

**INFLUENCE DE LA DÉCENTRALISATION DE L'ÉDUCATION SUR  
LA GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DE L'ACADÉMIE  
D'ENSEIGNEMENT DE BAMAKO RIVE DROITE (AEBKO-RD)**

**INFLUENCE OF EDUCATIONAL DECENTRALIZATION ON THE  
MANAGEMENT OF TEACHING STAFF AT THE BAMAKO RIGHT  
BANK ACADEMY OF TEACHING (AEBKO-RD)**

**Mahamadou DIARRA**

Chargé de Recherche, Agence malienne d'Assurance Qualité de l'Enseignement supérieur et de la  
Recherche scientifique (AMAQ-SUP), Mali

**Hamadi Iknane MAIGA**

Chargé de Recherche, Université Yambo OUOLOGUEM de Bamako (UYOB), Mali

**Bouyaki FOFANA**

Maître-Assistant, Université de Ségou (US), Mali

**Date de soumission :** 03/02/2026

**Date d'acceptation :** 12/03/2026

**Pour citer cet article :**

DIARRA. M. & al. (2026) « INFLUENCE DE LA DÉCENTRALISATION DE L'ÉDUCATION SUR LA  
GESTION DU PERSONNEL ENSEIGNANT DE L'ACADÉMIE D'ENSEIGNEMENT DE BAMAKO RIVE  
DROITE (AEBKO-RD) », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 3 » pp: 686- 709.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



## Résumé

L'objectif de cet article est d'analyser la gestion décentralisée du personnel enseignant de l'Académie d'Enseignement de Bamako Rive Droite.

La méthodologie adoptée pour parvenir à nos résultats est l'approche qualitative. Après l'analyse documentaire, nous avons administré trois guides d'entretien auprès d'un échantillon composé de vingt (20) personnes. Nous avons utilisé l'échantillonnage à choix raisonné afin de recueillir l'opinion des acteurs impliqués dans la gestion du personnel enseignant des collectivités territoriales. Les données collectées auprès de nos répondants ont été soumises à l'analyse de contenu thématique afin de comprendre davantage le sens de chaque discours.

Les résultats prouvent que le transfert du secteur de l'éducation aux collectivités territoriales a créé des difficultés dans la gestion administrative des enseignants. Cela se manifeste par des interférences politiques et sociales dans les prises de décisions.

**Mots clés :** Influence ; décentralisation ; gestion du personnel ; enseignant ; collectivités territoriales.

## Abstract

This study examines how the decentralization of the education sector has affected the management of teaching staff within the Higher Education Division of the right bank of Bamako.

Using a qualitative research design, the analysis draws on documentary review and semi-structured interviews conducted with twenty (20) purposively selected stakeholders involved in the teacher management at the local government level. The data were analyzed thematically to identify the underlying patterns and meanings expressed by the participants.

The findings indicate that the transfer of the authority from the central government to the local authorities has introduced significant administrative difficulties, particularly in the administrative management of teachers. These challenges are largely driven by political and social interferences that shape and sometimes constrain the decision-making processes.

**Keywords :** Influence ; decentralization ; personnel management ; teacher ; local authorities.

## Introduction

Avec la réforme de la décentralisation, il a été transféré aux Collectivités Territoriales la délivrance des services sociaux de base tels que l'éducation, la santé et l'hydraulique. C'est le Décret n°02/ 313/P-RM du 02 juin 2004 en son article 2 qui détermine les modules les appartenant à la nomenclature nationale pour les établissements d'enseignement secondaire (Direction Nationale des Collectivités Territoriales, 2009).

Au regard de cette disposition, au niveau District et Région, les Académies d'Enseignement (AE) assurent le recrutement, la gestion du personnel enseignant mis à leur disposition. Ainsi, à Bamako, au niveau de la rive droite, la gestion du personnel enseignant public est assurée par l'Académie d'Enseignement Rive Droite. Il s'agit par ce transfert de compétence de permettre une gestion plus efficiente du personnel enseignant du secteur de l'éducation.

Depuis le transfert de l'éducation aux collectivités territoriales, nous constatons un problème de gestion du personnel enseignant. Ce problème commence depuis le recrutement jusqu'à la fin de la carrière des agents de l'Etat. A ce sujet, Mara (2010) constate une insuffisance du dispositif de gestion des carrières dans l'administration publique. Il souligne l'incapacité de l'Etat à intégrer la gestion prévisionnelle de son personnel. La prévision est le point de départ en matière de gestion des ressources humaines. L'absence de planification crée la confusion au niveau de toutes les pratiques de gestion de carrières dans les services publics.

Au niveau de l'Académie d'Enseignement de Bamako Rive Droite, de nombreuses difficultés existent en termes de formation, de gestion des mobilités, de gestion des rémunérations. En matière de formation continue des enseignants, l'Académie a du mal à assurer cette mission à cause des problèmes liés aux financements de l'Etat pour accompagner les collectivités. Cette situation prive des enseignants de leur droit à la formation.

En ce qui concerne la mobilité des enseignants, l'Académie est confrontée à une situation de sureffectif au niveau du personnel enseignant de l'enseignement fondamental. A la rentrée scolaire 2022- 2023, cette circonscription éducative avait 15 000 enseignants à gérer (MEN, CPS, annuaire des statistiques de l'enseignement fondamental, 2023). La majorité des enseignants des collectivités veulent venir dans les grandes villes du pays, surtout dans la capitale. Il y a une violation de l'Arrêté n°2017- 3458/MATDRE-SG, du 17 octobre 2017, portant modification de l'Arrêté n°2011-3282/MATCL-SG, du 11 août 2011, déterminant les conditions et les modalités de mobilité et de mise en congé de formation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales. Ainsi, un enseignant nouvellement recruté doit faire au moins trois (03) ans dans son école d'affectation avant de prétendre une mutation. C'est

cette disposition qui n'est pas respectée car certains enseignants sont mutés dès leur deuxième année de service. Cette situation fait que certaines collectivités n'arrivent pas à maintenir ou garder leurs enseignants.

La notation dans la fonction publique au Mali est basée sur la performance et la personnalité du fonctionnaire. Cette méthode d'évaluation est insuffisante pour se prononcer sur les qualités professionnelles et humaines des agents de l'Etat. Aussi, les agents sont notés en fonction de leur relation avec les premiers responsables. Ce qui explique le caractère subjectif de cette pratique d'appréciation.

Comment la décentralisation de l'éducation influence-t-elle la gestion du personnel enseignant de l'Académie d'Enseignement de Bamako Rive Droite ?

Pour répondre à cette question nous avons choisi la méthode qualitative basée sur l'induction. Aussi, nous avons opté pour l'analyse de contenu comme outil d'analyse de données Bardin (2013).

Afin d'atteindre notre objectif, nous faisons recours aux documents ayant traité notre thématique. Après la revue documentaire, nous présentons notre démarche méthodologique qui est suivie de la présentation des résultats. Pour terminer, nous allons discuter nos résultats et présenter les implications managériales.

Dans de nombreux pays en développement dont ceux de l'Afrique subsaharienne, les autorités publiques ont engagé au cours de la dernière décennie des politiques de « décentralisation/et ou de régionalisation » se traduisant par l'implication et la participation des acteurs locaux dans la prestation et la gestion des services publics Traoré (2015). Il s'agit ici pour l'Etat de céder partiellement sa place afin d'encourager des initiatives privées, qu'elles émanent de la population ou de la communauté, de la société civile, des ONGs, d'opérateurs économiques, ... Coly (2014).

