

# ADMINISTRATIONS PUBLIQUES AFRICAINES FACE AUX DÉFIS CONTEMPORAINS DE LA SOCIÉTÉ :

## ENTRE RÉFORMES, BESOINS DE FORMATIONS ET PERFORMANCE



NUMÉRO SPÉCIAL  
ÉDITION N°2025/003



# Editorial

## La gestion des administrations publiques au centre des préoccupations des États

Les administrations publiques africaines font face à de nombreux défis dans leurs efforts d'amélioration de leur fonctionnement afin de livrer de meilleurs services à la population. Ces défis sont liés notamment à l'évolution des attentes sociétales et à la nécessité de s'adapter aux nouvelles exigences de gouvernance. Un exemple parmi d'autres de cette évolution se trouve dans l'environnement institutionnel désormais marqué par la prolifération d'acteurs nouveaux disputant le monopole de l'action publique (Moumouni & Gazibo, 2017). Ces défis varient d'un pays à l'autre, mais certains aspects communs se dégagent, notamment l'urgence des réformes institutionnelles, les besoins de formation des agents publics et la question de la performance des services publics.

Le présent numéro spécial<sup>1</sup> de la revue CESAG Research Paper (CESAG-RP) éditée par le Centre Africain d'Études Supérieures en Gestion (CESAG) intitulé "Administrations publiques africaines face aux défis contemporains de la société : entre réformes, besoins de formations et performance" s'inscrit dans la mouvance de la modernisation de l'administration publique initiée dans les années 1980 à la faveur des vents de changement apportés par le paradigme du Nouveau Management Public (NMP).

Le mouvement a été instauré pour faire face aux mutations sociales, technologiques, économiques et politiques induites par la mondialisation et aussi aux

exigences citoyennes pour une meilleure performance de l'action publique et le développement des États. Le NMP a porté de nombreuses réformes institutionnelles visant l'amélioration de la gouvernance et la gestion publique, et par ricochet la croissance économique et le bien-être des populations.

Faites sous le sceau de ce mouvement, ces réformes prônaient alors la rupture avec la bureaucratie dans l'administration publique (Charbonneau, 2012) qui évoque "un monde de papiers et de lenteurs, et renvoie à une administration tentaculaire et tatillonne, voire oppressive ou arbitraire" (Kada & Mathieu, 2014). L'idée de base derrière le NMP est que la gestion classique de l'État doit être repensée afin de passer d'une logique de « administration publique » à une logique de « management public » (Mazouz, Rousseau & Sponem, 2015), à travers un ensemble de dispositifs et de pratiques visant à accroître le contrôle sur le travail des agents publics et à augmenter la productivité des organisations. Trois dimensions sont alors considérées : le contrôle des moyens afin de maîtriser les coûts; la responsabilisation des acteurs en vue d'autonomiser des managers et la prise en compte des parties prenantes à savoir l'introduction de l'action publique et du travail public dans des réseaux élargis (Abord de Chatillon & Desmarais, 2012). En Afrique, les résultats de ces réformes administratives ont, toutefois, été mitigés (Manning, 2001) en raison

---

1 Le projet a bénéficié de l'appui de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) dans le cadre de la mise en œuvre du projet de "Mise à niveau de dispositif de capacitation durable des agents de l'Etat sénégalais pour une administration publique tournée vers l'avenir".

de leur complexité, de leur dimension politique qui appelle à des choix de valeur souvent controversés et aussi du manque de compétences nécessaires au sein des administrations publiques pour concrétiser le changement visé. Des expériences récentes de mise en œuvre de plans d'urgence ainsi que les conditions de la transformation structurelle, de la valorisation du capital humain et les meilleures pratiques, capitalisant sur les échecs antérieurs, tentent de renverser la tendance et gagner le pari de l'émergence africaine (Kaba, Cissé, Diagne & Grégoire, 2018).

