conseil supérieur de la magistrature sont les représentants des différents grades de la hiérarchie judiciaire, à raison de trois pour chaque grade.

Les **membres désignés** du Conseil supérieur de la magistrature sont :

- trois représentants des organisations syndicales de magistrats ;
- une personnalité n'ayant pas la qualité de magistrat ou d'auxiliaire de justice, désignée par le Président du Faso.

A ces membres, il convient d'ajouter le secrétaire général et l'inspecteur général des services du ministère de la Justice qui participent aux sessions du CSM avec voix consultative.

Cependant, avec l'adoption de la loi constitutionnelle n°072-2015/CNT portant révision de la constitution, il a été exclu de la composition du CSM, le Président du Faso et le Garde des Sceaux, ministre de la Justice. Bien que la loi organisant le CSM soit en cours de révision, les sessions de ce conseil se tiennent sans ces derniers.

Les décisions du CSM sont mises en œuvre par un secrétariat permanent qui l'accompagne administrativement.

II. Présentation du Secrétariat Permanent

Elle va porter également sur les missions, l'organisation et le fonctionnement.

II.1. Missions du SP/CSM

Le secrétariat permanent est l'organe administratif et de gestion du Conseil supérieur de la Magistrature et, à ce titre, assure la mise en œuvre et le suivi des décisions de ce dernier. Lorsque le Conseil supérieur de la magistrature est appelé à faire des propositions de nomination des magistrats du siège de la Cour de cassation, du Conseil d'Etat, de la Cour des comptes et des premiers présidents des Cours d'appel, le secrétaire permanent :

- recense et publie les postes vacants dans la magistrature ;
- recueille les candidatures pour les soumettre au Conseil supérieur de la Magistrature qui statue en formation plénière

II.2. Organisation et fonctionnement du SP/CSM

Le SP/CSM comprend:

- le cabinet du Secrétaire permanent ;
- un département des nominations et des affectations ;
- un département des avancements, de la discipline et de la déontologie ;
- une direction de l'administration et des finances ;
- une personne responsable des marchés.

Le cabinet du secrétaire permanent

Il comprend un ou plusieurs conseillers et un secrétariat particulier.

Le Secrétaire Permanent (SP)

Le SP représente et dirige le SP/CSM. Il assure la coordination des travaux de l'ensemble des départements, directions et services. Il prépare les séances et résolutions du CSM et assure la bonne exécution de ses décisions.

Les Conseillers

Leur mission générale consiste à assister le SP dans ses fonctions et à toute autre activité qu'il leur confie. L'un des conseillers assure son intérim, en cas d'absence ou d'empêchement. De façon spécifique, ils sont chargés:

- d'assurer l'étude des dossiers qui leur sont confiés et en faire des suggestions ;

- de représenter le SP à certaines réunions et les présider, en cas de besoin ;
- de suggérer des avis juridiques et/ou techniques au SP ;
- de participer aux activités des départements du SP/CSM, pour la synergie des interventions.

Les conseillers sont nommés par décret du Président du Faso sur proposition du ministre de la justice après avis du Conseil supérieur de la magistrature.

Le Département des Nominations et des Affectations (DNA)

Il est chargé de la préparation et du suivi de toutes les activités et tâches en relation avec les nominations et affectations.

A ce titre, il est chargé:

- de préparer tous les dossiers relatifs à la tenue du comité chargé de faire des propositions de nominations et d'affectations des magistrats et participer aux travaux dudit comité ;
- de préparer et participer aux sessions du CSM dont l'ordre du jour est en rapport avec les nominations et affectations des magistrats ;
- d'élaborer les projets d'actes d'administration relatifs aux nominations et affectations des magistrats ;
- d'assurer le suivi de la mise en œuvre des décisions de nominations et d'affectations des magistrats et en rendre compte au SP.

Le DNA est dirigé par un conseiller magistrat.

Le Département des Avancements, de la Discipline et de la Déontologie (DADD)

Il est chargé de la mise en œuvre des activités liées :

- au suivi et à la gestion des carrières des magistrats
- à la préparation des sessions du conseil de discipline et de la commission d'avancement
- au suivi des décisions issues des sessions du conseil de discipline et de la commission d'avancement ;

- au respect de la déontologie des magistrats.

Le DADD est également dirigé par un conseiller magistrat.

La Direction de l'Administration et des Finances (DAF)

Elle est chargée du budget et de la gestion du matériel du Secrétariat permanent.

A ce titre, elle a pour mission :

- d'élaborer le projet de budget du Secrétariat permanent en collaboration avec les autres structures ;
- de suivre et d'exécuter le budget du Secrétariat permanent
- de gérer les crédits alloués au Secrétariat permanent
- de tenir une comptabilité matières des biens meubles et immeubles du département
- d'approvisionner les structures du Secrétariat permanent en fournitures et matériel de bureau ;
- de gérer le parc automobile et les autres équipements ;
- d'initier et de suivre les dossiers des marchés publics du Secrétariat permanent ;
- de gérer les baux administratifs du Secrétariat permanent ;

La DAF est dirigée par un directeur nommé par décret pris en conseil des ministres sur proposition du ministre de la justice.

La Personne Responsable des Marchés (PRM)

Elle est chargée:

- d'élaborer le plan général annuel de passation des marchés publics ;
- d'assurer le fonctionnement de la commission d'attribution des marchés ;
- de suivre l'exécution du plan général annuel ;

- d'archiver les pièces des marchés ;
- de participer aux réceptions ;
- de suivre l'exécution des marchés
- de participer aux réunions de concertations en matière de marchés.

La PRM est nommée par décret pris en conseil des ministres sur proposition du Ministre de la justice.

III. Du fonctionnement de la Commission d'avancement et du Conseil de discipline

Nous présenterons d'une part, la commission d'avancement des magistrats et de l'autre, le conseil de discipline.

III.1. La Commission d'avancement des magistrats

Elle se réunit pour statuer sur les avancements des magistrats inscrits au tableau et sur les requêtes formulées par les magistrats non-inscrits. Cette réunion a lieu chaque année, dans la première quinzaine du mois de février, sur convocation de son président. Au cours de la session, le secrétaire permanent lui communique :

- les dossiers des magistrats inscrits sur les listes de présentation, accompagnés des appréciations des autorités chargées de la notation ainsi que des notes chiffrées
- les requêtes formulées par les magistrats non-inscrits sur les listes de présentation ainsi que les dossiers des intéressés, accompagnés des notes chiffrées, des appréciations des autorités chargées de la notation.

La commission d'avancement se compose de l'ensemble des membres du CSM. Elle comprend trois collèges:

- le premier collège, composé des membres du grade exceptionnel et de ceux du premier grade, statue sur l'avancement des magistrats du premier grade au grade exceptionnel.

- le deuxième collège, composé des membres du grade exceptionnel et de ceux des premier et deuxième grades, statue sur l'avancement des magistrats du deuxième grade au premier grade.
- le troisième collège, composé de tous les membres de la commission, statue sur l'avancement des magistrats du troisième grade au deuxième grade.

La personnalité désignée par le Président du Faso, les représentants des syndicats de magistrats participent aux délibérations de tous les collèges.

III.2. Le Conseil de discipline des magistrats

Composé des mêmes membres de la commission d'avancement, le conseil de discipline connaît des manquements par un magistrat, aux devoirs, à la réserve, à l'honneur, à la délicatesse ou à la dignité de son état. Il n'y a de collègue dans la composition du Conseil de Discipline. Il peut être saisi par:

- le ministre de la justice pour des cas de fautes disciplinaire
- les chefs de cours, les Procureurs Généraux et les commissaires du gouvernement près lesdites cours.
- tout justiciable qui estime qu'à l'occasion d'une procédure judiciaire le concernant, le comportement d'un magistrat dans l'exercice de ses fonctions est susceptible de recevoir la qualification de faute disciplinaire.

Le conseil de discipline est assisté par une commission d'admission des requêtes qui est chargée d'apprécier le caractère sérieux de la plainte avant de la porter au conseil. La décision rendue est insusceptible de recours.

La présentation du cadre institutionnel a permis de dresser le contexte dans lequel est faite la gestion des carrières des magistrats. Nous allons, dans la même lancée, présenter les résultats de la recherche et, à partir des analyses, formuler les critiques et des recommandations à l'intention des responsables de gestion des carrières.

Chapitre IV : Présentation des résultats, analyse et recommandations

L'authenticité d'une recherche passe par une présentation méthodique des résultats de l'ensemble des points qui constituent son ossature. Le présent chapitre porte, d'une part, sur la présentation des résultats et leurs analyses (II.1), et d'autre part, sur les recommandations formulées et le plan d'action (II.2).

I. Présentation des résultats et analyse du système de gestion des carrières

Nous avons adopté un modèle d'analyse explicatif en raison de notre approche d'étude. Les résultats sont présentés selon l'origine des sources d'informations. Ainsi, nous présenterons d'abord, les résultats de l'analyse documentaire (I.1) et ensuite, ceux issus du questionnaire (I.2).

I.1. Présentation des résultats de l'analyse documentaire

Elle porte sur les dispositions prévues pour encadrer la carrière des magistrats, notamment, sur l'accès à la profession (I.1.1), le déroulement de la carrière (I.1.2) et des différentes sorties prévues (I.1.3).

I.1.1. L'accès à la profession

Pour accéder à la magistrature, l'intéressé doit être recruté, effectuer avec succès un stage et obtenir sa première affectation.

A. Le recrutement:

On note deux modes de recrutement dans la magistrature burkinabè :

Le recrutement par concours direct : Organisé annuellement par le Ministère de la Fonction publique, du Travail et de la Protection sociale (MFPTPS), le concours direct est ouvert aux candidats, postulant à un premier emploi dans la fonction publique ou titularisés de l'administration judiciaire, titulaires d'au moins une maîtrise en droit (BAC+4). Les conditions spécifiques pour postuler au concours sont les suivantes:

Pour les candidats, autres que du personnel de l'administration judiciaire, ils doivent :

- ✓ être de nationalité burkinabè,
- ✓ être âgé de 22 ans au moins et de 40 ans au plus,

- ✓ jouir de leurs droits civiques,
- ✓ être de bonne moralité,
- ✓ remplir les conditions d'aptitudes mentales exigées pour l'exercice de l'emploi,
- ✓ n'avoir jamais été condamné à une peine d'emprisonnement ferme de trois mois au moins ou de dix-huit mois au moins assortie de sursis à l'exception des délits d'imprudence.

Par contre, les candidats de l'administration judiciaire doivent être âgé de quarante ans au plus et avoir une ancienneté d'au moins trois (03) ans d'exercice effectif.

A l'issue du concours, les candidats admis sont nommés auditeurs de justice et placés en position de stage de formation pour une durée de trente-six mois¹⁵ auprès de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM).

Il convient de souligner qu'avec l'adoption du système Licence-Master-Doctorat (LMD) dans le cursus universitaire, le diplôme de maîtrise du système classique (exigée pour le recrutement des magistrats), n'est plus délivré. Pour répondre à cette réforme universitaire, le ministère en charge de la fonction publique (structure chargée du recrutement des magistrats) a admis en 2018, l'équivalence de la licence du système LMD et de la maîtrise du système classique afin de permettre à ces titulaires de prendre part au concours. Cette décision, n'ayant pas rencontré l'assentiment des organisations syndicales des magistrats et de certaines personnes ayant intérêt à agir, ces derniers ont initié un recours en justice qui a décidé de son annulation. Dès lors, le recrutement des magistrats a du mal à s'exécuter.