En effet, parmi les compétences transférées par l'Etat aux collectivités territoriales au Mali, l'éducation occupe une place importante dans le développement du pays.

Les activités relatives au recrutement, à la gestion des carrières, à la politique salariale... constituent les pratiques de gestion administrative du personnel enseignant des collectivités territoriales (CT).

Nous entendons par gestion du personnel enseignant, l'ensemble des activités mobilisées pour gérer l'évolution professionnelle de ces agents relevant des CT. Au Mali, la gestion des enseignants du préscolaire, du fondamental et du secondaire relève des collectivités

territoriales. La gestion de cette corporation (enseignants) constitue une préoccupation majeure des responsables de l'éducation et les enseignants eux-mêmes.

La théorie de référence pouvant expliquer ce thème est la Nouvelle Gestion Public (NGP) ou *le New Public Management (NPM)*. La NGP correspond à un souci légitime, soit de contribuer, par de nouveaux principes et outils de gestion, à rationaliser le fonctionnement interne des administrations publiques dans l'espoir d'améliorer leur efficience et efficacité, Giauque (2010). La décentralisation du secteur de l'éducation s'inscrit dans un souci de rationaliser la gestion à tous les niveaux et de rapprocher l'école à la population. Cette réforme administrative a déjà montré ses limites. Les collectivités territoriales n'ont pas de ressources nécessaires pour gérer efficacement le personnel enseignant.

## **1. Matériels et méthodes**

Notre posture épistémologique est interprétativiste. Cette démarche nous a permis d'explorer le problème au niveau de l'Académie d'Enseignement de Bamako-Rive Droite à la suite des opinions des acteurs impliqués dans la gestion du personnel enseignant des collectivités territoriales. Dans la mesure où nous nous intéressons au « comment » de ce phénomène, nous avons choisi l'approche qualitative basée sur l'induction pour explorer en profondeur, l'influence de la décentralisation sur la gestion du personnel enseignant des collectivités territoriales au Mali.

La description interprétative répond au besoin de comprendre la signification des phénomènes. La recherche descriptive interprétative s'intéresse aux phénomènes humains dont l'état actuel des connaissances ne permet pas une compréhension en contexte et en profondeur Torne (2008) cité par Corbière et Larivière (2014)

L'interprétativisme est couramment utilisé pour comprendre les expériences, les vécus et pour exprimer le point de vue des acteurs. Pour la technique de collecte des données, nous avons utilisés l'entretien semi-directif.

### **1.1. Choix de l'échantillon**

Dans le cadre de l'élaboration de cet article, nous avons utilisé l'échantillonnage à choix raisonné. Pour cela, nous nous sommes intéressés aux éléments comme l'effectif total, les différentes catégories socio-professionnelles et les différents niveaux de responsabilités des agents concernés par notre recherche. Ainsi, nous avons divisé le personnel de l'AEBKO-RD en deux groupes à savoir : les cadres et les agents d'exécution.

La taille de notre échantillon est de 20 personnes constituées comme suit : 5 Chefs de Division ; 6 Chefs de Section et 9 enseignants. Ce choix est justifié par la saturation des réponses, c'est-

à-dire que chaque nouvelle réponse donnée par les agents de l'Académie et les enseignants, ne produit que des données déjà évoquées auparavant.

## **1.2. Collecte et analyse des données**

L'objectif de notre recherche étant de comprendre le phénomène, les questions ont porté sur « comment » et « pourquoi ». Pour comprendre l'influence de la décentralisation de l'éducation sur la gestion du personnel enseignant des CT, le paradigme interprétativiste nous offre les meilleures réponses. Ainsi, nous avons utilisé l'entretien semi-directif. Pour pouvoir réaliser ces entretiens, une correspondance accompagnée de notre guide d'entretien a été adressée à Madame la Directrice de l'Académie d'Enseignement de Bamako-Rive Droite. Après avoir accepté notre demande de recherche, nous nous sommes entretenus d'abord avec le Chef de Personnel de ladite structure afin de définir notre planning de collecte auprès des responsables concernés.

En effet, nous nous sommes entretenus avec les Chefs de Divisions, les Chefs de Sections de l'AEBKO-RD, les Membres de la Commission Education de la Mairie de la CV du district de Bamako et quelques enseignants qui vivent au quotidien, des situations que nous voulons comprendre.

Durant le déroulement de nos entretiens, nous avons pu enregistrer et rédiger les discours de nos répondants. Cette méthode a facilité la transcription de nos données.

Après la collecte des données, nous avons procédé à la lecture des discours, à l'écoute des enregistrements. Cela nous a permis de faire un résumé écrit et détaillé de chaque interview et la transcription de notes et de propos particulièrement illustratifs ou significatifs. Ce travail d'analyse nous a permis d'identifier les thèmes abordés dans les discours de nos répondants afin de procéder à leur catégorisation.

Les informations collectées avec nos trois guides d'entretien ont été enregistrées puis retranscrites sous forme de citations exactes qu'on appelle "verbatim" afin d'être analysées.

Après cette phase, nous avons procédé à la codification des discours pour faciliter l'analyse. Il s'agit ici de choisir les discours qui sont en rapport avec notre objectif de recherche.

Pour rappel, nous nous sommes entretenus avec 20 personnes au niveau de l'AEBKO-RD. Ainsi, les discours ou verbatim issus de ces entretiens ont été codifiés. Tous les entretiens individuels se sont déroulés dans les bureaux des agents concernés avec une durée moyenne de 35 minutes 48 secondes par entretien.

## 2. Résultats de la recherche

Nous allons présenter les pratiques de gestion du personnel enseignant en catégories et sous-catégories. Chaque pratique sera présentée dans un tableau avec la fréquence des thèmes évoqués dans les discours de nos interviewés.

**Tableau n°1 : Rémunération**

Catégorie	Sous-catégorie	Thèmes	Fréquences
Rémunération	Motivation	Insuffisance de budget	03
		Retard de salaires	15
		Traitement des salaires à temps	17
		Prime de zone	8
		Circuit long	5
		Négligence des responsables	11
<b>Total</b>			<b>61</b>

Source : Enquête réalisée en mars 2024

Dans cette catégorie, la plupart de nos interviewés ont évoqué « *le traitement des salaires à temps* », soit la fréquence la plus élevée (17 en nombre de citation). Ce qui signifie que les agents de l'Etat sont préoccupés par le traitement des salaires au niveau des collectivités. Pour le Billetteur de l'AEBKO-RD : « *il faut traiter les salaires à temps pour une prise en charge rapide des états avant la fin du mois* ». A ce sujet, un Chef de Section dit : « *il faut créer une Commission de gestion des salaires pour traiter les salaires à temps* ».

D'une manière générale, tous les enseignants interrogés ont manifesté leurs insatisfactions par rapport à l'administration des salaires. Aussi, ils dénoncent le « *retard des salaires* » qui ressort 15 fois dans les discours. A ce propos, cet enseignant affirme : « *Avec la gestion des collectivités, les enseignants ont connu toujours des retards de salaires* ».