Le présent numéro se veut une contribution originale du CESAG à l'avancement des connaissances sur ces enjeux de modernisation du service public en Afrique. Que ce soit au Gabon, au Sénégal ou au Maroc, les quatre articles du numéro permettent de répondre, au moins partiellement, à nombre de préoccupations évoquées plus tôt. Ils montrent, à l'aide de méthodologies distinctes, des administrations publiques africaines à un tournant crucial de leur développement en vue de plus d'efficacité.

Ces articles présentent les nombreux défis qui se posent aux administrations publiques étudiées et les transformations

substantielles en cours pour leur permettre de mieux s'acquitter de leur mission. Par ailleurs, ils montrent également la vulnérabilité de ces processus d'amélioration liée à des environnements caractérisés par un excès de bureaucratie et la réfraction au changement ou à des conjonctures environnementales plus larges, particulières aux pays étudiés.

Pour relever les défis contemporains qui les assaillent, les administrations publiques africaines semblent devoir conjuguer réformes structurelles, renforcement des capacités humaines (agents et managers) et amélioration continue de la performance. Comme les textes retenus le démontrent, cela implique des investissements dans la formation, la modernisation des processus administratifs et l'alignement des politiques publiques sur les besoins réels des populations. Dans cette perspective, une simplification des procédures administratives et l'introduction de nouvelles technologies semblent être autant d'axes de réforme essentiels et prometteurs. Si les gouvernements africains réussissent à relever ces défis, ils pourront espérer des administrations publiques plus efficaces, capables de répondre aux attentes de leurs citoyens et de soutenir le développement économique et social de leur pays.

2 Selon le dictionnaire de l'administration publique la bureaucratie [...] s'est aussi imposé pour exprimer le mépris du gâchis et des travers ridicules de l'administration publique. La définition sociologique (ou webérienne) de la bureaucratie l'associe à un vocable technique. Il s'agit là d'une définition laudative puisqu'elle renvoie à une administration dont l'action est encadrée juridiquement et dont les fonctionnaires sont recrutés par concours, travaillent dans un secteur spécifique, n'obéissent qu'aux devoirs objectifs de leur fonction, respectent le principe hiérarchique et accomplissent une carrière linéaire et réglée. Dans un sens plus péjoratif, l'expression peut être assimilée à celle de « système bureaucratique » ou de « machinerie d'État ». Elle évoque un monde de papiers et de lenteurs, et renvoie à une administration tentaculaire et tatillonne, voire oppressive ou arbitraire... (p. 48-50)