Le recrutement sur titre : Peuvent être nommés directement auditeur de justice, s'ils en font la demande, après avis favorable du CSM, les avocats régulièrement inscrits au tableau de leur ordre et ayant effectivement exercé depuis dix ans au moins et âgés de quarante-cinq au plus. Il en est de même pour les docteurs en droits titulaires de l'enseignement supérieur ou de la recherche, remplissant les mêmes conditions que ci-dessus. La nomination se fait suivant un quota et le

¹⁵ Art 15 du statut de la magistrature

nombre ne peut dépasser 5% des places disponibles. Lorsqu'ils sont intégrés dans le corps de la magistrature, les intéressés sont tenus de démissionner d'office de leurs corps d'origine.

Cependant, toute personne recrutée doit satisfaire à l'obligation de stage pour être intégré dans le corps de la magistrature.

B. Le stage et la première affectation

Il s'agira de présenter les modalités d'exécution du stage et la procédure d'affectation dans les juridictions.

Le stage¹⁶ : Il est fonction du mode de recrutement. En effet, pour les recrutés directs, le stage se déroule en deux phases dont l'une théorique dans une école de formation de magistrats¹⁷, et l'autre en juridiction. Pour les candidats nommés auditeurs de justice, le stage se déroule uniquement en juridiction pour une durée de douze mois¹⁸.

Au cours du stage en juridiction, l'auditeur de justice :

- assiste les juges d'instruction dans tous les actes d'information ;
- assiste les magistrats du ministère public dans l'exercice de leurs fonctions ;
- siège en surnombre et participe, avec voix consultative, aux délibérations des juridictions de fond, en l'occurrence les tribunaux de grande instance, les tribunaux de commerce, les tribunaux d'instance, les tribunaux de travail, du juge des enfants et les tribunaux administratifs ;
- présente oralement devant ces juridictions, des réquisitions ou des conclusions ;
- siège en surnombre et participe avec voix consultative aux délibérations des juridictions présidentielles.

Il est astreint au secret professionnel et soumis à la discipline prévue dans le statut. Lorsque le stage est concluant, il est intégré dans le corps de la magistrature, nommé et affecté dans une juridiction.

¹⁶ Section 2 de la loi organique portant statut de la magistrature

¹⁷ Pour l'instant c'est l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM) qui est habilitée à former les auditeurs de justice

¹⁸ Art 16 du statut de la magistrature

La première affectation : La loi constitutionnelle n°072-2015/CNT portant révision de la constitution, en son article 134, confère au CSM le droit de décision des nominations et des affectations des magistrats. Pour assurer cette mission, il a adopté la résolution n°003-2017/CSM portant fixation des règles supplémentaires relatives à la nomination et à l'affectation des magistrats.

Au terme de cette résolution, la nomination et l'affectation des nouveaux magistrats incombe au comité chargé des propositions de nomination et d'affectation des magistrats. Ce comité, mis en place par le CSM, est composé :

- du vice-président du CSM ;
- du secrétaire permanent du CSM ;
- des chefs des cours d'appel ;
- des représentants des structures syndicales ;
- du représentant du ministre de la justice ;
- de l'inspecteur général des services ;
- du chef de département des nominations et des affectations du SP/CSM.

Chaque année, si nécessaire, le comité procède à l'intégration des auditeurs de justice et leurs nominations dans les juridictions et marque, ainsi, le début de leur carrière dans la magistrature.

1.1.2. Déroulement de la carrière

Pour présenter le déroulement de la carrière des magistrats, il sied de comprendre l'organisation de la carrière avant d'aborder le mode d'évolution dans le corps.

A. Organisation de la carrière

Elle porte sur l'organisation des grades et des fonctions.

Organisation des grades :

Découlant du système de fonction publique de carrière en vigueur au Burkina Faso, la carrière des magistrats est organisée en grades comportant des échelons. On distingue, au total, quatre (04) grades qui se présentent de façon croissante comme suit¹⁹ :

¹⁹ Art 24 du statut de la magistrature

- ✓ le troisième grade qui comporte 3 échelons ;
- ✓ le deuxième grade qui comporte 3 échelons ;
- ✓ le premier grade qui comporte 4 échelons ;
- ✓ le grade exceptionnel qui comporte 8 échelons.

Le passage d'un grade à un autre supérieur, n'intervient qu'après épuisement des échelons du grade correspondant. Aussi, chaque grade donne droit à l'occupation d'un ensemble de fonctions.

Organisation des fonctions :

Les fonctions exercées par les magistrats dans les juridictions et l'administration centrale du ministère de la justice sont classées en trois groupes.

Le *premier groupe* concerne les fonctions de président, de vice-président de Cour d'appel et de procureur général et avocats généraux près cette institution, d'inspecteur général des services, d'inspecteur technique des services judiciaires, de directeur général. Ces fonctions sont réservées au grade exceptionnel.

Le *deuxième groupe* regroupe les fonctions de président de chambre, de conseiller à la cour d'appel et substitut du procureur général près ladite cour, de président, vice-président de tribunal et procureurs du Faso près cette juridiction, commissaire du gouvernement du tribunal administratif, de doyen des juges d'instruction, de premier substitut du procureur du Faso, de directeur central, de directeur de service du ministère en charge de la justice. Elles sont occupées par les magistrats du premier grade au moins.

Les fonctions du *troisième groupe*, réservées aux magistrats du troisième et deuxième grade, sont celles de président de chambre, de juge au siège, de juge d'instruction de tribunal de grande instance et substitut du procureur du Faso près cette juridiction, de juge et commissaire du gouvernement adjoint du tribunal administratif, de juges au tribunal de travail, de juges du tribunal de commerce, de juge de tribunal d'instance, de juge des enfants et les fonctions, autres que celles de directeur central ou de service du ministère de la justice.

Cette organisation des grades et des fonctions du magistrat conditionnera son évolution dans le corps.

B. Evolution de la carrière

L'évolution de la carrière des magistrats porte sur son évolution dans les grades et les fonctions occupées.

Evolution dans les grades : A l'intégration, les magistrats sont classés au deuxième échelon du troisième grade ; le temps passé en formation est comptabilisé dans l'ancienneté de l'auditeur de justice dans le corps de la magistrature. Au cours de la carrière, ils évoluent selon le principe d'avancement. L'avancement comprend l'avancement d'échelon et l'avancement de grade.

L'avancement en échelon est automatique et constaté tous les deux ans. Par contre, l'avancement en grade, est statué par la commission d'avancement des magistrats. Le passage d'un grade, à un autre supérieur, intervient après épuisement des échelons du grade. Lorsque le magistrat épuise les échelons du grade le plus élevé (grade exceptionnel), il est placé hors hiérarchie et bénéficie, à cet effet d'un traitement équivalent au plus élevé de la fonction publique²⁰.

L'avancement en grade requiert, en plus de l'ancienneté dans le grade fixée à l'article 46 du statut de la magistrature, des notes chiffrées du postulant. Il est exigé, à cet effet, une moyenne des notes de 7/10 calculée sur les deux années précédant le passage en grade.

Pour la notation, les magistrats du siège et du parquet des juridictions de premier degré et des cours d'appel sont appréciés et notés respectivement par les chefs des juridictions et les chefs de parquet dont ils relèvent.

Les chefs de juridictions de premier degré sont appréciés et notés par les chefs des juridictions d'appel dont ils relèvent. Ceux de l'administration centrale du ministère de la justice, sont notés par leurs supérieurs hiérarchiques immédiats.

Quant aux magistrats placés en position de détachement ou mis à la disposition d'autres administrations centrales, leur notation est à la charge de l'autorité de tutelle.

²⁰ Art 35 du statut de la magistrature

Ainsi chaque année, le SP/CSM dresse une liste de présentation des magistrats à inscrire au tableau d'avancement de l'année en cours. Ce tableau contient:

- les magistrats proposés pour une promotion au grade exceptionnel ;
- les magistrats proposés pour une promotion au premier grade ;
- les magistrats proposés pour une promotion au deuxième grade.

Le tableau, publié par arrêté du ministère de la justice, est soumis à la commission d'avancement des magistrats pour avis. A l'issue de la session de la commission, un décret est pris pour constater le passage de grade.

Nominations aux fonctions :

Au cours de leur carrière, les magistrats sont appelés à occuper les différentes fonctions regroupées ci-dessus en groupe. Cependant, certaines fonctions font l'objet d'appel à candidature. Il s'agit des fonctions de secrétaire permanent du CSM, des chefs des hautes juridictions, des cours d'appel et des tribunaux, des magistrats du siège et du parquet de la cour de cassation, du Conseil d'Etat et de la Cour des Comptes²¹. Pour pourvoir à ces postes, le secrétariat permanent recense et publie chaque année, la liste des postes vacants et soumet au comité chargé des propositions de nomination et d'affectation des magistrats, la liste des candidats aux postes.

L'occupation des autres fonctions, à l'exception des fonctions de l'administration centrale dont la nomination relève du pouvoir discrétionnaire du Ministre de la justice, est à l'appréciation du CSM.

La nomination dans les juridictions répond à un principe de hiérarchie des grades : « la nomination à une fonction est prononcée de sorte qu'un magistrat ne puisse avoir sous ses ordres, un autre magistrat de grade supérieur ou plus ancien que lui dans le même grade »²².

Au cours de leur carrière, les magistrats peuvent être amenés à suspendre leurs fonctions dans l'administration judiciaire ou à la quitter définitivement. Le statut de la magistrature prévoit ainsi ces sorties et les conditions y afférentes.

²¹ Art 7 de la résolution n° 003-2017/CSM portant fixation des règles supplémentaires relatives à la nomination et à l'affectation des magistrats

²² Art 36 du statut de la magistrature

I.1.3. Sorties de l'administration judiciaire

Nous les regroupons selon qu'elles soient temporaires ou définitives.

A. Sorties temporaires

Il s'agit des possibilités offertes aux magistrats de quitter provisoirement l'administration judiciaire. Elles sont constituées de la mise à disposition, du détachement et de la disponibilité.

La mise à disposition : C'est la position du magistrat placé auprès d'un département ministériel, autre que celui de la justice. Durant cette période, il reste dans son corps d'origine et continue à percevoir la rémunération correspondante à son emploi. L'évolution des mises à disposition de magistrats de la période 2015-2018 est présentée dans le tableau ci-après :

Tableau 2 : Situation des magistrats mis à disposition

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mises à disposition | 35 | 14 | 28 | 28 |
| Effectif total | 505 | 538 | 559 | 559 |
| Pourcentage | 6,93% | 2,6% | 5% | 5% |

Source : annuaire statistique 2018 de la justice

Le pourcentage des magistrats mis à la disposition des autres ministères a baissé considérablement sur la période de 2015 à 2016. Elle a quasiment doublé en 2017 et restée constante jusqu'en fin 2018.

Le détachement : C'est la situation du magistrat qui est autorisé à suspendre l'exercice de ses fonctions dans les juridictions ou dans l'administration centrale du ministère de la justice en vue d'occuper momentanément, un emploi d'intérêt public²³. Il est accordé après une demande expresse de l'intéressé, ou d'office, sur proposition du ministre de tutelle de l'organisme de détachement après avis²⁴ favorable du Conseil supérieur de la magistrature. La mise en position de détachement est constatée par un décret simple du Président du Faso. L'évolution des détachements accordés sur la période est la suivante :

²³ Art 51 du statut de la magistrature

²⁴ Art 9 de la résolution n° 003-2017/CSM portant fixation des règles supplémentaires relatives à la nomination et à l'affectation des magistrats

Tableau 3: Situation des détachements des magistrats

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Détachements | 17 | 17 | 22 | 21 |
| Effectif total | 505 | 538 | 559 | 559 |
| Pourcentage | 3,36% | 3,15% | 3,94% | 3,76% |

Source : annuaire statistique 2018 de la justice

Le nombre de magistrats en position de détachement est resté constant sur la période 2015 à 2016 avant de connaître une évolution en 2017. Le pourcentage des magistrats détachés sur la période est passé de 3,15% à 3,94% pour se stabiliser en 2018 avec un pourcentage de 3,76%.