Ainsi, selon un Chef de Section « *Les retards de salaires sont dus à la mauvaise gestion, à la lourdeur administrative, à la non maîtrise de la gestion des salaires dans certaines collectivités* ».

L'avis de ce Chef de Section confirme ce constat en ces termes, « *...les retards de salaires s'expliquent par le laxisme des CT, voire de l'Etat, la non implication des CT, la négligence des acteurs impliqués dans le traitement des salaires, la longue chaîne de traitement des salaires au niveau des CT. Au niveau secondaire par exemple, le salaire est traité d'abord à l'académie et après la mairie du district. Il faudra augmenter les salaires en fonction des moyens de l'Etat* ».

Certains répondants pensent que le retard des salaires est lié à la « *négligence des responsables* » impliqués dans la gestion des rémunérations. Ce thème a été cité 11 fois pendant la collecte de nos données. Ainsi, cet enseignant affirme « *Avec la décentralisation de l'école, c'est le*

*retard permanent des virements de salaires dû à la négligence des structures traitant les états de salaires... ».*

L'augmentation de *la prime de zone* pour inciter les enseignants et les maintenir dans les villages a été signalé 08 fois par certains de nos interviewés. A ce propos, un Chef de Section affirme en ces termes, « *Pour une meilleure gestion de la rémunération des enseignants, il faut : appliquer les textes régissant la fonction publique des collectivités territoriales ; appliquer strictement le statut du personnel enseignant des CT ; octroyer certaines primes aux enseignants pour les inciter à rester dans la fonction... ».*

Dans le cadre du traitement des salaires des enseignants des collectivités territoriales, « *le circuit a été jugé long* », par les responsables chargés de la rémunération au niveau de l'Académie d'Enseignement Rive Droite, soit une fréquence de 05. C'est ce qui ressort du discours du Billetteur de l'AEBKO-RD : « *Je suis chargé du traitement et le tirage des salaires des enseignants des CT. Après le traitement et tirage, c'est l'envoi dans les structures financières pour prise en charge. Les structures qui prennent en charge sont : les mairies des communes V et VI et celle du district de Bamako. Les retards de salaires peuvent être dus au manque de suivi de certains financiers, à la négligence des CT, au problème de budget, etc. Il faudra traiter les salaires à temps pour une prise en charge rapide des états avant la fin du mois* ». Ainsi, les explications de ce répondant montrent que le processus de traitement de salaires des enseignants des CT est lourd. Nous avons beaucoup d'acteurs qui interviennent dans le processus de traitement des salaires. Dans la chaîne de traitement c'est l'AE qui traite les salaires, puis les états sont envoyés à la mairie. Après la signature à ce niveau, les salaires sont envoyés au contrôle financier pour visa. Les états de salaires, une fois vérifiés sont renvoyés à la mairie qui, à son tour, cette fois-ci, les envoie à la perception. Pour terminer avec le processus, la perception procède à l'établissement des chèques puis les envoie au niveau des banques pour virement.

Le Chef de personnel de l'AEBKO-RD, abondant dans le même sens, stipule : « *Le travail technique est fait par l'AE. C'est-à-dire, nous traitons les salaires et les CT visent les états. Le circuit de traitement est long. Ce qui explique les retards de salaires. Il faut réduire le circuit de traitement* ». Tous ces propos montrent qu'il y a de sérieux problèmes dans la gestion des salaires des enseignants des collectivités territoriales.

Selon ce Chef de Division « *C'est l'AE qui traite les salaires des enseignants des collectivités territoriales. Il arrive parfois que ces salaires soient virés en retard à cause des erreurs techniques, du manque de fonds. C'est difficile d'expliquer cette situation. Les salaires de ces*

*enseignants arrivent toujours en retard. C'est la mauvaise volonté des collectivités. Il faut créer un cadre de concertation pour le traitement des salaires. Ces agents vont se réunir chaque 15 jours ».*

La rémunération étant le principal facteur de motivation des travailleurs pourrait être, en même temps, source de démotivation et de frustration en cas de mauvaise gestion des salaires.

Le thème ayant la plus faible fréquence dans cette catégorie est *l'insuffisance de budget* qui a été cité 03 fois dans les discours de nos répondants. Ce thème constitue la plus faible fréquence dans la mesure où beaucoup de nos répondants ne l'ont pas cité dans leurs propos.

En conclusion, nous constatons qu'il n'y a pas de franche collaboration entre les collectivités et les services techniques de l'éducation en matière de traitement des salaires. Tous les enseignants interrogés sur ce sujet ont évoqué le retard des salaires dans la gestion décentralisée de l'éducation. Ce qui pourrait être un facteur de démotivation de ces agents dans la mesure où les enseignants relevant du statut général des fonctionnaires de l'Etat sont payés à partir du 20 de chaque mois. Cette situation constitue d'ailleurs un sentiment de frustration car, pour des agents exerçant le même métier dans la même localité, il ne devrait pas y avoir de traitement différent. En outre, il arrive aussi que les enseignants des CT fassent des arrêts de travail à cause des retards de salaires.

**Tableau n°2 : Évaluation du personnel**

Catégories	Sous catégories	Thèmes	Fréquences (en nombre de fois)
Évaluation du personnel	Gestion des carrières	Évolution des carrières	14
	Appréciation	Évaluation des qualités humaines et professionnelles	04
		Notation subjective	08
<b>Total</b>			<b>30</b>

Sources : Enquête réalisée en mars 2024

L'évaluation du personnel ou la notation est le système d'appréciation des ressources humaines dans l'administration publique. C'est elle qui permet de gérer, en principe, la carrière du fonctionnaire depuis son entrée jusqu'à sa sortie du système. Ainsi, dans cette catégorie, « *l'évolution des carrières* » a une fréquence de 14. Cette fréquence élevée montre que beaucoup de nos répondants pensent que le but visé par l'évaluation du personnel dans la fonction publique est l'évolution des carrières. Pour ce chef de Division : « *La notation permet à l'enseignant d'avancer administrativement. C'est un moyen d'encourager les bons travailleurs. Elle est vraiment efficace, tout dépendant de la vigilance du responsable. Il est*

*censé connaître ses enseignants. Le problème que nous avons avec l'évaluation est le respect du quota des agents notés très bons (30%). Il faudra revoir ce quota ».*

*Selon un Chef de Section : « le but visé par l'évaluation est l'avancement des enseignants. Cela permet de gérer les carrières. Cette notation est mal faite. On demande aux structures d'envoyer les bulletins de notation dans un bref délai. La notation est faite aussi par affinité, elle est très subjective. La notation devrait tenir compte de la performance et les qualités individuelles des travailleurs. Les Directeurs d'écoles devraient noter de commun accord avec les conseillers pédagogiques. Cela permettrait d'avoir une notation objective. Les conséquences d'une mauvaise notation sont : démotivation si l'enseignant qui travaille bien n'est pas noté correctement ; conflits au niveau des écoles si les choix ne sont pas transparents. Suggestions : instaurer un registre de présence dans les établissements ; créer des comités pédagogiques ; multiplier les suivis pédagogiques... ».*

*« La notation subjective » a une fréquence de 08. Certains de nos interviewés ont dénoncé le caractère subjectif de l'appréciation des agents de l'Etat. Ainsi, cet enseignant affirme : « ... Le social fait que les administrations ne font pas sérieusement le travail de notation et les meilleurs sont punis ». Une mauvaise évaluation pourrait être source de conflit et de frustration dans l'environnement du travail. Ainsi, on doit éviter toute subjectivité dans le processus d'appréciation des ressources humaines. A ce propos, un enseignant affirme : « ... la notation peut être source de discrimination, donc de conflit alors qu'elle est faite pour encourager l'agent. Nous avons des plaintes de la part de certains enseignants si les choix ne sont pas objectifs ».*

Ces éléments sus cités prouvent à suffisance, le caractère subjectif de l'appréciation des agents de l'Etat. Ce qui remet en cause, l'efficacité du système d'évaluation des ressources humaines dans la fonction publique.