écrit  
par



Anne, Abdoulaye,  
Université Laval.  
abdoulaye.anne@fse.ulaval.ca

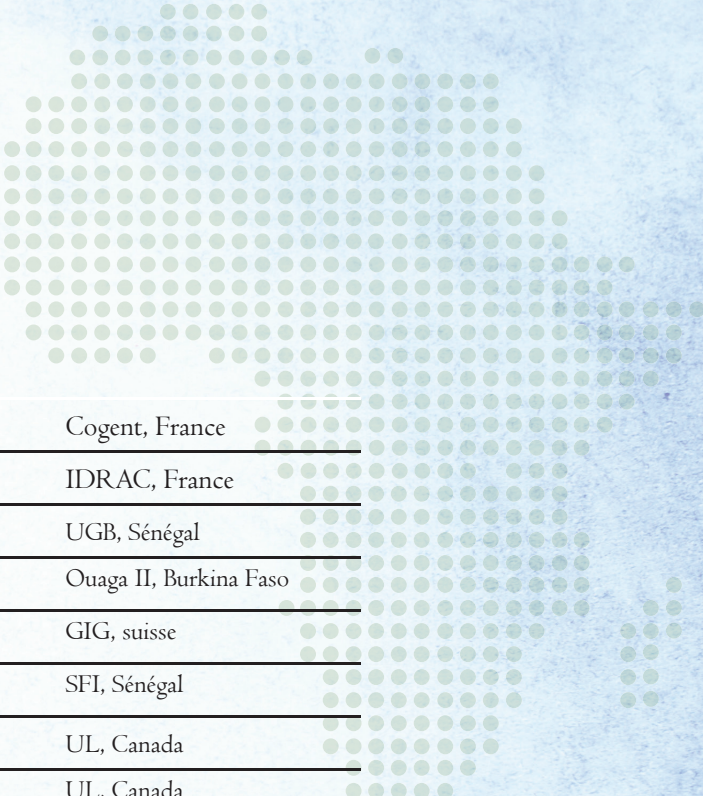


Rinfret, Natalie,  
École nationale d'administration  
publique (ÉNAP) du Québec  
natalie.rinfret@enap.ca



# Comité scientifique

DIA Amadou Lamine	CESAG, UCAD, Sénégal
WADE Mouhamed El Bachir	CESAG, UCAD, Sénégal
CASTA Jean François	Dauphine, France
TIDJANI Bassirou	UCAD, Sénégal
MBENGUE Ababacar	URCA, France
CADIOU Christian	UBA, France
DICKO Saidatou	UQAM, Canada
HOPPER Trevor	USE, Royaume Uni
ANASSE Adja Anassé	UAOB, Côte d'Ivoire
SOGBOSSI BOCCO Bertrand	Université de Parakou, Bénin
NDOUME ESSINGONE Hervé	INSG, Gabon
ZOGNING NGUIMEYA Félix	UQO, Canada
GUEYE Birahim	UGB, Sénégal
SANE Seydou	UGB, Sénégal
BAYALA Balibie Serge	UO, Burkina Faso
KOUANDA Madi	Zie, Burkina Faso
BIBOUM Altante Désirée	UDLA, Cameroun
DIOP SALL Fatou	UCAD, Sénégal
HOUNKOU Emmanuel	UAC, Bénin
BAIDARI Boubacar	UAM, Niger
KEMOGNE SIMO Alain	Yaoundé II, Cameroun
NDOUR Ndiouma	UASZ, Sénégal
GLIDJA Judith	UAC, Bénin



<b>POUYE Daby</b>	Cogent, France
<b>SAHUT Jean Michel</b>	IDRAC, France
<b>DIAW Adama</b>	UGB, Sénégal
<b>ZAHONOGO Pam</b>	Ouaga II, Burkina Faso
<b>SERVET Jean Michel</b>	GIG, suisse
<b>SOUBEIGA Eric</b>	SFI, Sénégal
<b>DIAW Mohamed</b>	UL, Canada
<b>TAKOUDA Pawoumodom Matthias</b>	UL, Canada
<b>JORY Rakesh</b>	University of Southampton
<b>DIENG Modou</b>	UADB, Sénégal
<b>MOUSSA SALEY Hadiza</b>	
<b>OUATTARA Aboudou</b>	CESAG, Sénégal
<b>LASSOU Philippe</b>	Univ. of Guelph, Canada
<b>CHABI Bertin</b>	CESAG, Sénégal
<b>DIAW Abdou</b>	CESAG, Sénégal
<b>DIENG Seydi Ababacar</b>	UCAD, Sénégal