La disponibilité : C'est la position du magistrat autorisé à suspendre l'exercice de ses fonctions pour des motifs d'intérêts personnels. Elle est accordée sur demande motivée du magistrat et subordonnée à l'appréciation de l'autorité compétente pour des cas suivants :

- accident ou maladie grave du conjoint ou d'un enfant,
- élever un enfant de moins de cinq ans ;
- exercer une activité dans une entreprise privée,
- suivre son conjoint,
- exercer un mandat syndical ou associatif,
- convenances personnelles.

Elle requiert également l'avis du CSM et est constatée par un décret simple du Président du Faso. La situation des disponibilités des magistrats est la suivante :

Tableau 4 : situation des disponibilités des magistrats

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------|------|-------|-------|-------|
| Disponibilités | 4 | 2 | 1 | 1 |
| Effectif total | 505 | 538 | 559 | 559 |
| Pourcentage | 0,8% | 0,37% | 0,18% | 0,18% |

Source : annuaire statistique 2018 de la justice

La position de disponibilité est la moins prise dans la magistrature burkinabè avec une évolution décroissante sur l'ensemble de la période 2015-2018. En effet, pour un effectif de 4 magistrats en 2015, le nombre a été réduit de moitié en 2016 puis en 2017 pour se stabiliser en 2018.

Si les positions énumérées ci-dessus autorisent le magistrat à réintégrer l'administration judiciaire, certaines positions lui sont irréversibles.

B. Sorties définitives

Il s'agit des cas de démission régulièrement acceptée, d'admission à la retraite ou à cesser ses fonctions, de la révocation sans suppression des droits à pension, de la condamnation à une peine afflictive et infamante ou du décès²⁵.

La démission : Elle résulte d'un acte unilatéral et traduit la volonté du magistrat à quitter définitivement l'administration publique. Elle nécessite une demande expresse écrite de l'intéressé et soumise à l'appréciation du CSM qui dispose d'un délai de deux mois pour statuer. L'acceptation par l'autorité publique est sanctionnée par un décret simple du président du Faso qui fixe la date de prise d'effet de la démission.

L'admission à la retraite : Elle peut intervenir d'office, à l'initiative de l'administration, ou à la demande de l'intéressé. L'admission à la retraite est d'office prononcée suite à la limite d'âge fixée à soixante-cinq ans, à l'inaptitude physique dans les conditions prévues par l'article 92 de la loi portant statut de la magistrature ou par mesure disciplinaire²⁶. Il est aussi admis au magistrat qui totalise au moins quinze années de services effectifs, de demander de façon anticipée, son admission à la retraite.

Le licenciement/révocation : Le **licenciement** est la cessation définitive des fonctions prononcée par décret simple du président du Faso, sur proposition du ministre chargé de la Justice, à l'encontre d'un magistrat pour insuffisance professionnelle, refus de rejoindre le poste assigné, abandon de poste, perte de la nationalité burkinabè, perte des droits civiques, condamnation à une peine d'emprisonnement ferme d'au moins trois (3) mois ou avec sursis d'au moins dix-huit (18) mois, ou encore pour inaptitude physique ou mentale dûment constatée par le conseil de santé. Par contre, la **révocation** est une cessation définitive des fonctions qui résulte de la sanction d'une faute professionnelle. Elle est prononcée par décret simple du président du Faso, suivant la procédure disciplinaire définie dans le statut de la magistrature.

Le décès : C'est une position qui autorise l'administration judiciaire, au vu de l'acte de décès, de mettre fin à la carrière du magistrat. Il est assimilé à un cas de

²⁵ Art 151 du statut de la magistrature

²⁶ Art 155 du statut de la magistrature

force majeure. En cas de décès, l'autorité administrative participe aux frais de transport du corps et d'inhumation, dans les conditions déterminées par le décret n° 2016-161/PRES/PM/MINEFID/MJDHPC portant modalité de participation de l'Etat aux frais d'inhumation du magistrat décédé. Le traitement du magistrat décédé est acquis jusqu'au dernier jour du mois de décès à ses héritiers ou ayants droit, après déduction le cas échéant, de toutes les retenues dont le traitement peut être passible.

I.2. Présentation et analyse des résultats du questionnaire

La présentation des résultats du questionnaire a été faite selon ses rubriques. Elle porte sur la présentation de l'échantillon (I.2.1), des outils de gestion des carrières disponibles (I.2.2) et du système de gestion des carrières des magistrats (I.2.3).

I.2.1. Présentation de l'échantillon

Nous avons prévu, au départ, un échantillon d'au moins cinquante-six(56) magistrats à enquêter. Pour y parvenir, nous avons distribué quatre-vingt (80) questionnaires. Au total cinquante-sept (57) questionnaires ont été retournés avec des données exploitables. Ce nombre s'explique par le fait que, pour des contraintes de temps, nous n'avons pas pu toucher les magistrats en position de sortie temporaire²⁷ dont le nombre n'est pas négligeable (50 magistrats) et l'ensemble des juridictions du pays. Le tableau ci-après présente les caractéristiques des enquêtés selon la position administrative et le sexe.

Tableau 5 : Présentation de l'échantillon par position administrative et par sexe

| Position administrative | Sexe | | | |
|--------------------------------------|--------|--------|-------|----------------|
| | Hommes | Femmes | Total | Proportion (%) |
| Administration centrale et assimilée | 14 | 6 | 20 | 35,08 |
| Juridiction | 25 | 12 | 37 | 64,91 |
| Total | 39 | 18 | 57 | 100 |
| Proportion (%) | 68,42 | 31,57 | 100 | |

Source : résultats de notre enquête

Une lecture croisée du tableau ci-dessus permet de dire que, sur un total de 57 enquêtés, 20 (35,08%) sont en service dans les structures de l'administration centrale et assimilée contre 37 en juridictions soit 64,91%. Par ailleurs, 39

²⁷ Notamment mis à disposition d'autres ministères ou en position de détachement dans les institutions d'intérêt public

magistrats enquêtés soit 68,42% sont des hommes, contre 18 pour les femmes représentant 31,57% de l'échantillon.

1.2.2. Outils de gestion des carrières

Une gestion optimale de la carrière nécessite l'utilisation d'outils appropriés. Nous avons, dans le cadre de cette étude, vérifié la disponibilité de certains outils de gestion des carrières.

➤ La fiche de poste

La fiche de poste est un descriptif de la fonction exercée par un agent dans une structure donnée, en prenant en compte son environnement de travail notamment le service et l'encadrement éventuel. Pour nous assurer de son existence dans les juridictions, nous avons, à travers le questionnaire, posé la question suivante:

Avez-vous connaissance des activités et tâches précises liées à votre poste de travail ?

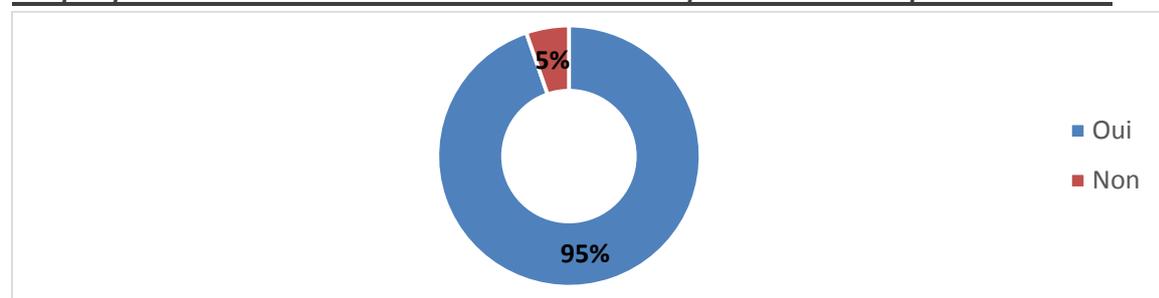
Les réponses sont présentées dans le tableau 6 ci-dessous et représentées par le graphique 1:

Tableau 6 : Connaissance des activités et tâches précises liées au poste de travail

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|------------|--------|---------------|
| Oui | 54 | 94,74 |
| Non | 03 | 5,26 |
| TOTAL OBS. | 57 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 1 : Connaissance des activités et tâches précises liées au poste de travail



Source : graphique réalisé suite à notre enquête

Au regard du graphique, nous pouvons déduire que bon nombre de magistrats connaissent bien les activités et tâches qui leur sont assignées. C'est l'avis de 54 magistrats, soit 94,74% de notre échantillon.

Pour mieux appréhender la question nous avons cherché le canal par lequel ils en ont eu connaissance. La question est la suivante :

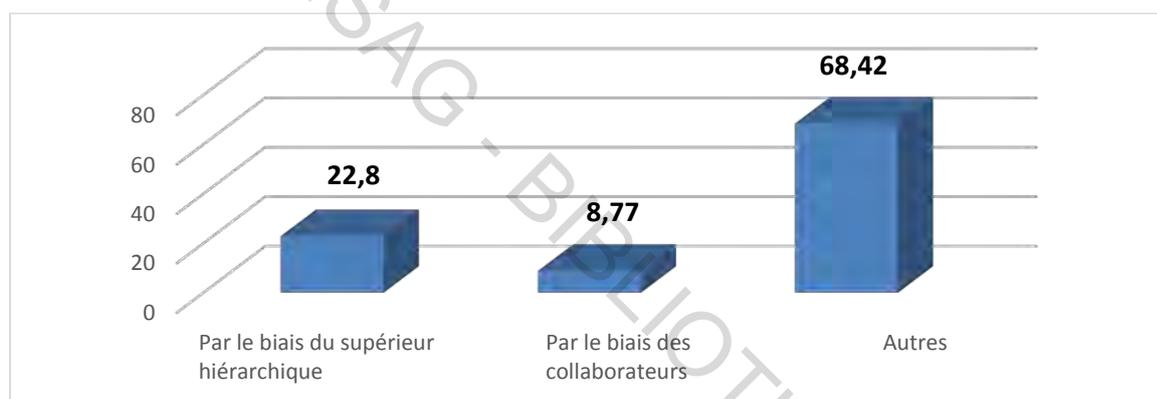
« *Si oui, comment en avez-vous eu connaissance ?* »

Tableau 7 : Moyens de connaissance des tâches précises

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|--|--------|---------------|
| Par le biais du supérieur hiérarchique | 13 | 22,80 |
| Par le biais des collaborateurs | 05 | 8,77 |
| Autres | 39 | 68,42 |
| TOTAL OBS. | 57 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique2 : Moyens de connaissance des tâches précises



Source : graphique réalisé suite à notre enquête

De l'analyse du graphique, nous nous rendons compte que certains magistrats connaissent leurs activités de façon informelle. Certains, par le biais de leurs supérieurs hiérarchiques (22,80%) et d'autres, par le biais de leurs collaborateurs (8,77%). La majorité (68,42%) dit connaître leurs tâches par d'autres moyens, notamment les textes d'organisation des services judiciaires (décret, codes...)

Nous concluons sur la question en disant que la fiche de poste n'est pas vulgarisée dans les services judiciaires. Bien que, les textes qui organisent les services judiciaires précisent les activités et tâches liées à une fonction, ils ne donnent pas de précision sur les postes qui leur sont spécifiques.

➤ **Le contrat d’objectif**

Le contrat d’objectif est un outil utilisé dans le cadre de l’évaluation de la performance. Pour réaliser une évaluation objective, le responsable hiérarchique et son collaborateur doivent, au préalable, s’accorder sur les objectifs à atteindre et les indicateurs de mesure. Le contrat d’objectif constitue, de ce fait, l’instrument par lequel le salarié accepte l’objectif, l’approuve et lui accorde sa faveur et en reconnaît la nécessité²⁸.