*Selon le Chef de Section Communication avec les Partenaires au niveau de l'Académie, « la notation des fonctionnaires, de façon générale, est faite par affinité ; elle est très subjective. Cette notation ne prend pas en compte la performance et les qualités individuelles des travailleurs. C'est ce qui crée la démotivation lorsque l'agent qui travaille bien n'est pas noté correctement. Il y a aussi des cas de conflits au niveau des écoles si le choix des personnes notées "très bon" n'est pas transparent ».*

Toujours dans cette catégorie, « L'évaluation des qualités humaines et professionnelles » a une fréquence de 04. Ce qui donne un autre sens à l'évaluation du personnel. Certains de nos répondants pensent que l'objectif de l'évaluation est de faire le bilan de compétences du salarié.

Selon ce Chef de Section : « *c'est pour avoir une idée sur les qualités humaines et professionnelles de l'enseignant. Le système est bon, car il permet de porter un jugement, une appréciation sur les fonctionnaires. La notation aide le responsable à faire une analyse du comportement de ses agents* ». Dans le processus d'évaluation des agents de l'Etat, nous avons des critères qui concernent le comportement et d'autres qui portent sur les compétences professionnelles du salarié.

De façon générale, le but principal de l'évaluation du personnel est l'avancement des carrières. C'est ce qui explique la fréquence élevée de ce thème. Dans la fonction publique malienne, l'avancement a lieu chaque deux ans après le cumul de deux années de notation. Dans la pratique, le caractère subjectif du processus a été dénoncé par la majorité des enseignants et des responsables de l'AEBKO-RD. Ce qui peut être source de conflits, de frustrations et de démotivation lorsque le mérite n'est pas reconnu. Certains ont même affirmé que la notation est une simple formalité dans la fonction publique. Selon ce répondant « *Que tu sois bon ou mauvais, ton nom figure sur l'arrêté d'avancement. C'est une simple formalité, cette notation* ».

**Tableau n° 3 : Formation du personnel**

Catégories	Sous-catégorie	Thèmes	Fréquence
Formation du personnel	Gestion de la formation	Problèmes de financement	06
		Choix des participants par affinités	12
		Programmes de formations non adaptés	08
		Renforcement des capacités	18
		Absence de formation	16
<b>Total</b>			<b>60</b>

Source : Enquête réalisée en mars 2024

La formation du personnel est une pratique de gestion des carrières qui permet d'améliorer les connaissances des travailleurs. C'est qui explique d'ailleurs la fréquence élevée du thème « *renforcement des capacités* » qui a été cité 18 fois. C'est l'Académie qui assure la mise en œuvre de la politique de formation du personnel enseignant. A ce propos, le Chef de Division Curricula, Recherche et Formation affirme : « *Nous avons une Division Curricula, Recherche et Formation qui a pour mission de coordonner la mise en œuvre de la formation continue. Nous faisons la formation, le suivi et l'évaluation. Nous avons un document de politique de formation continue qui date de 2003. Ce document donne les cadres, les enjeux et les objectifs de la formation continue. Au niveau de l'AE, notre tâche c'est d'identifier et collecter les besoins de formation. Ainsi, nous identifions et collectons les besoins de formation comme suit : (1) les agents de l'AE parce que nous nous sommes chargés de former les agents de l'AE ; (2) les DCAP, les Conseillers Pédagogiques et les Professeurs d'enseignement secondaire. A*

*chaque rentrée, nous partons au niveau de ces services pour identifier et collecter leurs besoins de formation. Après cela, nous faisons la planification des besoins de formation en fonction des intérêts des agents. Les besoins les plus pressants (urgents, réels) qui entravent le bon fonctionnement de ces structures sont sélectionnés en première position. Ensuite vient la mise en œuvre de ce plan de formation. La mise en œuvre de la politique signifie que les documents ont été validés, l'argent est disponible ainsi que les formateurs. Quand on forme ces agents, on doit faire un suivi après la formation pour voir s'ils sont là à exécuter ce qu'ils ont appris pendant la formation. Après le suivi, il y a le bilan de la formation continue. Ce bilan nous permet de savoir si les objectifs ont été atteints ou pas. C'est pourquoi la Division Curricula, Recherche et Formation est une Division transversale. Cela veut dire que nous travaillons avec toutes les Divisions de l'AE. Par exemple, la Division Planification, Examens et Concours nous aide dans la planification des besoins de formation. La Division Education de Base s'occupe de l'enseignement fondamental. Ici il s'agit de nous accompagner dans la formation des enseignants du fondamental quand il y a un financement venant des partenaires. Mais avec le financement de l'Etat, l'AE n'est pas habilitée à former les enseignants du fondamental. C'est plutôt les CAP. Nous avons aussi la Division Enseignement Secondaire et Supérieur qui s'occupe de l'APC (Approche par Compétences). Nous formons les enseignants dans ce cadre. Il y a aussi les agents de la Direction tels que les gens de la bibliothèque qui sont formés selon leurs besoins.*

*Pour l'identification des besoins, nous faisons ce travail en observant les pratiques de classe, ce qu'on voit l'enseignant faire est-ce correcte. Si ce n'est pas correcte qu'est-ce qu'il y a lieu d'améliorer dans ces pratiques de classe. Nous identifions aussi les besoins de l'Etat, c'est-à-dire les priorités nationales. Par exemple, aujourd'hui l'Etat parle de curriculum au niveau de l'enseignement fondamental. C'est une priorité nationale et les enseignants du fondamental sont formés selon ce besoin. Au lycée, l'Etat parle d'APC, ainsi nous formons les enseignants du secondaire à l'APC. Donc, nous avons les besoins en termes de pratiques de classe et il y a les besoins que l'école nous donne après les visites de proximité effectuées par le directeur d'école. Les priorités nationales par rapport à la formation continue des enseignants sont : le curriculum, l'APC, l'évaluation formative et le genre. Nous avons souvent des partenaires (UNICEF et autres) qui choisissent leur propre thème de formation. Ces partenaires peuvent dire, par exemple, que la formation porte sur l'APC. Dans ce cas nous allons chercher des formateurs en APC ». Nous constatons ici, l'implication de l'AE en matière de gestion de la formation des enseignants. Ce travail consiste à l'identification ou à l'analyse des besoins de*