# Comité de lecture



RINFRET Natalie



ANNE Abdoulaye



EGGOH Jude



MOUMOUNI Charles



ALINSATO Alastaire



NZOBONIMPA Stany



CHARBONNEAU Etienne



TCHOKOUAGUEU Franck



LOYE Alexis



MEDE Nicaise



OUEDRAOGO Miché



OUEDRAOGO Salmata



TCHASSEM Pinlap Jonas



Pr CHABI Bertin



# Comité de pilotage et d'organisation



---

RINFRET Natalie

---



---

ANNE Abdoulaye

---



---

Pr CHABI Bertin

---



---

M. MENARD Amos CESAG /  
CESAG / Projet GIZ, Sénégal

---



---

Dr OUATTARA Alassane

---



---

LOYE Alexis

---



---

OUEDRAOGO Miché  
Consultant

---



---

Mme ZAN Nouria Marie Joanne  
CESAG / Projet GIZ, Sénégal

---



---

BALDE BARRY Djenabou Lamarana  
CESAG / Projet GIZ, Sénégal

---



---

M. NDIAYE Doudou  
CESAG / Projet CLEAR, Sénégal

---

# SOMMAIRE

PAGE

03

Editorial

PAGE

11

Effets de la politisation de la fonction publique (FP) sur le comportement des agents et la performance : modération ou médiation

Pierre Daniel INDJENDJE NDALA, Laboratoire de recherche en sciences de l'informatique et de Gestion (LARSIG)

PAGE

42

Proposition d'un profil de compétences managériales: un outil de développement en lien avec les défis de l'administration publique sénégalaise

Isabelle Denys et Natalie Rinfret, École nationale d'administration publique

PAGE

64

La certification professionnalisante des enseignants. Une formation en évolution face à un système de certification statique : le cas du Sénégal

Ibrahima Sakho, Ph.D, Enseignant-chercheur à la FASTEF-UCAD/Dakar

PAGE

85

Le numérique dans la gestion et l'administration scolaire au Maroc : diversités des usages, utilités, efficacités et principaux défis

Judicaël Alladatin, Professeur associé et coordinateur de Programme , INUFOCAD. Consortium SFR-D

# Effets de la politisation de la fonction publique (FP) sur le comportement des agents et la performance : modération ou médiation



Pierre Daniel INDJENDJE NDALA,  
Laboratoire de recherche en sciences de  
l'informatique et de Gestion (LARSIG)



## Résumé

*Ce papier a pour objectif de montrer les effets de la politisation de la fonction publique (FP) sur la relation entre le comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP. Nous mobilisons la théorie X de Mc Gregor et la théorie de la domination pour expliquer l'influence de la politisation sur cette relation. Les données sont primaires, issues de l'administration d'un questionnaire à 500 fonctionnaires aléatoirement interrogés. Notre approche méthodologique est quantitative. Nous adoptons une logique hypothético-déductive. Le traitement des données utilise les techniques de l'analyse en composantes principales, des équations structurelles avec le logiciel AMOS v.23 et des tests de médiation et modération avec le logiciel PROCESS v.4.2 à partir du protocole de Hayes (2022). Les résultats nous indiquent que la politisation a des effets médiateurs modérés sur la relation entre le comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP. Plus spécifiquement, les items niveau d'ingérence, degré de politisation, comportement autoritaire, comportement dictatorial et participation aux activités partisanes, modèrent les relations liant chacun des trois items du comportement des fonctionnaires au travail, respectivement l'item « respect des lois » aux trois items de la performance, la qualité de service, la transparence et la continuité de service ; l'item « empathie » est liée aux trois items de la performance, l'efficacité, la transparence et la continuité de service ; enfin l'item « honnêteté » est liée aux deux items de la performance, l'efficacité et la transparence.*

Mots  
clés



Politisation

Fonction publique

Performance de la FP

Comportement des agents au travail

Effet Modérateur/Médiateur

# Effects of politicization of the civil service (CS) on agent behavior and performance : moderation or mediation

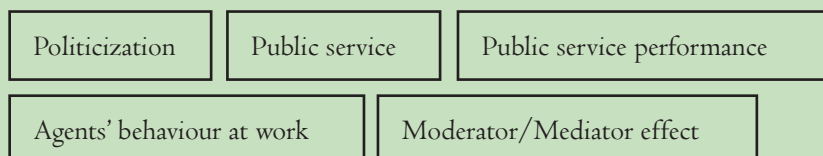


Pierre Daniel INDJENDJE NDALA,  
Laboratoire de recherche en sciences de  
l'informatique et de Gestion (LARSIG)