Nous avons, dans ce sens, vérifié la disponibilité de cet outil, à travers la question suivante : **Disposez-vous d’un contrat d’objectif (lettre de mission ou fiche d’indication des attentes)?**

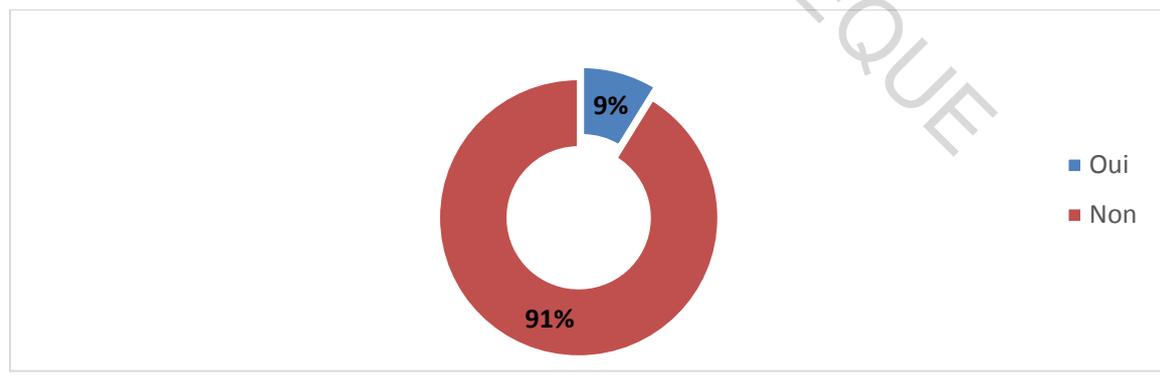
Les réponses sont consignées dans le tableau et représentées par le graphique ci-après.

Tableau 8: Disponibilité du contrat d’objectif

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|------------|--------|---------------|
| Oui | 05 | 8,77 |
| Non | 52 | 91,23 |
| Total obs. | 57 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 3 :Disponibilité du contrat d’objectif



Source : résultats de notre enquête

A travers le graphique, nous pouvons déduire que le contrat d’objectif n’est pas formalisé dans le processus d’évaluation des magistrats au Burkina Faso. En témoigne, la majorité des enquêtés (91,23%) qui affirment ne pas en disposer.

28 Mansour DIEYE, « évaluation des performances du personnel », MBA-GRH, CESAG, 2018, P22.

Toutefois, pour ceux ne disposant pas de cet outil, nous nous sommes intéressés sur le fondement de leur évaluation. La question posée est la suivante :

Si non, comment êtes-vous évalués par votre hiérarchie ?

Les réponses se présentent de la sorte :

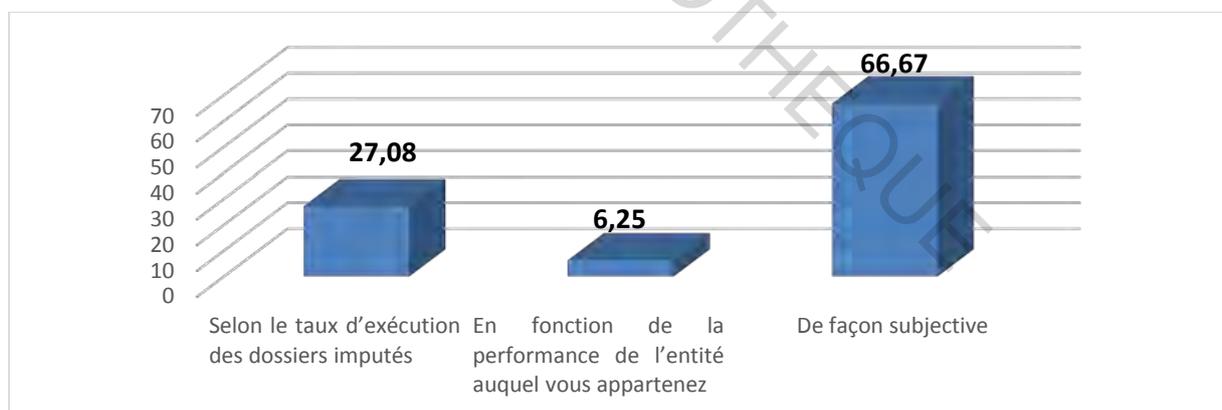
Tableau 9: Fondement de l'évaluation à défaut du contrat d'objectif

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|--|--------|---------------|
| En fonction du taux d'exécution des dossiers imputés | 13 | 27,08 |
| En fonction de la performance de l'entité à laquelle vous appartenez | 03 | 6,25 |
| De façon subjective | 32 | 66,67 |
| Total obs. | 48 | 100,00 |

Source: résultats de notre enquête

En observant le tableau, nous remarquons que seulement 48 magistrats des 52 susceptibles de répondre, ont pu donner leur réponse. L'explication vient du fait que certaines personnes enquêtées, n'ont soit pas atteint l'ancienneté requise pour être évalué dans leur structure ou ne sont pas astreint à la notation du fait de leur position hors hiérarchie. Le graphique ci-dessous illustre les données collectées:

Graphique 4 : Fondement de l'évaluation à défaut du contrat d'objectif



Source : résultats de notre enquête

Un aperçu du graphique permet de nous rendre compte de l'utilité du contrat d'objectif dans le processus d'évaluation. En effet, plus de la moitié des personnes enquêtées, estiment que leur évaluation est purement subjective. Cela démontre tout l'intérêt de mettre en place un contrat d'objectif dans le processus d'évaluation.

➤ **Le plan de mobilité**

Gérer la carrière, c'est aussi développer un plan de mobilité qui favorise un enrichissement professionnel. En effet, la mobilité, permet au salarié d'engranger plus d'expérience et de compétences pour favoriser sa promotion.

La mobilité chez les magistrats concerne, aussi bien, la mobilité géographique dans les services de l'administration judiciaire, que la mobilité fonctionnelle, à travers l'occupation des postes des différents compartiments. Nous avons, dans ce sens, étudié la mobilité des magistrats dans ces compartiments à travers la question suivante :

Avez-vous déjà occupé des postes de quel compartiment des juridictions?

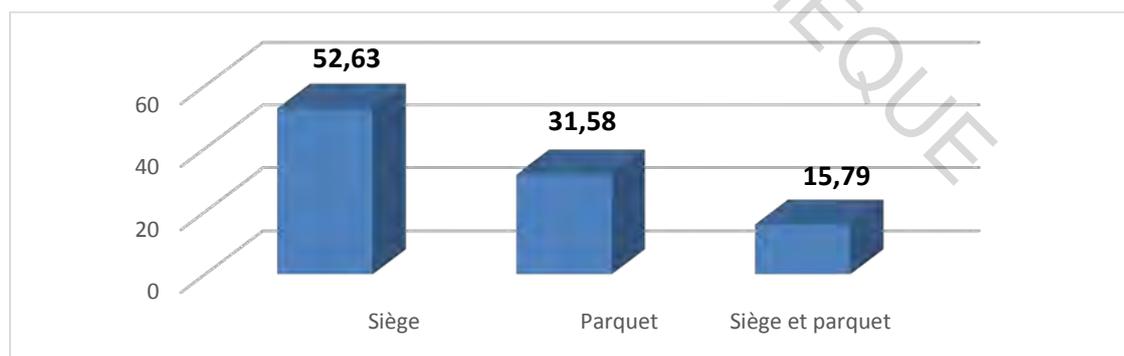
Les réponses se présentent comme suit :

Tableau 10 : Compartiments occupés dans les juridictions

| Réponses | Nombre | Fréquence (%). |
|------------------|--------|----------------|
| Siège | 30 | 52,63 |
| Parquet | 18 | 31,58 |
| Siège et parquet | 09 | 15,79 |
| Total obs. | 57 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 5: Compartiments occupés dans les juridictions



Source : résultats de notre enquête

La majorité des personnes enquêtées (52,63%) affirment avoir occupé des fonctions du siège contre 31,58% pour le parquet. Par ailleurs 09 magistrats (15,79%), affirment avoir occupé des fonctions des deux compartiments. Pour notre part, nous estimons que la polyvalence est souhaitée en début de carrière chez les magistrats pour enrichir leur parcours professionnel afin d'affiner leurs

projets professionnels. La spécialisation pourrait intervenir après une certaine ancienneté dans le corps.

➤ **Le Système Intégré de Gestion Administrative et Salarial du personnel de l'Etat (SIGASPE)**

Il constitue l'outil informatique de gestion des agents de l'Etat. Il est utilisé dans le cadre de la gestion des carrières des magistrats au Burkina. Cet outil, paramétré conformément aux dispositifs juridiques, permet d'éditer les différents actes de carrière des magistrats.

Après analyse des outils de gestion des carrières des magistrats, nous allons, à présent, présenter les résultats des avis sur le système de gestion des carrières.

1.2.3. Système de gestion des carrières

Dans ce volet, il s'est agi, pour nous, de recueillir les avis des magistrats sur certaines dispositions du statut de la magistrature.

➤ **La spécialisation des magistrats**

Nous nous sommes d'abord intéressés à la spécialisation des magistrats prescrite à l'article 25 du Pacte National pour le Renouveau de la Justice (PNRJ). La question posée à cet effet est la suivante :

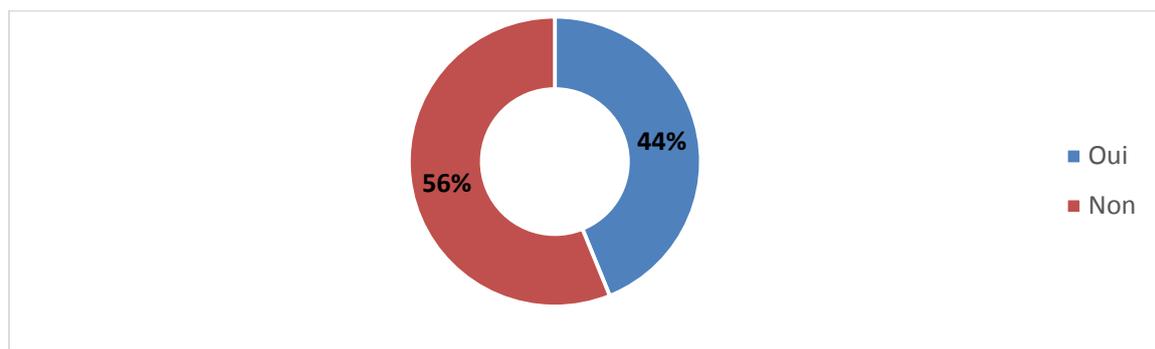
Pensez-vous qu'il est nécessaire d'introduire une spécialisation des magistrats depuis l'école ?

Tableau 11: Nécessité de spécialisation des magistrats

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|------------|--------|---------------|
| Oui | 25 | 43,86 |
| Non | 32 | 56,14 |
| Total obs. | 57 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 6: Nécessité de spécialisation des magistrats



Source : résultats de notre enquête

Plus de la moitié des intervenants (56,14%) ne partagent pas l’avis de la spécialisation des magistrats depuis l’école. Par contre, les autres (43,86) sont favorables à une telle initiative.