formation, à l'élaboration des programmes de formation, puis à l'exécution du plan de formation. Abondant dans le même sens, le Chef de Division Communication, Administration et Finances stipule : « *Nous avons une politique, mais cette politique s'inscrit dans la politique nationale de formation continue. Aujourd'hui, la politique de formation continue des enseignants tourne autour de la Communauté d'Apprentissage (CA) des Maîtres. C'est un Comité au sein de l'école composé du personnel enseignant de l'école plus le Directeur lui-même. Vu que les ateliers de formation coûtent et l'Etat n'ayant pas assez de moyen, la CA est un palliatif pour assurer la formation des enseignants. C'est une stratégie de formation où l'enseignant est l'acteur de sa propre formation. C'est à eux d'identifier leurs propres besoins de formation afin de planifier les actions de formation. Une fois le plan de formation élaboré, ils l'envoient au CAP pour validation. Lorsque le plan de formation est validé, il devient exécutoire. Les thématiques sont animées par des enseignants eux-mêmes. C'est-à-dire, lorsqu'il y a formation autour de tel ou tel thème, ils cherchent parmi eux qui maîtrisent cette thématique. C'est pourquoi j'ai dit que l'enseignant est l'acteur de sa propre formation. La prise en charge est assurée par le CGS et les Collectivités Territoriales (les mairies et autres). Le Directeur d'école sait qui a besoin d'être formé. C'est lui qui pilote la CA. Pour cela, il est encadré par le Centre d'Animation Pédagogique. A ce niveau, nous avons un projet appelé « FORMER » qui finance certaines formations ».* Il ressort de l'analyse de ce discours que la Communauté des Apprentissages (CA) constitue le principal moyen de formation continue des enseignants. Avec la CA, l'enseignant devient l'acteur de sa propre formation.

Le thème « *absence de formation* » a une fréquence de 16. C'est ce qui ressort des discours de certains enseignants interviewés. Ainsi, cet enseignant affirme : « *La gestion de la formation des enseignants est médiocre. Je suis à ma 6<sup>ème</sup> année de carrière et je n'ai jamais suivi une formation à part la C.A. Je suggère aux autorités compétentes d'organiser des ateliers de formation chaque trimestre dans les CAP* ». La formation continue des enseignants est une nécessité pour le développement des compétences. L'absence de formation pourrait jouer sur la qualité des enseignements. A ce propos, un enseignant dit : « *Il n'y a presque pas de formation des enseignants alors que cela est une nécessité pour la bonne marche et la réussite du système éducatif. Un enseignant a besoin régulièrement d'une bonne formation. Pendant les vacances, il faut organiser une formation continue des enseignants et une évaluation à chaque fin de formation* ».

Le choix des participants a une fréquence de 12. Ainsi, dans la mise en œuvre du plan de formation, le choix des participants serait fait par des liens quelconques. C'est ce que nous

avons constaté pendant la collecte des données. A ce sujet, le Chef de personnel affirme : « *C'est par rapport aux choix des participants que nous avons des difficultés. Souvent, il y a des collègues qui se plaignent que ce sont les mêmes personnes qui sont choisis pour les formations continues* ».

Un autre répondant stipule : « *La gestion de la formation des enseignants au niveau de l'Académie est passable. Les participants sont souvent choisis par affinité et cela doit être corrigé...* ». Cela montre que, dans la mise en œuvre du plan de formation, il y a des problèmes. Ceux qui sont dans le besoin de formation ne seraient pas concernés par les séminaires de formation. Les participants sont choisis en fonction des affinités. Cette opinion est partagée par cet enseignant en ces termes : « *l'application de la politique est médiocre à cause de la mauvaise gestion des enseignants de certains chefs hiérarchiques sur le plan discriminatoire (affinité dans le choix des participants). La formation doit profiter à tous en matière d'amélioration des compétences* ».

L'un de nos répondants, parlant de la formation professionnelle continue des enseignants au niveau des grandes écoles et instituts, affirme : « *il y a une mauvaise gestion de la formation continue des enseignants de la part des collectivités. Souvent, nous voyons qu'il y a 2000 enseignants ou plus qui partent en formation et le même nombre n'est pas recruté. Les programmes de formation ne sont pas aussi efficaces. Beaucoup partent faire des formations qui ne collent pas avec leur profil...* ».

Par ailleurs, au cours de la collecte des données, le thème « *programmes de formations non adaptés* » a été évoqué 08 fois dans cette catégorie. A ce sujet, cet enseignant affirme : « *je suis à ma 10<sup>ème</sup> année de carrière, je n'ai fait qu'une seule formation qui n'était même pas dans le domaine de l'éducation, mais plutôt la culture de la paix qui a fait 5 jours* ». Les programmes de formations doivent être adaptés aux besoins des agents à former. C'est-à-dire, les choix des participants doivent être faits en fonction des thématiques et des spécialités.

L'absence de financement a une fréquence de 06. L'une des difficultés de la mise en œuvre de la politique de formation continue des enseignants serait le problème de financement. « *Ce sont les collectivités qui gèrent le fonds de formation maintenant. Nous avons un problème d'obtention de financement des formations au niveau du gouvernorat. Chaque fois, nos dossiers sont rejetés à ce niveau* ».

Pour le responsable de la Division Curricula, Recherche et Formation ajoute : « *depuis l'octroi de la prime d'équipement aux enseignants, il n'y a pas eu de financement pour alimenter le chapitre formation* ». Selon Chef de Division Curricula, Recherche et Formation, « *Il n'y a pas*

*de financements aujourd'hui. Depuis 2020, l'Etat ne donne pas de crédit pour la formation du personnel enseignant des collectivités. Certains disent que la prime d'équipement est accordée aux enseignants pour leur permettre d'acheter des documents. Donc, c'est comme si cette prime a remplacé le budget de formation. Dans le budget de l'Académie, il faudra alimenter le chapitre accordé à la formation continue des enseignants ».*

Pour le Chef de Division Communication Administration et Finances « *La formation continue des enseignants est toujours financée par le budget national. La procédure d'obtention des financements au niveau des Gouvernorats est très complexe. C'est un vrai parcours de combattant au niveau des CT. Vous ne pouvez pas organiser un atelier de formation tant que vous n'avez pas la décision signée par le Gouverneur. Il y a trop de tracasseries avec les structures financières telles que la Direction Régionale du Budget. Chaque fois dossier rejeté. Beaucoup ne comprennent pas et pensent que l'argent est disponible au niveau des comptes des services techniques de l'éducation. Ce n'est pas le cas, l'argent est disponible au niveau du Budget Régional et pour l'obtenir, il faut monter un dossier afin d'avoir la décision. Donc, c'est à partir de la décision qu'on peut le décaissement. Dans ces derniers temps, ce chapitre n'est jamais alimenté. Il faudra alimenter le chapitre de la formation et faciliter l'accès à ce crédit au niveau du Budget Régional ».*

La formation étant un droit pour chaque agent, l'Etat devrait chercher des moyens pour assurer la formation continue des enseignants. L'octroi d'une prime d'équipement ou de documentation aux enseignants ne saurait remplacer le budget de formation.

En somme, l'objectif principal de la formation du personnel est le renforcement des capacités. Elle permet à l'enseignant d'améliorer ses connaissances en matière de pratiques pédagogiques. Il se trouve que l'Académie rencontre des problèmes de financements pour assurer la formation continue des enseignants. Ce qui expliquerait l'absence de formation des enseignants des collectivités territoriales. Un autre problème serait le choix des participants pour quelques rares formations organisées chaque année. Beaucoup de nos répondants, notamment, les enseignants ont dénoncé la sélection des participants par affinités. En outre, certains interviewés ont affirmé que les programmes de formations ne sont adaptés aux besoins de formation des enseignants. Ces constats montrent aussi qu'il y a des difficultés concernant la mise en œuvre du plan de formation des enseignants.