## Abstract

*The aim of this paper is to show the effects of the politicisation of the public service (PS) on the relationship between the behaviour of civil servants at work and the performance of the PS. We use McGregor's Theory X and domination theory to explain the influence of politicisation on this relationship. The data is primary, derived from the administration of a questionnaire to 500 randomly interviewed civil servants. Our methodological approach is quantitative. We adopt a hypothetico-deductive logic. Data processing uses principal component analysis techniques, structural equations with AMOS v.23 software and mediation and moderation tests with PROCESS v.4.2 software based on the Hayes (2022) protocol. The results indicate that politicisation has moderate mediating effects on the relationship between civil servants' work behaviour and PS performance. More specifically, the items "level of interference", "degree of politicisation", "authoritarian behaviour", "dictatorial behaviour" and "participation in partisan activities" moderated the relationships linking each of the three items of civil servants' behaviour at work, respectively the item "respect for the law" to the three performance items, quality of service, transparency and continuity of service; the item "empathy" was linked to the three performance items, effectiveness, transparency and continuity of service; finally, the item "honesty" was linked to the two performance items, efficiency, transparency and continuity of service; the 'empathy' item is linked to the three performance items, efficiency, transparency and continuity of service; finally the 'honesty' item is linked to the two performance items, efficiency and transparency.*

Key-  
words



# Introduction



Darbon (2015, p.45) et Ferguson (1994), soutiennent que le syndrome de la dépolitisation est un paradoxe car les administrations sont par définition des objets politiques, des enjeux politiques. Plusieurs avis relèvent que les politiciens ont une grande prégnance sur le fonctionnement des organisations publiques notamment la fonction publique (FP). Ces influences tendent à freiner le rendement de ces organisations dans les pays de culture francophones. Depuis une trentaine d'années, nous constatons une préoccupation croissante à l'égard de la « politisation » par l'érosion de la neutralité politique de leurs administrations publiques (Juillet, 2018). Les politiciens manœuvrent, manipulent, utilise les services publics, les managers publics et les fonctionnaires, visiblement ou en filigrane, à leur guise pour justifier leur mandat électif. Souvent, ces politiciens ont tendance à tirer la couverture de la performance, à eux. Il est apparent, que les objectifs politiques supplantent le rôle managérial des agents publics dans les contextes africains. En outre, les critères objectifs pour recruter un collaborateur compétent ne fonctionnent pas dans une fonction publique politisée, c'est-à-dire qu'entre compétence technique et loyauté politique se situe la question de la politisation (De Visscher & Le Bussy, 2001). Il est admis que la FP est le bras séculier du gouvernement. Cela suppose que le cerveau qui doit le commander est le gouvernement d'où nous supposons qu'il y ait une relation de dépendance étroite entre les politiciens

et les fonctionnaires car ces derniers accèdent aux plus hautes fonctions par nomination de ces premiers. Ce lien paternaliste prend souvent des allures de domination, de subordination, de soumission et/ou d'assujettissement des fonctionnaires aidé par le clientélisme. Le clientélisme politique constitue une perspective d'analyse prometteuse et négligée jusqu'ici pour l'étude des ordres politiques en général (Rainer, 2017). Les politiciens s'approprient de ce fait la FP, en la réduisant à un outil privé à souhait. Cette relation de dépendance façonne les comportements des fonctionnaires au travail qui sont aux ordres et tendent à modifier les valeurs traditionnelles de la FP. Ces comportements à leur tour, concourent favorablement ou défavorablement à la performance de l'organisation. L'influence de la politisation a d'abord été jugée négative, aujourd'hui, nous obtenons un jugement plus nuancé sur sa contribution (Juillet, 2018). Nous sommes partisan du courant de « one size does not it all », en affirmant que le « public governance is highly context-sensitive » (Matyjasik & Guenoun, 2019, p.43), afin d'éviter la généralisation facile des résultats et la transposition des recettes toutes faites d'une FP à une autre. Par contre, nous privilégions la contextualisation des approches. Il y a 16 ans, dans son ouvrage, Zé (2007) se posait déjà la question « quels sont les effets de l'irruption du fonctionnaire dans la vie politique ? » et Emery & al. (2007) ont étudié le comportement des agents publics et la performance organisationnelle. Les travaux sur les