➤ **La limitation du nombre d’années dans les fonctions**

Nous nous sommes intéressés au délai fixé par la loi pour l’occupation des postes dans les juridictions de premier degré. Nous avons dit ceci :

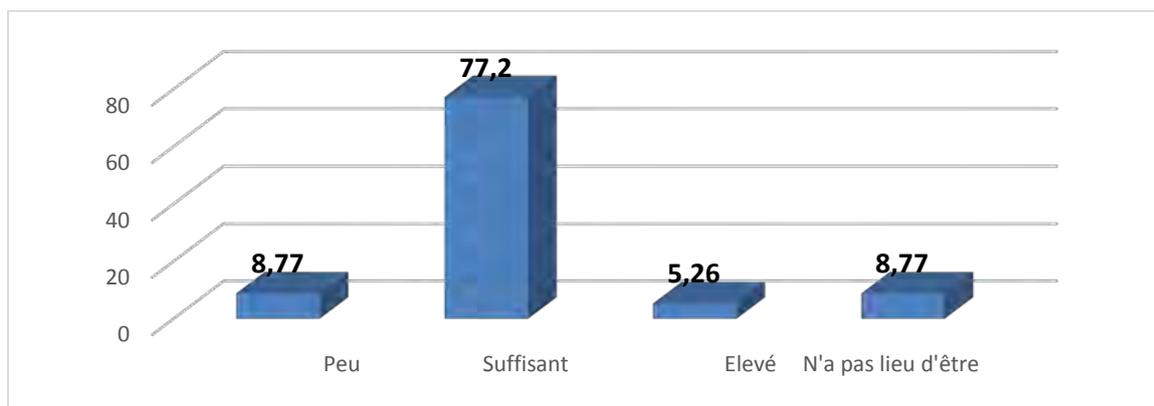
Que pensez-vous de la limitation du nombre d’années (5ans) au même poste dans les juridictions de premier degré?

Tableau 12: Avis sur le délai d’occupation des postes dans les juridictions de premier degré

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|---------------------|--------|---------------|
| Peu | 05 | 8,77 |
| suffisant | 44 | 77,20 |
| Élevé | 03 | 5,26 |
| N’a pas lieu d’être | 05 | 8,77 |
| Total obs. | 57 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 7 : Avis sur le délai d'occupation des postes dans les juridictions de premier degré



Source : *résultats de notre enquête*

A ce niveau, les avis sont partagés. Si 05 enquêtés (8,77%) estiment que ce délai est peu, la majorité des enquêtés (77,20%) le trouve suffisant. Par ailleurs, 03 agents (5,26%) pensent que ce délai est trop long. Quant aux autres (8,77%), ils estiment que cette mesure est de trop et n'a pas lieu d'être dans la magistrature. Pour notre part, nous pensons qu'elle s'inscrit dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des emplois et permet d'anticiper sur les vacances de postes et les mécanismes d'ajustement. En outre, d'aucuns estiment que la mesure doit être élargie aux fonctions des hautes cours et des juridictions d'appel.

➤ **La gestion des sorties**

Une gestion optimale des carrières nécessite également la maîtrise des effectifs. Nous avons dans ce sens posé la question suivante :

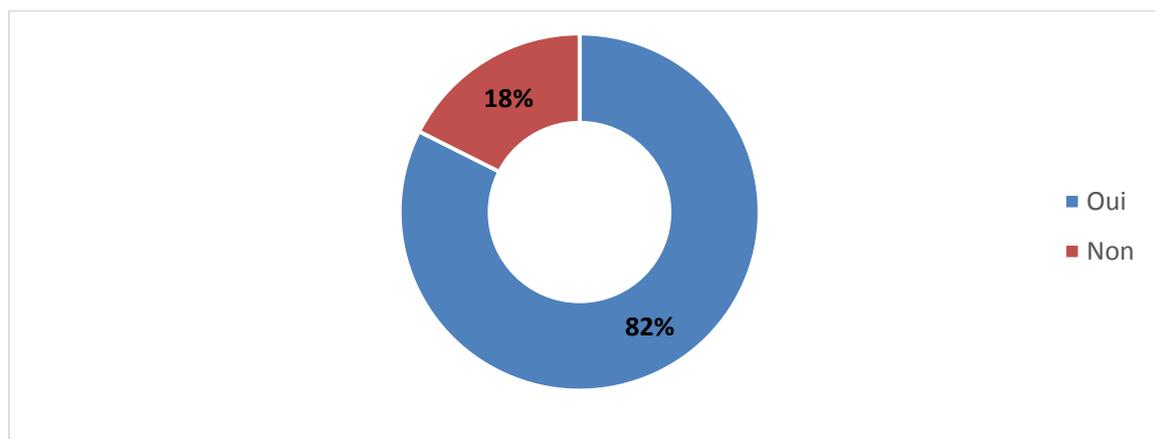
Pensez-vous qu'il y'a nécessité à recadrer les sorties temporaires des magistrats?

Tableau 13: Nécessité d'encadrer les sorties temporaires des magistrats

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|------------|--------|---------------|
| Oui | 47 | 82,46 |
| Non | 10 | 17,54 |
| Total obs. | 16 | 100,00% |

Source : *résultats de notre enquête*

Graphique 8 : Nécessité d'encadrer les sorties temporaires des magistrats



Source : résultats de notre enquête

A cette question, la majorité des intervenants (82,46%) reste convaincue de la nécessité de recadrer les sorties temporaires des magistrats. Cependant, cet avis n'est pas partagé par le reste des enquêtés (17,54%) qui la juge inopportune.

Pour ceux estimant nécessaire l'encadrement des sorties, nous avons souhaité avoir leurs avis sur les actions à mettre en œuvre. La question est la suivante :

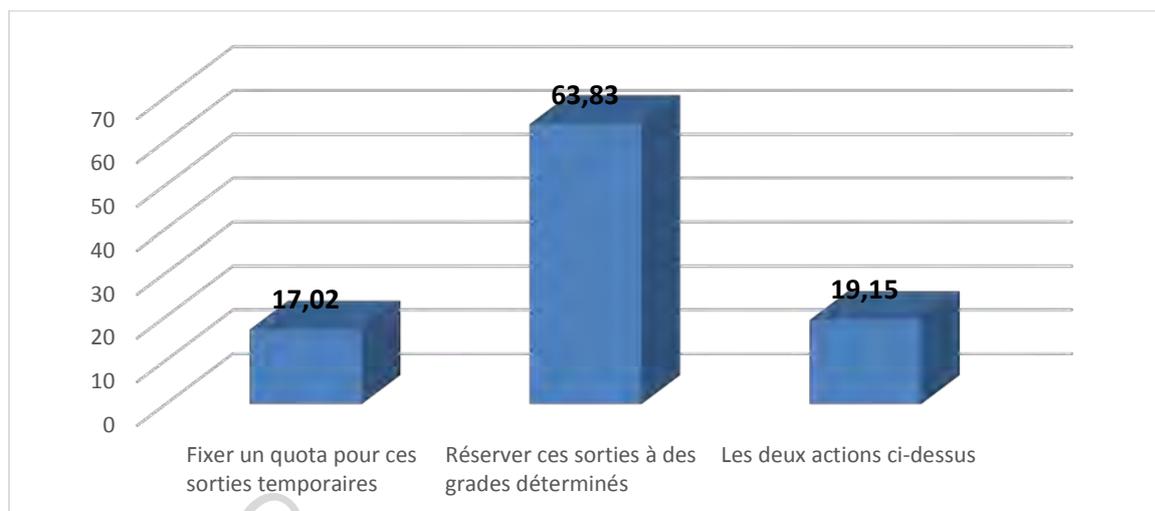
Si oui, quelle (s) action (s) préconisez-vous ?

Tableau 14: Actions pour encadrer les sorties des magistrats

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|--|--------|---------------|
| Fixer un quota pour ces sorties temporaires | 08 | 17,02 |
| Réserver ces sorties à des grades déterminés | 30 | 63,83 |
| Les deux actions ci-dessus | 09 | 19,15 |
| Total obs. | 47 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 9 : Actions pour encadrer les sorties des magistrats



Source : *résultats de notre enquête*

Si certains magistrats (17,02%) recommandent un quota annuel pour ces sorties, la majorité des enquêtés (63,83%) estiment que ce droit doit être accordé uniquement aux magistrats ayant atteint une certaine ancienneté dans le corps. Les 09 autres magistrats soit 19,15% exigent des mesures plus draconiennes. Ces derniers estiment que les sorties temporaires ne doivent être accordées qu'à des magistrats ayant une certaine ancienneté dans la limite d'un quota fixé souverainement par le CSM.

➤ **La gestion des décorations**

La décoration dans la magistrature a fait l'objet de débat dans certains pays²⁹ en raison des garanties d'indépendance accordées dans les statuts. Au Burkina Faso, la décoration est accordée aux magistrats pour faits de service public³⁰. Nous avons souhaité avoir l'avis des magistrats burkinabé sur la question :

Que pensez-vous de la décoration dans la magistrature?

Les avis sont consignés dans le tableau ci-après et représentés par un graphique.

²⁹ En France, le débat a été posé par le syndicat de la magistrature et à fait l'objet d'amendement par le député socialiste René DOZIERE qui a exigé la suppression de la décoration dans la magistrature.

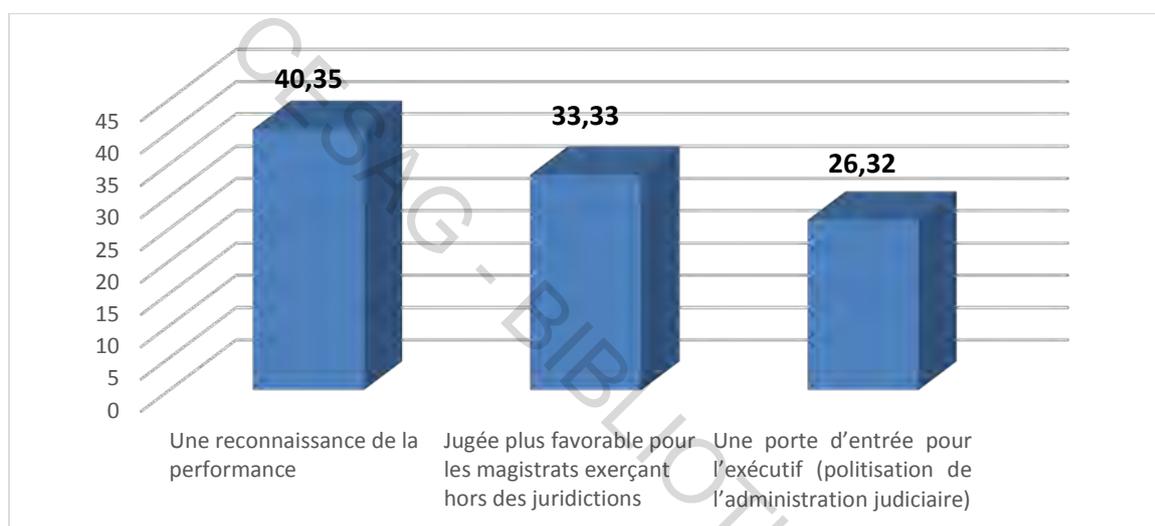
³⁰ Art 147 du statut de la magistrature

Tableau 15: Avis sur la décoration dans la magistrature

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|--|--------|---------------|
| Une reconnaissance de la performance | 23 | 40,35 |
| Jugée plus favorable pour les magistrats exerçant hors des juridictions | 19 | 33,33 |
| Une porte d'entrée pour l'exécutif (politisation de l'administration judiciaire) | 15 | 26,32 |
| Total obs. | 57 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 10 :Avis sur la décoration dans la magistrature



Source : résultats de notre enquête

De l'avis d'un grand nombre (40,35%), la décoration est une reconnaissance de la performance et mérite sa place dans la magistrature. Toutefois, 33,33% des enquêtés la juge plus favorable aux magistrats exerçant hors des juridictions. Les 26,32% autres estiment que instituer la décoration dans la magistrature, c'est contribuer à politiser l'administration judiciaire.

L'article 150 du statut de la magistrature octroie une bonification d'un échelon à la suite de la décoration pour faits de service public. Nous avons souhaité entendre les magistrats sur la question :

Etes-vous pour la bonification d'échelon pour faits de décoration dans la magistrature?