**Tableau n°4 : Mobilité du personnel**

Catégorie	Sous-catégories	Thèmes	Fréquences
Mobilité du personnel	Gestion des effectifs	Élaboration d'une base de données	18
		Lourdeur administrative	13
		Mauvaise répartition des enseignants	20
		Omissions	08
	Compensations politiques	Nominations par affinités	15
		Non-respect des textes	17
<b>Total</b>			<b>91</b>

Sources : Enquête réalisée en mars 2024

Dans cette catégorie, la « *Mauvaise répartition des enseignants* » a une fréquence de 20. Pendant la collecte des données, beaucoup de nos interviewés ont affirmé qu'il y a du laxisme en matière de gestion des mouvements du personnel enseignant des collectivités territoriales. Ainsi, selon ce Chef de Division, « *Le problème qui se pose dans la mobilité des enseignants des CT est que tout le monde veut venir à Bamako. Il faut revenir à l'ancienne pratique de mutation des enseignants, c'est-à-dire, un enseignant qui fait cinq ans dans une collectivité peut être muté. Il n'est pas bon de laisser un enseignant dans une zone où il a fait plus de 10 ans car il deviendra inefficace* ».

Ainsi, depuis la décentralisation de l'école, la gestion des mutations pose de sérieux problèmes aux services techniques de l'éducation. A ce sujet, un autre répondant affirme : « *En réalité, j'ai une mauvaise appréciation de l'application de la politique de mobilité des enseignants. Tous les enseignants cherchent la mutation pour venir à Bamako ou dans les autres grandes villes. Si vous prenez l'Académie de Bamako Rive Droite par exemple, l'effectif normal est de 77 agents, mais nous sommes au nombre de 140 agents ici. Donc, il y a un problème de sureffectif à Bamako. Dans certains établissements secondaires, nous avons des enseignants qui n'ont que deux heures par semaine. D'autres n'ont même pas d'emploi de temps. Nous avons beau signalé cette situation, mais chaque fois nous recevons des enseignants après leurs formations au niveau des grandes écoles. Ces fonctionnaires, au lieu de retourner dans leur collectivité cherchent, par tous les moyens, à venir à Bamako. Les CAP tout comme les lycées nous disent tout temps qu'ils n'ont pas besoin d'enseignants. Par contre, l'Académie est obligée de leur envoyer des enseignants parce que nous recevons des gens pour affectation. Récemment, la DRH nous a demandé de faire la situation des enseignants qui n'ont pas de responsabilités. Nous avons fait ce travail et envoyé. C'est à eux maintenant de prendre une décision. Même s'il faut procéder au redéploiement des enseignants qui n'ont pas d'heures à Bamako. Ce qui serait un peu difficile parce que l'administration a peur des syndicats souvent. En outre, pour muter un enseignant, il faudrait que l'agent lui-même fasse la demande d'abord.*

*Cette disposition a été modifiée en disant que l'enseignant peut être muté en cas de nécessité de service. Quand on essaie d'appliquer ce principe, les syndicats vont dire que nous affectons des enseignants de façon arbitraire. Malgré cela, il faudrait que l'on fasse les affectations en fonction des besoins. Et pour cela, il faut connaître l'effectif réel sur le terrain. Nous avons des enseignants qui sont en abandon de poste. D'autres sont dans les ONG sans une autorisation de disponibilité ».*

A ce niveau, nous constatons les difficultés de l'Académie par rapport à la répartition des enseignants après leur mise à disposition. Ces difficultés sont dues à la pression des syndicats, de certains responsables de l'administration et de la société civile.

Selon ce Chef de Section : *« Il y a une politique de mobilité des enseignants des CT. C'est son application qui pose problème. La répartition des enseignants n'est pas bien faite. Nous avons des établissements où il y a sureffectif et d'autres sont dans une situation de sous-effectif. Dans la mobilité, il faudra prendre des dispositions pour les remplacements. Il y a beaucoup de magouilles dans la gestion de ces demandes de mutation. Les enseignants ne sont pas satisfaits dans l'application de cette politique de mobilité ».*

D'après ces répondants, il y a une mauvaise répartition des enseignants entre les collectivités. Tous les enseignants veulent venir dans les grandes villes créant ainsi le surnombre. Les zones les plus éloignées se vident car les partants ne sont jamais remplacés.

Le thème « *élaboration d'une base de données* » a une fréquence de 18. Cette fréquence élevée s'explique par la mauvaise gestion du personnel enseignant des collectivités. Nous constatons que ni les collectivités territoriales ni les services techniques de l'éducation ne maîtrise l'effectif réel des enseignants des collectivités. A ce sujet, un Chef de Section dit : *« ...Nous avons récemment fait un contrôle physique en renseignant un fichier individuel pour chaque agent. Nous avons pu identifier 5300 enseignants au niveau de la rive droite. Cela a été encore inefficace pour identifier l'effectif des enseignants sur le terrain parce que nous avons reçu après plus de 100 dossiers que nous avons acheminés à la DRH. Le problème qui se pose avec ce travail est que les enseignants en abandon de poste ont été informés pour ce contrôle physique. Ce qui complique l'identification des besoins sur le terrain ».*

Selon beaucoup de nos répondants, l'élaboration d'un fichier des enseignants permettrait de réduire les cas d'omissions sur les actes administratifs. En outre, cela va nous aider à faire une bonne gestion de l'effectif des enseignants sur le terrain. A ce propos, cet enseignant affirme : *« Pour une meilleure gestion des mouvements des enseignants, il faut élaborer un fichier qui*

*identifie l'enseignant depuis la 1<sup>ère</sup> année jusqu'à l'âge de la retraite. Comme cela, tout sera automatique (avancement, nomination, etc.) ».*

Le thème « *Lourdeur administrative* » a une fréquence de 13. Selon la majorité de nos répondants, la procédure de traitement des demandes de mutation et autres actes administratifs serait lourde.

Selon le Chef de Division Communication, Administration et Finances, « *Les enseignants disent que la politique de mobilité est trop contraignante par rapport à leurs collègues de la fonction publique de l'Etat. L'application de ladite politique exige les avis des services techniques et les avis de toutes les collectivités concernées. C'est la croix et la bannière. Que ce soit le premier arrêté ou l'arrêté modifié, les avis sont toujours demandés avant de procéder à la mutation. Donc, pour les enseignants des CT c'est vraiment contraignant. Pour ceux de la fonction publique de l'Etat, c'est seulement le service technique qui vise la demande de mutation* ».

Les enseignants sont mutés suivant l'avis des collectivités du départ et d'arrivée et le service technique (le responsable de l'établissement, le CAP, et l'Académie).

Selon le Chef de Personnel de l'Académie, « *Pour qu'un enseignant soit muté, il lui faut l'avis favorable de la collectivité de départ et d'accueil. Si l'enseignant arrive à avoir l'avis favorable des deux structures (départ et accueil), l'académie est obligée de procéder à la mutation de l'enseignant en question. Les enseignants ne sont pas contents de l'application de la politique de mobilité. Ils pensent qu'il y a trop d'avis qui ne sont pas nécessaires. En plus, en cas de conflit avec la hiérarchie, il serait difficile pour l'enseignant d'avoir l'avis favorable de la structure de départ pour permettre la mutation* ».