effets de la politisation d'une FP sont d'actualité et ne sont pas encore tranchés à ce jour. C'est pourquoi, notre question de la recherche est « quels sont les effets de la politisation de la FP sur la relation entre le comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP ? En d'autres termes, la politisation de la FP a-t-elle des effets médiateurs ou des effets modérateurs sur cette relation. L'objectif de cette recherche est de montrer que la politisation a une influence qui atténue ou booste la performance de la FP via le comportement des fonctionnaires au travail. L'intérêt de ce travail est de proposer des implications managériales dans une FP politisée africaine. Pour répondre à la question de la recherche, le canevas de ce papier s'articule successivement sur l'approche conceptuelle et théorique, la méthodologie de la recherche, les résultats discutés et les apports de la recherche, avant de conclure.



# CONCEPTS ET ANCRAGE THEORIQUE



Nous présentons les notions nécessaires pour la compréhension sur papier et l'ancrage théorique.

## 1.1. Approche conceptuelle

Nous retenons trois concepts principaux, le comportement des fonctionnaires au travail, la politisation de la FP et la performance dans le secteur public.

### 1.1.1. Politisation de la fonction publique : prégnance des politiciens

La politisation de la FP est l'action de lui donner un caractère politique. D'après Dion (1986), la politisation est la pénétration de l'univers des fonctionnaires par les partis. Il s'agit de la politisation de type fonctionnel et/ou partisan dans ce travail car, elle permet le changement dans l'attitude, les valeurs et le comportement des fonctionnaires (Hustedt & Houlberg Salomonsen, 2014, pp.793-794). Les fonctionnaires sont nommés pour accéder aux plus hautes responsabilités par les dirigeants politiques. La forme de politisation que nous retenons, consiste à remplacer l'indépendance du merit system par des considérations partisans ou idéologiques dans la nomination et la promotion des fonctionnaires spoils system (Peters & Pierre, 2004). Ce qui pose le problème d'indépendance des fonctionnaires nommés, dans leurs actions et prises de décisions. Ils sont souvent dans une relation de quasi-soumission à l'autorité

qui les a nommés. Vigan & al. (2014) soulignent que la politisation de la FP est souvent décriée. Les pays dont le système administratif est extrêmement centralisé avec une culture politique enracinée, se caractérisent par une forte politisation, le clientélisme et le favoritisme politique (Bouckaert & al., 2018, p.15). Adjovi (1994) estime que dans la FP béninoise, le recrutement, les nominations et les promotions n'échappent pas à l'emprise des politiciens. Ainsi, les modalités de nomination et de promotion sont un moyen de susciter de bonnes performances. En effet, la sélection du personnel adéquat est une première condition préalable à l'obtention des performances satisfaisantes (Ketelaar & al., 2007, p.3). Il ne s'agit pas de décourager toute implication politique au moment de la nomination, mais de contrôler les politiciens en matière de recrutement de personnel (Ketelaar & al., 2007). Ces auteurs suggèrent de limiter les activités des fonctionnaires au sein d'un parti politique après leur nomination car Juillet (2018) considère que l'emploi public n'est pas une ressource à allouer à des intérêts privés afin de récompenser la générosité et la loyauté à l'égard du parti. Les fonctionnaires perçoivent les liens entre leurs objectifs et les performances attendues aux échelons politiques (Ketelaar & al., 2007, p.4), par l'empathie qu'ils développent. La réforme de l'Etat défendue par les dirigeants politiques (Pesqueux, 2006, p.II) pose le problème de la suprématie des politiciens sur les fonctionnaires. Les relations entre ces deux types d'acteurs sont souvent