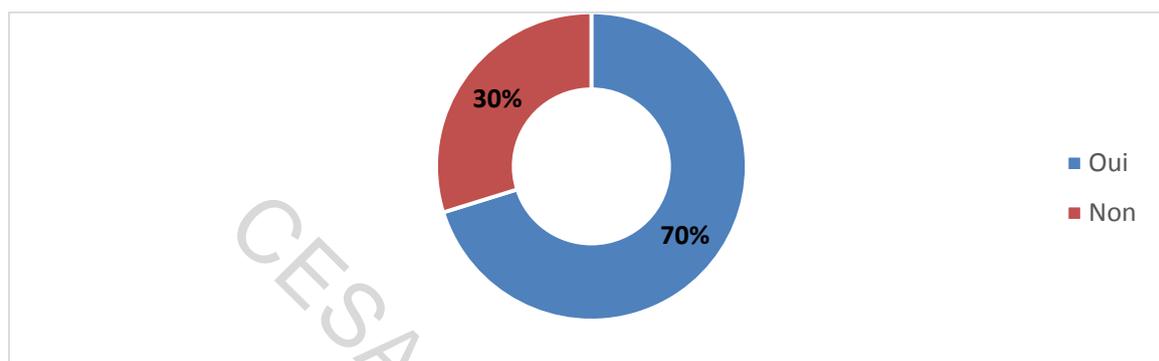
Les réponses sont les suivantes :

Tableau 16: Avis sur la bonification pour fait de décoration

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|------------|--------|---------------|
| Oui | 40 | 70,18 |
| Non | 17 | 28,82 |
| Total obs. | 57 | 100,00 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 11 : Avis sur la bonification pour fait de décoration



Source : résultats de notre enquête

L'avis sur la bonification d'échelon est partagé par les acteurs concernés. En effet, 40 enquêtés (70,18%) adhèrent à la pratique contre 17 (28,82%).

➤ **Aperçu global du système de gestion des carrières**

Au regard des jugements formulés ci-dessus et dans l'optique de disposer d'un aperçu global du système de gestion des carrières des magistrats au Burkina, nous avons posé la question suivante :

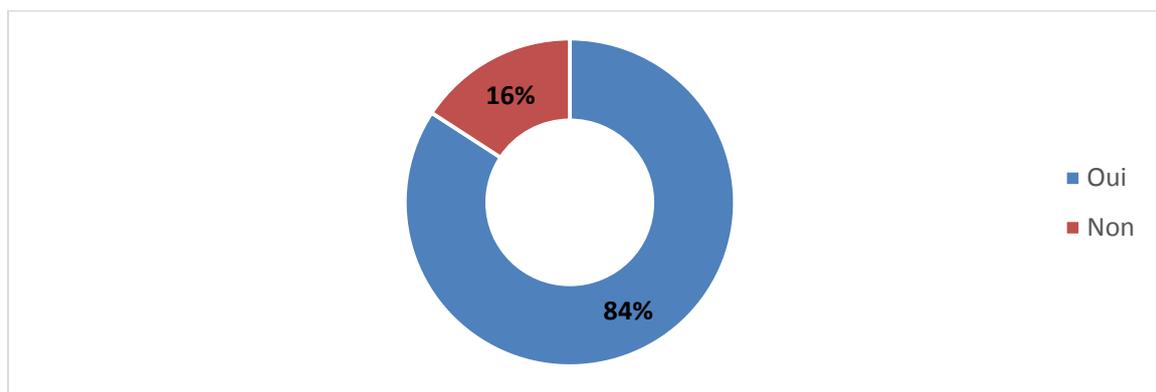
Etes-vous satisfait (e) de la façon dont votre carrière est gérée?

Tableau 17: Aperçu global du système de gestion des carrières

| Réponses | Nombre | Fréquence (%) |
|------------|--------|---------------|
| Oui | 48 | 84,21 |
| Non | 9 | 15,79 |
| Total obs. | 57 | 100 |

Source : résultats de notre enquête

Graphique 12 : Aperçu global du système de gestion des carrières



Source : résultats de notre enquête

A cette question, la majorité des magistrats estiment être satisfaits de la gestion de leurs carrières (84,21%) contre 15,79% qui pensent que des efforts doivent être faits pour améliorer cette gestion.

La présentation des résultats de notre étude a permis de comprendre les pratiques de gestion des carrières dans le cadre spécifique des magistrats. Après analyse, nous avons relevé quelques insuffisances que nous proposons à travers les critiques formulées.

II. Critiques sur la gestion des carrières des magistrats

Les insuffisances constatées découlent des insuffisances de gestion prévisionnelle et de certaines dispositions du statut de la magistrature.

II.1. Insuffisances de gestion prévisionnelle

Une gestion optimale des carrières requiert une démarche de gestion prévisionnelle des ressources humaines sur le plan quantitatif et qualitatif. Les insuffisances constatées dans la présente étude sont liées à la planification des effectifs et à la gestion des compétences.

II.1.1. Insuffisances dans la planification des effectifs

Planifier les effectifs, c'est veiller à ce que les bonnes personnes possédant des compétences adéquates, occupent les postes qui conviennent en suffisant et au moment opportun. Dans notre cas, l'exercice revient à identifier l'ensemble des postes requis pour une juridiction et sur la base des effectifs disponibles, mettre

en place un plan d'action pour combler les écarts (recrutement, mutation...). A travers cette étude, nous avons constaté que les services de gestion des carrières ne disposent pas formellement d'un répertoire de l'ensemble des emplois de magistrats en juridiction contenant l'ensemble des postes requis pour assurer un fonctionnement efficace de ces juridictions. En effet, l'expression des besoins dans les juridictions n'est pas assise sur une base formelle et vise simplement à combler les départs constatés des magistrats (mis à disposition, nomination à un autre poste, détachement, disponibilité, retraite ou décès).

Ainsi, l'absence de planification ne favorise pas une bonne visibilité des postes de travail disponibles dans les juridictions pour permettre à chaque magistrat de dresser son propre plan de carrière. De même, elle rend difficile la répartition des magistrats dans les juridictions.

II.1.2. Insuffisances dans la gestion des compétences

Une gestion des compétences nécessite une connaissance des compétences disponibles et requises. L'occupation des postes dans la magistrature n'est pas d'une objectivité absolue car il n'existe pas une description formelle des compétences spécifiques à chaque poste de travail. En effet, les critères d'affectation et de nomination sont d'ordre transversal et ne permettent pas d'évaluer objectivement les postulants. L'absence d'un référentiel des compétences ne permet pas d'anticiper les compétences futures et préparer un plan de formation en conséquence.

Aussi, la répartition des compétences disponibles dans les juridictions ne favorise pas un partage de connaissances entre les magistrats. En effet, les magistrats de grade exceptionnel, ayant engrangé une expérience remarquable dans les affaires judiciaires, sont distants des moins expérimentés exerçant notamment dans les juridictions de premier degré. Il serait intéressant de nommer un magistrat de ce rang auprès de ces juridictions pour assurer un rôle d'appui et de conseil. Ce dernier, placé en hors hiérarchie, conservera les avantages acquis dans les hautes juridictions auxquels il appartient. Cela contribuerait sans doute, à désengorger les hautes cours et constituera une réponse à la limitation du nombre d'année prônée dans ces hautes juridictions.

II.2. Insuffisances découlant du statut de la magistrature

L'analyse du statut de la magistrature a permis de constater l'existence d'un plateau de carrière, une incohérence dans l'attribution de la bonification d'échelon et une rigidité des textes dans l'occupation des fonctions.

II.2.1. L'existence d'un plateau de carrière

Le plafonnement de carrière ou plateau de carrière est défini comme un arrêt ou un sentiment de blocage de la promotion d'un individu (Tremblay et Roger, 1995). Dans le statut de la magistrature, l'âge minimum requis pour être recruté est de 22 ans et l'âge de départ à la retraite est fixé à 65ans. Le temps passé à l'école est de trois (03) ans. Si l'on prend un individu, admis au concours à l'âge de 22 ans et ayant effectué sa formation, il intègre la magistrature à l'âge de 25 ans. Ce dernier a donc 41 ans de service pour accéder à la retraite.

Si l'on se réfère au statut de la magistrature, dont les articles 24 et 25 relatifs à la hiérarchie des grades, le magistrat qui intègre la magistrature à 25 ans et classé au deuxième échelon du troisième grade, il lui restera au total dix-sept (17) échelons à gravir dans les différents grades. Si la durée d'ancienneté dans chaque échelon est de deux ans, l'intéressé serait donc, après trente-quatre (34) de service, au dernier échelon du plus haut grade prévu, soit à son cinquante-neuvième (59^e) anniversaire. Il aura donc à passer six (06) années (65-59) en hors hiérarchie.

Cette simulation suppose que l'intéressé n'a fait l'objet de sanctions ou de notes insuffisantes au cours de sa carrière ayant retardé son avancement d'échelon ou le passage de grade. Aussi, elle ne prend pas en compte les éventuelles bonifications d'échelons auxquelles aurait droit ce magistrat. Dans ce cas, la période du plafonnement serait donc majorée du nombre d'années correspondant aux échelons acquis par bonification.

II.2.2. Les ambiguïtés dans l'attribution des décorations

L'article 150 du statut de la magistrature stipule que la décoration pour faits de service publics, après avis favorable du Conseil supérieur de la Magistrature, donne droit à une bonification d'un échelon. Si cette mesure est favorable dans le cadre d'un avancement d'échelon, son application demeure problématique pour le passage en grade. En effet, au terme de l'article 46 du statut, pour le passage d'un

grade à un autre supérieur, il est exigé un minimum d'ancienneté. Cette ancienneté équivaut au nombre d'années nécessaire pour franchir l'ensemble des échelons du grade et une bonification d'échelon, reviendrait à écourter le nombre d'année de service effectif dans ce grade.

L'interrogation qui suscite plus d'un, est de savoir si l'échelon accordé, à la suite d'une bonification, confère à l'intéressé l'ancienneté correspondante dans le grade. Si tel est le cas, les deux années de bonification d'échelon doivent-elles être considérées comme des années de service effectif au sens de l'évolution de carrière?

II.2.3. La rigidité des textes dans l'occupation des fonctions

Le statut de la magistrature, en ses articles 27, 28 et 29, classe les fonctions exercées par les magistrats dans les juridictions et de l'administration centrale en trois groupes. L'occupation des fonctions de ces groupes est subordonnée à l'obtention d'un grade déterminé dans la magistrature.

En se référant à ces articles, on peut déduire qu'il faut au minimum dix (10) années de services effectifs (soit quatre (04) au troisième grade et six (06) au deuxième grade) à un magistrat intégré, pour prétendre assumer des responsabilités de chefs de juridiction ou de direction au sein de l'administration centrale du ministère de la justice. Cette exigence, qui n'est pas de nature à promouvoir une compétitivité entre les grades, pourrait, sans doute, installer une démotivation chez les plus jeunes et susciter des sorties temporaires.

De même, l'article 36 qui exige que pour la nomination à une fonction, un magistrat ne devrait pas avoir sous ses ordres, un autre magistrat de grade supérieur ou plus ancien que lui dans le même grade³¹ n'est pas de nature à promouvoir la compétitivité et constitue un frein à la mobilité des magistrats. L'ancienneté et l'âge étant des critères déterminants dans la nomination aux fonctions des magistrats, il ne peut pas y avoir d'enjeux dans l'occupation de ces fonctions.

³¹ Sauf dans les hautes cours où il est exigé une ancienneté de deux ans au sein d'une juridiction ou dans l'administration centrale.

Toutes ces insuffisances relevées, interpellent l'ensemble des acteurs chargés de la gestion des carrières des magistrats, d'où la nécessité de formuler des recommandations et un plan d'actions permettant de les mettre en œuvre.