Le discours de ce Chef de Section résume tout ce constat : « *les mutations se font selon l'avis favorable du Directeur d'école, du Maire, du Conseil de Cercle... C'est ce qui crée de l'embouteillage dans la gestion des mobilités. Souvent, certains élus communaux n'ont pas le niveau des responsables d'établissements. Il y a aussi des conflits d'intérêts entre les acteurs de l'école. La répartition n'est pas bien faite. Nous avons des écoles où il y a sureffectif et d'autres sont dans une situation de sous-effectif. Il y a beaucoup de magouilles dans la gestion de ces dossiers de mutation* ».

Il y a une lourdeur administrative dans la procédure de mobilité des enseignants car souvent, les enseignants se promènent avec leurs demandes pour obtenir la signature des responsables concernés.

Le dernier thème « omissions » de la sous-catégorie « gestion des effectifs » a une fréquence de 08.

En effet, dans le processus de traitement des actes administratifs (avancements, mutations, etc.), il y aurait des cas d'omissions. C'est ce qui ressort des discours de certains enseignants interviewés.

Selon cet enseignant, « *En matière de gestion du personnel, les avancements se font toujours en retard avec des omissions en plus* ».

En effet, depuis la décentralisation du secteur de l'éducation, il y a toujours des problèmes dans la gestion du personnel enseignant des CT. Dans l'élaboration des actes administratifs des enseignants, des cas d'omissions sont toujours constatées. Ce qui pénalise certains enseignants en termes d'avancement de carrière ou de promotion.

Dans la sous-catégorie « compensation politique » le « *Non-respect des textes* » a une fréquence de 17. Cette fréquence élevée s'explique par la violation des textes dans la gestion du personnel enseignant des CT.

Pour le Chef de Division Communication, Administration et Finances : « *Nous avons un arrêté de 2011 qui détermine les conditions de mutation des enseignants des CT. Par exemple, un enseignant nouvellement recruté doit faire au moins trois ans dans son école d'affectation avant de prétendre à une mutation* ». Ainsi, ce texte ne serait pas respecté dans la mobilité des enseignants. Certains sont mutés avant l'ancienneté requise. Ce qui fait que certaines collectivités n'arrivent pas à garder leurs enseignants pendant longtemps.

Le thème « Nominations par affinités » a une fréquence de 15. Ainsi, cet enseignant affirme : « *Il faut qu'ils arrêtent de nommer les DCAP, les Conseillers Pédagogiques, les Directeurs d'école par affinité, par coloration politique. Il faut que les collectivités respectent les enseignants en leur donnant ceux qu'ils méritent sans contrepartie* ».

Nous constatons ici l'influence des relations sociales et politiques dans la nomination des responsables scolaires. Les nominations se font non pas en fonction du mérite mais en fonction de la coloration politique. En outre, ces nominations ne respecteraient pas le plan de carrière des enseignants des CT. A ce sujet, cet enseignant stipule, « *Les autorités, au niveau des collectivités, doivent éviter les abus de pouvoir. Elles doivent savoir qu'elles sont là pour tout le monde, sans distinction de coloration politique et religieuse* ».

Pour cet enseignant, « *les élus locaux se sont servis de la décentralisation pour impliquer des enseignants dans la politique en leur faveur, les enseignants se voient des fois obliger de battre campagne sous peine d'être muter. Les collectivités, à travers leurs recrutements via les mairies*

*(ECOM), priment la politique sur le talent du personnel recruté. Les grandes familles sont favorisées, car pouvant fournir le plus de votants, se voient privilégiées d'où un facteur de baisse de niveau ».*

En conclusion, la plupart de nos répondants ont proposé l'élaboration d'une base de données pour rendre plus efficace, la gestion du personnel enseignant des collectivités. En outre, nous constatons le non-respect des textes pendant les nominations et les mutations des enseignants. Le poids politique et social influence beaucoup les décisions des services techniques de l'éducation. Ce qui rend difficile, la gestion des dossiers de mobilité du personnel enseignant des collectivités. Cette mauvaise pratique crée des problèmes d'effectifs au niveau de certaines collectivités qui sont éloignées des grandes villes.

### **3. Discussion des résultats**

Ainsi, il ressort de nos analyses que la gouvernance locale de l'éducation influe négativement le processus de traitement de salaires des enseignants. Cette influence négative se traduit par des difficultés liées au circuit de traitement des salaires (*jugé long par nos répondants*), à l'insuffisance du budget pour la prise en charge des états de paiement des salaires et à la négligence des responsables impliqués dans l'administration des rémunérations. Ces facteurs expliqueraient le retard des salaires des enseignants des CT.

Les travaux de Dougnon et al. (2008) sur « l'école et décentralisation au Mali » confirment notre analyse. Ces auteurs redoutent l'autonomie de l'école liée à la décentralisation dans la mesure où il y a une défaillance au niveau des mairies pour la prise en charge des rémunérations. Ce qui explique des retards dans le paiement des salaires des enseignants des Collectivités Territoriales.

De façon générale, les retards de salaire sont fréquents dans beaucoup de collectivités quand bien même, les fonctionnaires de l'Etat sont toujours payés avant ceux des CT. Ce qui crée des frustrations et la démotivation dans le milieu scolaire. En outre, nous constatons dans certains établissements, des enseignants des CT qui arrêtent le travail lorsque les virements de salaires accusent beaucoup de retards.

A ce niveau, nos résultats sont en cohérence avec les travaux de Martory et Crozet (2016) qui affirment que la détermination des rémunérations affecte à la fois l'équilibre financier à long terme d'une organisation, son équilibre social entre différentes catégories de travailleurs, ainsi que la situation individuelle et le degré de motivation de chacun de ses membres pris individuellement. Il s'agit donc d'une variable de régulation économique et sociale dont la

multiplicité des niveaux d'incidence conduit à opérer des manipulations expertes par des procédures aussi objectives et rationnelle que possible.

Notre analyse se rapproche aussi aux travaux de Traoré (2015) qui affirme que le retard de salaire des enseignants des collectivités peut les pousser à la corruption dans l'environnement scolaire de l'école.

Nous sommes en cohérence également avec les travaux de Cissoko (1985) qui affirme qu'en dépit des précautions prises pour la pratique de la notation dans la fonction publique, force est de constater que la quasi-totalité des notateurs n'ont pas compris le système qui paraît bien compliqué et qui gagnerait à être simplifié. Selon l'auteur, ni les évaluateurs, ni les évalués n'ont compris le système de notation pratiqué dans la fonction publique au Mali.

Nos résultats ont été aussi confirmés par les travaux de Demmke (2007) qui affirme que les traditionnelles évaluations de la performance ont été très critiquées ces dernières années. Il était fréquent que ces évaluations soient perçues comme des tâches imposées et nécessaires au niveau du quotidien administratif. Ni les supérieurs hiérarchiques, ni les collaborateurs ne s'intéressaient aux évaluations [...]. Tandis que le premier groupe ne voulait pas évaluer, le second ne voulait pas être évalué. Les évaluations de la performance restaient sans conséquence dans de nombreux cas, elles n'avaient pas de retombées majeures sur les conditions de travail du personnel. Le principe de l'emploi à vie et de l'avancement à l'ancienneté de même que les avancements plus ou moins automatiques remettaient en cause l'utilité des évaluations. Ce système engendre également un autre point faible : les exigences bureaucratiques et la pléthore de critères d'évaluation engendraient des résultats subjectifs. C'est à raison, donc, que cette subjectivité a été critiquée de même que la fréquente tendance à attribuer des notes trop généreuses afin d'éviter des conflits internes dans la gestion des ressources humaines.