asymétriques et conflictuelles car les objectifs et les attentes des politiciens ne correspondent pas souvent à ceux des fonctionnaires et vis-versa. En effet, les horizons temporels de travail des uns sont très différents de ceux des autres, le court ou moyen terme pour le mandat des politiciens, environ 5 ans et le long terme pour la carrière des fonctionnaires, environ 30 ans. Ces derniers perçoivent le politicien comme l'intrus qui vient, pour une courte période, perturber leur quiétude construite et établie depuis fort longtemps. Les fonctionnaires sont considérés comme des propriétaires détenant un titre foncier et les politiciens comme des locataires qui peuvent céder leur place à d'autres politiciens en cas de défaite aux élections ou de changement de régime politique. Pesqueux (2006, p.11) argue du fait que le NMP est une pression sur les fonctionnaires car il construit une fracture entre les élus issus de la représentation et la continuité du service public. Il souligne que les dirigeants politiques sèment le trouble sur la mission même des services publics. Cependant, Craft (2017) et Wilson (2016) dans le cas du Canada, suggèrent que les politiciens contribuent à l'efficacité du gouvernement et les rapports entre les fonctionnaires et les politiciens peuvent être harmonieux et productifs, si les rôles sont respectés. Les politiciens ont une forte prégnance sur les FP en Afrique francophone. Les relations entre politiciens et fonctionnaires sont la dépendance, l'assujettissement, la soumission ou la domination. Cela est aussi observable dans d'autres contextes. D'après OCDE (1997, p.33), en Allemagne, le gouvernement peut mettre un agent en disponibilité si sa couleur politique ne lui convient pas. Le fonctionnaire devient un « otage » des catégories managériales et non plus un citoyen (Pesqueux, 2006, p.11). Ainsi, les décisions supposées administratives et techniques sont biaisées par l'ingérence

des politiciens. Elles deviennent donc plus politiques qu'administratives et techniques (Carroll, 2003). En Belgique, le pouvoir politique a une emprise sur la gestion des personnels de l'administration, qu'il considère comme un enjeu de conservation du pouvoir (De Visscher & Le Bussy, 2001). La mainmise des politiciens influence et modifie le comportement des fonctionnaires pour s'adapter à leurs objectifs par clientélisme. Cependant, il existe des cas où la relation entre politiciens et fonctionnaires, échappe à la dépendance. Le fonctionnaire anglais est politiquement « castré » car il y a une grande étanchéité entre la carrière politique et la carrière administrative et les fonctionnaires sont tenus à un devoir de réserve très strict (De Visscher & Le Bussy, 2001). Zé (2007) ne dénonce pas le principe de la politisation qu'il justifie par l'histoire de l'administration publique au Cameroun. L'auteur pense qu'elle peut être un facteur d'efficacité à condition que l'intérêt général et la compétence des hommes soient défendus à travers les partis politiques. Dans ce cas, le phénomène partisan atténue les effets pervers de la politisation de l'administration (Zé, 2007, p.149).

### 1.1.2. Comportements des fonctionnaires au travail

Le fonctionnaire est un acteur de l'action publique qui doit se préoccuper des attentes des usagers, pour atteindre les résultats de performance fixés (Grenier & Martin, 2013). Son statut est contenu dans le code général de la FP qui lui confère des droits et des devoirs, entre autres, l'obligation d'effectuer les tâches confiées, d'obéissance hiérarchique, de dignité, d'intégrité, d'impartialité, de probité, de neutralité, de laïcité, de secret professionnel, de réserve, le devoir d'information etc. Le fonctionnaire doit adapter ses attitudes