III. Recommandations et plan d'actions

L'intérêt d'une étude réside dans la formulation des recommandations. Ces dernières doivent être accompagnées de plan d'action pour permettre leurs mises en œuvre. Nous allons, à travers cette étude, en proposer quelques-unes.

III.1. Recommandations

Nos recommandations se feront sur la base des critiques formulées ci-dessus. Elles s'articuleront sur la nécessité de concevoir des outils de gestion des carrières et des propositions de révision du statut de la magistrature.

III.1.1. La nécessité de concevoir des outils de gestion des carrières

Pour une gestion optimale des carrières, il est nécessaire de concevoir des outils modernes de gestion des ressources humaines en général et de la gestion des carrières en particulier. Pour ce faire, nous suggérons, l'élaboration des outils suivants:

-la fiche de poste : elle renseigne chaque magistrat des missions, activités juridictionnelles et administratives ainsi que des exigences techniques, managériales et morales liées au poste. Elle communique également sur les conditions de travail, des indicateurs de performance et des relations fonctionnelles associées au poste.

-la cartographie des fonctions : c'est un outil de détermination quantitative et qualitative des emplois et des effectifs jugés nécessaires au bon fonctionnement des services. C'est un outil fondamental de gestion prévisionnelle pour orienter le recrutement des magistrats et leur mobilité dans les juridictions. Son objectif est d'identifier les emplois d'une entreprise et d'en établir un référentiel dans la perspective d'une politique globale de gestion des ressources humaines et de GPEC.

-Le référentiel des compétences : Il constitue un outil de base et un instrument de référence pour une gestion optimale des carrières centrée sur la définition des compétences communes à toutes les fonctions dédiées aux magistrats et les compétences spécifiques à chaque fonction. Son élaboration devra permettre ainsi de définir et d'acquérir les compétences professionnelles nécessaires et de les approfondir au cours d'un processus continu débutant en formation initiale et se poursuivant tout au long de la carrière par la formation continue.

III.1.2. Les propositions de révision du statut de la magistrature

Pour remédier au plateau de carrière constaté, il est nécessaire de réaménager la structure des échelons dans les grades en majorant le nombre d'échelons dans les grades inférieurs (le troisième et le deuxième grade). En effet, le constat qui se dégage est que la configuration des grades est en forme de champignon avec un sommet très important et une base moindre. La conséquence qui en découle est que, à long terme, le nombre des magistrats du premier grade et du grade exceptionnel, qui constituent les cadres³² de la magistrature, sera plus important par rapport aux grades inférieurs. Cela peut réduire les opportunités de nomination à des fonctions de responsabilité pour ces cadres et occasionner des problèmes de leadership.

Relativement aux décorations dans la magistrature, il y'a nécessité recadrer la bonification d'échelon accordée dans la carrière du magistrat ; notamment sur son ancienneté réelle³³ dans la magistrature. La question d'ancienneté étant un critère fondamental dans la nomination des magistrats, l'octroi d'une bonification d'échelon. à la suite d'une décoration, pourrait entraîner des frustrations des pairs, d'autant plus que d'aucuns estiment plus favorable à une catégorie de magistrats, notamment exerçant hors des juridictions. La course aux décorations pourrait sans doute installer un climat de favoritisme et occasionner certains vices dans l'administration judiciaire. Nous estimons que les propositions de décoration des magistrats doivent être confiées au conseil supérieur de la magistrature. Un ensemble de critères doivent être fixés et communiqués à chaque magistrat qui souhaiterait candidater.

³² Grades de groupe I et du groupe II qui sont des fonctions de responsabilité

³³Faisant allusion au nombre d'années de service effectif dans la magistrature.

Enfin, pour rendre plus flexible la gestion des carrières à travers une gestion optimale de la mobilité des magistrats, il convient de privilégier les compétences du magistrat à sa classification catégorielle ou à son ancienneté. Pour ce faire, il est fondamental de lever le verrou qui proscrit la nomination à certaines fonctions d'un groupe aux magistrats de grades inférieurs et renoncer à l'exigence, selon laquelle, le magistrat ne devrait avoir sous ses ordres, un autre magistrat de grade supérieur ou plus ancien que lui dans le même grade.

L'ensemble de ces recommandations sont traduites en plan d'actions que nous proposons ci-après :

III.2. Plan d'actions

Notre plan d'actions est construit à partir des suggestions ci-dessus citées.

III.2.1. conception des différents outils de gestion des carrières

| Activités | Résultats attendus | Responsables | Echéances |
|--|--|---|------------|
| Lancer le projet | -Guide d'utilisation - Guide d'évaluation des compétences | SP/CSM, Ministère de la justice | 2 semaines |
| Mettre en place un comité d'exécution | | | |
| Elaborer un guide d'entretien et des questionnaires | | | |
| Administrer les questionnaires et conduire les entretiens | - Fiches de poste - Fiche emplois | Comité, SP/CSM | 3 semaines |
| Identifier les postes et les compétences associées | | | |
| Concevoir les fiches de poste | | | |
| Elaborer les fiches emplois | | | |
| regrouper les « fiches emplois » par métier | -Fiche-métier -Carte des métiers | Comité, SP/CSM | 4 semaines |
| définir les compétences pour chaque métier | | | |
| Elaborer des fiches métiers | | | |
| Identifier les familles professionnelles | | | |
| Repartir les emplois par famille professionnelle | | | |
| Elaborer la cartographie des métiers | Référentiel des métiers et des compétences | Comité, SP/CSM | 3 semaines |
| Identifier les compétences pour chaque emploi | | | |
| Hierarchiser les compétences et les classer en termes de savoir, savoir-faire et savoir-être | | | |
| rédigier le référentiel des compétences | Décret portant référentiel des compétences | Comité,SP/CSM, CSM, Ministère de la justice, | 1 semaine |
| Valider le référentiel des compétences | | | |

III.2.2. Proposition de révision du statut de la magistrature

| Activités | Résultats attendus | Responsables | Echéances |
|---|--|--|------------|
| Mettre en place un comité de réflexion | Arrêté portant mise en place du comité | SP/CSM, Ministère de la justice | 1 semaine |
| Elaborer un avant-projet de loi | Document de l'avant-projet de loi | Comité | 3 semaines |
| Organiser un atelier de validation du projet de loi | Rapport de l'atelier | CSM, Comité | 2 semaines |
| Adoption du nouveau statut | Disponibilité de la loi organique modifiée | Ministère de la justice, Gouvernement, Assemblée nationale | 6 semaines |

La deuxième partie de notre étude a permis, après présentation de la structure chargée de la gestion des carrières des magistrats, de présenter les résultats sur le système de gestion des carrières des magistrats. L'analyse documentaire a permis de mettre en exergue le mode de recrutement dans la magistrature, le déroulement de la carrière des magistrats et des dispositions qui encadrent les sorties de l'administration judiciaire. Nous avons, sur cette base et des avis recueillis auprès des magistrats, identifié des insuffisances que nous tentons de résorber à travers les recommandations formulées et le plan d'action proposé.

CONCLUSION GENERALE

Le défi de toute organisation publique est de fournir des services de qualité et d'en assurer sa continuité. L'atteinte de tel défi ne peut se réaliser sans des ressources humaines performantes et disponibles en continue. Cela impose aux administrations publiques une gestion adéquate, voire moderne de leurs ressources humaines. Cette gestion passe par la mise en place d'un plan de carrière qui tienne compte, aussi bien de ses besoins que des attentes de ces derniers. La gestion des carrières apparaît ainsi comme un outil d'arbitrage entre les objectifs des administrations et les attentes individuelles des ressources humaines. Selon Sylvie St-Onge : « l'individu est l'artisan de sa propre carrière tandis que l'organisation gère l'ensemble des carrières individuelles dans une optique de cohésion et en fonction de la poursuite de ses objectifs ».

Dans le cadre de l'administration judiciaire, l'enjeu est de garantir au citoyen d'une part, le droit à la justice et d'autre part, de disposer des ressources humaines compétentes et motivées qui puissent assurer cette mission. C'est dans ce sens que nous avons choisi le thème d'étude intitulé : « La gestion des carrières dans une administration publique: cas des magistrats du Burkina Faso ».

Dans la première partie de notre travail, nous avons, après présentation de la revue de littérature sur la gestion des carrières, rappelé les spécificités de la gestion des carrières dans l'administration publique. Au terme de cette partie, nous avons pu retenir que les définitions de la gestion des carrières se situent entre deux logiques à savoir, celle de l'organisation (approche objective) et celle des salariés (approches subjectives). La gestion des carrières dans l'administration publique, qui relève du modèle administratif, est caractérisée par la garantie du service public et la gestion des corps de fonctionnaires par des statuts.

Dans la seconde partie, nous avons, dans un premier temps, présenté le cadre institutionnel de notre étude à travers les missions, l'organisation et le fonctionnement. Dans le second temps, nous avons présenté les résultats des investigations sur la gestion des carrières des magistrats, analyser les données et formuler des recommandations dans le but d'améliorer cette gestion.

La réalisation de ce mémoire ne s'est pas faite sans difficultés. En effet, la principale difficulté réside dans la mobilisation des données des questionnaires. La période d'administration de ces questionnaires coïncidant avec celle des vacances judiciaires (1^{er} juillet au 30 septembre de chaque année)³⁴, il a été difficile de recueillir l'avis du plus grand nombre de magistrats. A cela s'ajoute l'indisponibilité de certaines personnes ayant nécessité plusieurs rendez-vous ainsi que la réticence, voire le refus de certaines cibles à remplir les questionnaires. Aussi, pour des contraintes de temps et de ressources, nous n'avons pas pu couvrir l'ensemble des juridictions et des magistrats en activité dans les autres départements ministériels. Nous nous sommes limités à nous déplacer dans les juridictions les plus proches de notre lieu de stage.

Comme toute œuvre scientifique, cette étude comporte des limites.

La première limite découle des difficultés mentionnées dans le précédent titre. En effet, bien que nous ayons atteint le résultat escompté, la faible représentativité des magistrats exerçant dans les autres régions du pays et des magistrats des autres ministères pourrait impacter la pertinence de notre analyse. Nous aurons souhaité avoir l'avis de ces derniers qui pourrait être enrichissant pour cette étude.

Aussi, l'ambiguïté des textes encadrant la carrière des magistrats n'a pas favorisé l'interprétation de notre questionnaire. En effet, certains magistrats ignorent les nouvelles dispositions de la loi constitutionnelle n°072-2015/CNT portant révision de la constitution du Burkina Faso. Ces dispositions, contrairement à celles du statut de la magistrature, sont celles appliquées en raison du principe d'hierarchie des normes. Cette situation pourrait impacter sur les résultats de notre étude.

Nous acheminons vers la fin de cette étude, avec le sentiment d'avoir atteint nos objectifs de départ. De nos jours, la gestion des carrières occupe une place de choix dans la littérature de la Gestion des Ressources Humaines. Avec l'avènement du new public management, les administrations publiques ont tendance à utiliser des outils de management privé de GRH. Au regard de la mission de l'agent public qui est de fournir des services aux citoyens, doit-on gérer la carrière de l'agent public comme dans le privé ?

³⁴ Art 77 de la loi organique N°050-2015/CNT portant statut de la magistrature

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES:

- ✚ Gentil B., in Loïc C., Francis G., Frédérique P., 2002 :333
- ✚ GUERIN Gilles, Wils Thierry, la gestion des carrières, une typologie des pratiques, Juillet 1992.
- ✚ N'GHANE Pierre, dictionnaire de gestion, 7e édition, DALLOZ, paris, 2002, p294
- ✚ PERETTI Jean-Marie, gestion des Ressources humaines, Vuibert, entreprise, Paris 2002, 105 p.
- ✚ PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, Vuibert, 7 e édition ; juin 2009.
- ✚ SEKIOU Lakhadar et autres : Gestion des ressources humaines, 2e édition, édition De Boeck université, Montréal, 2001, 367p.