Mara (2010), parlant de l'évaluation des agents de l'Etat, affirme aussi en ces termes : quand les objectifs ne sont pas suffisamment explicites, quand les outils n'existent pas en nombre suffisant, quand les résultats sont connus d'avance, l'évaluation devient au mieux un moyen de promotion et de légitimation pour la hiérarchie, au pire une source de frustration et de conflits larvés dans les services au détriment de l'État. Ce dispositif conçu pour être un outil de gestion efficace des ressources humaines se trouve ainsi dépourvu de toute crédibilité.

Nos résultats se rapprochent aux travaux de Sidibé (2009) qui affirme que la formation continue est confrontée à d'énormes difficultés qui peuvent être d'ordre financier ou matériel. La Communauté des Apprentissages (CA) par exemple dans son principe, ce sont les APE ou les CGS qui financent la formation alors que ces associations connaissent des déficits budgétaires

remarquables. La CA connaît un problème de ressources humaines. Puisqu'elle demande un échange d'expérience, certaines équipes, écoles ne comportent pas d'enseignants expérimentés pour animer.

Quant à la mobilité du personnel, nos résultats se rapprochent aux travaux de Mara (op.cit.). Selon lui, l'une des faiblesses majeures du dispositif de gestion du personnel est son incapacité à instaurer la mobilité des ressources humaines de l'Etat. Notre pays avec un territoire étendu, une variété de cultures et de traditions et une grande diversité sociale a un avantage important qui devrait faciliter la mobilité des agents publics. L'auteur constate que dans la fonction publique, la mobilité acceptée, assumée et revendiquée est aujourd'hui une exception. Les agents veulent dans leur grande majorité servir exclusivement à Bamako. Bamako, avec moins de 25% de la population, occupe la majorité des agents publics. Il ajoute aussi que les manœuvres et les soutiens permettent quelques fois à certains agents de faire toute leur carrière au niveau central. D'autres restent à Bamako alors qu'ils sont officiellement dans un service déconcentré bénéficiant de complicités à l'intérieur de l'appareil d'Etat. Ces agents continuent à percevoir leur rémunération et font perdre des ressources à l'administration d'une part et une grande crédibilité auprès des usagers qui attendent en vain ces agents d'autre part. Cette situation est d'autant plus dommageable que nombre de ces cas connus des responsables concernent le secteur de l'éducation laissant de nombreuses classes des écoles communautaires dans les zones rurales sans enseignant.

### **Conclusion**

Cette étude avait pour objectif de comprendre comment la décentralisation du secteur de l'éducation influence les pratiques de gestion du personnel enseignant des CT. Les résultats de cette recherche montrent que la décentralisation du secteur de l'éducation influence négativement la gestion du personnel enseignant des collectivités territoriales. Tous les acteurs interrogés au niveau de l'AEBKO-RD ont évoqué l'influence du poids social et politique dans les prises de décisions administratives. En outre, avec la décentralisation de l'éducation, nous constatons des retards de salaires liés au processus de traitement, le manque de formation continue des enseignants à cause du déficit de financement, la mauvaise répartition des enseignants sur le territoire et le caractère subjectif de l'évaluation des agents de l'Etat. Au regard de ces constats, notre objectif de recherche est atteint. Ainsi, nous recommandons à l'AEBKO-RD le respect des textes dans la gestion administrative du personnel enseignant des CT et à l'Etat, l'accompagnement des services déconcentrés pour permettre une meilleure gestion des agents des CT.

Les limites de cette recherche sont liées, entre autres, au refus de certains répondants d'enregistrer leur interview et à la subjectivité dans la retranscription manuelle des données. Cette subjectivité pourrait influencer l'interprétation de nos résultats. En outre, la nature qualitative des données issues des entretiens peut être déformée par les humeurs du répondant. Une autre limite de cette recherche s'explique par l'impossibilité de généralisation de ces résultats car les résultats reflètent uniquement une réalité propre au cas étudié.

Notre travail pourrait aider les dirigeants, les administrateurs scolaires et les gestionnaires des ressources humaines dans leurs prises de décisions en matière de planification et de pratiques de gestion. La démarche méthodologique de cette recherche pourrait inspirer d'autres chercheurs voulant traiter une thématique similaire. Aussi, les résultats de ce travail viennent renforcer la réflexion sur l'influence de la décentralisation sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique des collectivités en Afrique subsaharienne.

L'apport fondamental de cette recherche a été l'identification et l'analyse des effets organisationnels de la décentralisation de l'éducation sur la gestion du personnel enseignant des collectivités territoriales au Mali.

Pour nos travaux futurs, nous comptons élargir cette recherche à un échantillon plus large et sur toutes les académies de la ville de Bamako.

## Références bibliographiques

**BARDIN, L.**, (2013). L'analyse de contenu, Presse Universitaire de France.

**CISSOKO, D.**, (1985). La Fonction Publique en Afrique Noire : le cas du Mali, PUR Rouen, France.

**COLY, A.**, (2014). Les associations de parents d'élèves à travers l'histoire de l'éducation au Sénégal : pour une nouvelle définition de la politique éducative. Le cas de la Casamance. Tome 1, Thèse de Doctorat en Sciences de l'Education, Université de Limoges.

**CORBIERE, M. et LARIVIERE, N.** (2014). Méthode qualitative, quantitative et mixtes dans la recherche en sciences humaines, sociales et de la santé, Presse de l'Université du Québec.

**DEMMKE, C.**, (2007). Etude pour la 48<sup>ème</sup> réunion des Directeurs Généraux des administrations publiques des Etats membres de l'UE.

**DOUGNON, D. ; BOCOUM, I. et TA, C.**, (2008). Ecole et décentralisation : le cas du Mali, Institut International de Planification de l'Education.

**GIAUQUE, D.**, (2010). Nouvelle Gestion Publique : abattre la bureaucratie pour mieux la renouveler.

**MARA, M.**, (2010). L'Etat au Mali, Tome 1 : Présentation et Diagnostic, Nouvelle Imprimerie Bamakoise.

**MARTORY, B. et CROZET, D.**, (2016). Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performance, 9<sup>ème</sup> édition, DUNOD.

**SIDIBE, M.**, (2009). La formation continue des maitres de l'école fondamentale de Dioïla "C" 1<sup>er</sup> cycle, Mémoire de Maîtrise en Sciences de l'Education, Faculté des Lettres, Arts et Sciences Humaines de l'Université de Bamako.

**TRAORE, M.-K.**, (2015). La gouvernance locale dans le secteur de l'éducation au Mali, thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université de Toulon.

## Textes règlementaires :

Annuaire des statistiques de l'enseignement fondamental, MEN, CPS, 2023.

Arrêté n°2011-3282/MATCL-SG, du 11 août 2011, déterminant les conditions et les modalités de mobilité et de mise en congé de formation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales

Direction Nationale des Collectivités Territoriales., (2009). Lois et Décrets de la décentralisation, 6<sup>ème</sup> Edition.