ARTICLES :

- ✚ Farah Chami, Les conseils supérieurs de la magistrature : Quelles réformes pour un pouvoir judiciaire indépendant ? Les exemples de l'Egypte, la Jordanie, le Liban, le Maroc et la Palestine, 2009, P23
- ✚ Glacomo Oberto, Recrutement et formation des magistrats 2003, P61
- ✚ Geert Cleemput « le recrutement, la sélection, la formation initiale et la carrière des magistrats en Belgique et dans plusieurs autres pays membres de l'union européenne – le règne de la diversité », Belgique, 2005, P89.
- ✚ Jean-Michel BONVIN, Frédéric VARONE « cours d'administration et politiques publics » 2014-2015
- ✚ ROUAMBA/ GUIGMA Yvonne « Le statut des agents de la fonction publique : expérience du Burkina Faso » Observatoire des Fonctions Publiques Africaines, 2015, P8

MEMOIRES ET THESES

- ✚ Henri POATY, la gestion des carrières administratives dans la fonction publique congolaise, mémoire soutenu le 23 octobre 1995 à Québec.
- ✚ Oumarou Hamani, administration des carrières des magistrats au Niger : une ethnographie du conseil supérieur de la magistrature 2008,

TEXTES:

- ✚ Loi constitutionnelle n°072-2015/CNT portant révision de la constitution du Burkina Faso
- ✚ Loi organique n°049-2015/CNT portant organisation, composition, attributions et fonctionnement du Conseil supérieur de la magistrature
- ✚ Loi organique n° 050-2015/CNT portant statut de la magistrature
- ✚ Décret n°2016-377/PRES/PM/MJ/MFPTS/MINEFID portant application de la loi organique n°049-2015/CNT portant organisation, composition, attributions et fonctionnement du Conseil supérieur de la magistrature
- ✚ Décret n°2016-150/PRES/PM/MINEFID/MJDHPC portant classement indiciaire des magistrats
- ✚ Décret n° 2016-152/PRES/PM/MJDHPC/MINEFID portant conditions et modalités d'avancement des magistrats
- ✚ Résolution n° 003-2017/CSM portant fixation des règles relatives à la nomination et à l'affectation des magistrats

AUTRES DOCUMENTS :

- ✚ Annuaire statistique 2018 de la justice, édition mai 2019.
- ✚ Livre blanc 2008 de la fonction publique, Burkina Faso, Editions 2009,
- ✚ Pacte National pour le Renouveau de la Justice, adopté le 28 mars 2015,
- ✚ Politique nationale de justice 2010 – 2019,

WEBOGRAPHIE

- ✚ www.wikipedia.com
- ✚ www.onisep.fr
- ✚ www.solutionrh.com
- ✚ www.memoireonline.com
- ✚ www.fonction-publique.gov.bf

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| DEDICACE | I |
| REMERCIEMENTS | II |
| TABLEAUX ET GRAPHIQUES | III |
| SIGLES ET ABREVIATIONS..... | V |
| INTRODUCTION GENERALE | 1 |
| PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE | 7 |
| Chapitre I : Généralités sur la gestion des carrières | 8 |
| I. Historique et définition de la gestion des carrières | 8 |
| I.1. Historique de la gestion des carrières..... | 8 |
| I.2. Définitions de la gestion des carrières..... | 9 |
| II. Typologie des modèles de gestion des carrières et aperçu dans la magistrature | 10 |
| II.1. Typologie des modèles de gestion des carrières | 10 |
| II.2. Aperçu dans la magistrature..... | 12 |
| Chapitre II : Gestion des carrières dans l'administration publique et méthodologie de l'étude..... | 14 |
| I. Gestion des carrières dans l'administration publique | 14 |
| I.1. Fondement et principes de la fonction publique | 14 |
| I.1.1. Fondement de la fonction publique | 14 |
| I.1.2. Principes du service public..... | 16 |
| I.2. Organisation et déroulement des carrières dans la fonction publique..... | 16 |
| I.2.1. Organisation des carrières dans la fonction publique | 16 |
| I.2.2. Déroulement des carrières dans la fonction publique..... | 17 |
| II. Méthodologie de l'étude | 18 |
| II.1. Champ de l'étude et échantillonnage | 19 |
| II.1.1. Champ de l'étude | 19 |
| II.1.2. Echantillonnage | 19 |
| II.2. Mode de recueil et de traitement des données | 19 |
| II.2.1. Mode de recueil des données | 19 |
| II.2.2. Mode de traitement des données | 20 |
| DEUXIEME PARTIE: CADRE PRATIQUE DE L'ETUDE | 22 |
| Chapitre I : Cadre physique de l'étude..... | 23 |
| I. Présentation du Conseil Supérieur de la Magistrature | 23 |

| | |
|--|-----------|
| I.1. Missions du CSM..... | 23 |
| I.2. Organisation et fonctionnement du CSM..... | 23 |
| II. Présentation du Secrétariat Permanent | 24 |
| II.1. Missions du SP/CSM | 25 |
| II.2. Organisation et fonctionnement du SP/CSM..... | 25 |
| III. Du fonctionnement de la Commission d'avancement et du Conseil de discipline | 28 |
| III.1. La Commission d'avancement des magistrats..... | 28 |
| III.2. Le Conseil de discipline des magistrats..... | 29 |
| Chapitre II : Présentation des résultats, analyse et recommandations | 30 |
| I. Présentation des résultats et analyse du système de gestion des carrières..... | 30 |
| I.1. Présentation des résultats de l'analyse documentaire | 30 |
| <i>I.1.1. L'accès à la profession</i> | <i>30</i> |
| <i>I.1.2. Déroulement de la carrière</i> | <i>33</i> |
| <i>I.1.3. Sorties de l'administration judiciaire.....</i> | <i>37</i> |
| I.2. Présentation et analyse des résultats du questionnaire..... | 40 |
| <i>I.2.1. Présentation de l'échantillon.....</i> | <i>40</i> |
| <i>I.2.2. Outils de gestion des carrières</i> | <i>41</i> |
| <i>I.2.3. Système de gestion des carrières</i> | <i>46</i> |
| II. Critiques sur la gestion des carrières des magistrats | 53 |
| II.1. Insuffisances de gestion prévisionnelle | 53 |
| <i>II.1.1. Insuffisances dans la planification des effectifs</i> | <i>53</i> |
| <i>II.1.2. Insuffisances dans la gestion des compétences</i> | <i>54</i> |
| II.2. Insuffisances découlant du statut de la magistrature..... | 55 |
| <i>II.2.1. L'existence d'un plateau de carrière</i> | <i>55</i> |
| <i>II.2.2. Les ambiguïtés dans l'attribution des décorations</i> | <i>55</i> |
| <i>II.2.3. La rigidité des textes dans l'occupation des fonctions.....</i> | <i>56</i> |
| III. Recommandations et plan d'actions..... | 57 |
| III.1. Recommandations | 57 |
| <i>III.1.1. La nécessité de concevoir des outils de gestion des carrières.....</i> | <i>57</i> |
| <i>III.1.2. Les propositions de révision du statut de la magistrature.....</i> | <i>58</i> |
| III.2. Plan d'actions | 59 |
| <i>III.2.1. conception des différents outils de gestion des carrières</i> | <i>60</i> |
| <i>III.2.2. Proposition de révision du statut de la magistrature</i> | <i>61</i> |
| CONCLUSION GENERALE..... | 62 |
| BIBLIOGRAPHIE..... | 64 |
| TABLE DES MATIERES..... | 66 |
| ANNEXES | 68 |

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire à l'attention des magistrats

Dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous souhaitons avoir votre avis sur les questions ci-dessous. Nous marquons notre engagement à protéger l'anonymat et à n'utiliser les informations que nous aurons à d'autres fins que celle de rédiger le mémoire dont le thème est le suivant : « **La gestion des carrières dans une administration publique : Cas des magistrats du Burkina Faso** ».

Cochez la bonne réponse ou compléter

Entité juridictionnelle/administrative:..... Fonction :.....

I. Identification du répondant

1. Sexe : Masculin Féminin
2. Ancienneté dans l'entité (précisez le nombre d'années).....
3. Ancienneté au poste actuel (précisez le nombre d'années)

II. Les outils de gestion des carrières

4. Avez-vous connaissance des activités et tâches précises liées à votre poste de travail ?
 - a) Oui
 - b) Non
5. Si oui, comment en avez-vous eu connaissance ?
 - a. Par le biais du supérieur hiérarchique
 - b. Par le biais des collaborateurs
 - c. Autre
6. Sur quelle base est faite la répartition des magistrats dans votre structure ?
 - a) sur la base du volume de travail
 - b) sur la base des attributions de la structure
 - c) sur la base du nombre de magistrats
7. Disposez-vous d'un contrat d'objectif (lettre de mission ou fiche d'indication des attentes) ?
 - a) Oui
 - b) Non
8. Si oui, à quelle période disposez-vous de ce document ?
 - a. au premier trimestre de l'année
 - b. au deuxième trimestre de l'année
 - c. au delà du deuxième trimestre de l'année
9. Si non, comment êtes-vous évalués par votre hiérarchie ?
 - a. selon le taux d'exécution des dossiers imputés
 - b. en fonction de la performance de l'entité auquel vous appartenez
 - c. de façon subjective
10. Avez-vous déjà occupé des postes de quel compartiment ?
 - a. du siège
 - b. du parquet
11. Si vous cochez l'un, souhaitez-vous occuper des postes de l'autre compartiment ?
 - a) Oui
 - b) Non

12. Pensez-vous que les magistrats ont tendance à vouloir travailler au sein de l'administration centrale que dans les juridictions ?

a) Oui

b) Non

III. Système de gestion des carrières

13. Pensez-vous qu'il est nécessaire une spécialisation des magistrats depuis l'école ? :

a) Oui

b) Non

14. Que pensez-vous de la limitation du nombre d'année (5ans) dans l'occupation des postes de responsabilité dans la magistrature ?

a) Peu

b) Suffisant

c) élevé

d) n'a pas lieu d'être

15. Les affectations et nomination des magistrats dans les juridictions relevant du CSM :

a. protège le magistrat des abus de pouvoir

b. est un frein à la mobilité des magistrats

c. contribue à la performance de la juridiction

16. Les avis du Conseil supérieur de la magistrature pour les mises en position de détachement, de mise à disposition, de stage et de disponibilité sont de nature à :

a. maîtriser les mouvements des magistrats

b. influencer les potentiels demandeurs de ces actes

c. limiter le droit des magistrats à organiser leurs carrières

17. Pensez-vous qu'il y'a nécessité à recadrer les sortie temporaires des magistrats ?

a) Oui

b) Non

18. Si oui quelle (s) action (s) préconisez-vous ?

a. Fixer un quota pour ces sorties temporaires

b. Réserver ces sorties à des grades déterminés

c. a et b.

19. L'avancement en échelon est automatique et n'est pas astreint à la notation. Ne pensez-vous pas que cela puisse impacter la performance et la discipline du magistrat ?

a) Oui

b) Non

20. Que pensez-vous de la décoration dans la magistrature?

a. une reconnaissance de la performance

b. jugée plus favorable pour les magistrats exerçant hors des juridictions

c. une porte d'entrée pour l'exécutif (politisation de l'administration judiciaire)

21. Etes-vous pour la bonification d'échelon pour fait de décoration dans la magistrature ?

a) Oui

b) Non

22. Etes-vous satisfait(e) de la façon dont votre carrière est gérée?

a) Oui

b) Non

Vos avis et suggestions sur la gestion des carrières des magistrats

.....
.....
.....

Merci pour votre contribution

Annexe 2: Organigramme du CSM