et comportements à ses devoirs et obligations. Les perceptions des employés sur les événements ou les activités influencent davantage leurs attitudes et comportements que les événements eux-mêmes (Choi & Yu, 2014). Le comportement des fonctionnaires doit être en phase avec les objectifs fixés de performance, notamment être honnête, être à l'écoute des usagers, être motivé, être respectueux des lois, être empathique, sociable, coopératif, collaboratif, etc. Karamoko (2014) relève qu'il existe dans les pays africains, une entente implicite, un encouragement, sinon un consentement autour de la corruption des fonctionnaires. Il existe des fonctionnaires honnêtes, mais ils constituent une exception qu'il nomme « aberrations statistiques » (Karamoko, 2014). La FP poursuit l'intérêt général et le bien commun, à travers les lois qui la concrétisent (Fortier, 2014). Ce qui contraint les fonctionnaires au respect des lois et règlements dans leurs pratiques et décisions. Hayes (2014, p.250) soutient « qu'afin d'anticiper la manière dont le changement pourrait affecter les attentes des parties prenantes concernant la relation entre la performance et l'obtention de résultats appréciés », les fonctionnaires doivent faire preuve d'empathie afin de comprendre les politiciens. Scott & al. (2010) montrent que la satisfaction des salariés est d'autant plus grande que les dirigeants sont empathiques. Cependant, le rôle affiché par les politiciens est de contrôler directement la FP et de soumettre les fonctionnaires à leur pouvoir. Mais Fortier & al. (2016, p.86) notent une forte résistance des fonctionnaires à l'idée de la politisation fonctionnelle, jugée contraire à leur identité professionnelle.

### 1.1.3. Relations politiciens et fonctionnaires : dichotomie hiérarchie-anarchie de la FP

Nous présentons d'abord, un modèle d'organisation basée sur la hiérarchie et l'autorité légitime comme la FP. En théorie, la hiérarchie reste un principe organisationnel qui structure exclusivement les systèmes politiques au niveau infra-étatique comme la FP. Waltz (2010) établit une relation consubstantielle entre le concept de hiérarchie et celui d'autorité. Les structures politiques hiérarchiques reposent sur des rapports d'autorité légitime (Wendt, 1999, p.208). Wendt formule une interprétation des structures supra-étatique en tant qu'éléments consensuels de conventions sociales, d'arrangements intersubjectifs et d'identités collectives. Waltz (2010) et Wendt (1999) opposent les logiques comportementales des Etats sur la scène internationale à celles des acteurs politiques opérant au niveau domestique (Rainer, 2017), l'exemple de la FP. Rainer soutient que les principes constitutifs des structures clientélistes sont la hiérarchie et l'autorité. Dans la FP, le clientélisme est un comportement qui permet l'alignement des certains fonctionnaires aux ordres des politiciens, pour qu'ils se soumettent à leur autorité et à leur pouvoir. La conceptualisation de la hiérarchie et des rapports d'autorité est donc formulée de manière à établir un lien de causalité avec la notion de satisfaction pour maintenir la stabilité des ordres. Le principe de la hiérarchie est à l'image d'un contrat social (Lake, 2007) qui reposerait sur la capacité des puissants à assurer la distribution des bénéfices engendrés par l'ordre politique établi de manière à assurer la satisfaction des autres qui exige en retour, leur allégeance. Quant au modèle d'une organisation basée sur l'anarchie fonctionnelle ou l'anarchie organisée et la

liberté ou l'autonomie, les revendications les résistances observées dans la société et la solidarité dont elles bénéficient des populations, érige presque l'anarchie en régime politique. Elles suscitent la peur auprès des politiciens accrochés à leurs privilèges. Gadoua (2022) relève que le groupe « les femmes changent la lutte » au Québec, pour échapper à une justice établie, s'émancipe et trouve de nouveaux mécanismes fondés sur l'écoute, l'empathie, la transformation et la réparation, pour régler les problèmes de violence qu'elles subissent. Kropotkine (1902) transpose le comportement d'entraide observé chez les animaux dans la nature, comme *modus operandi* dans les structures anarchique chez les humains. Il s'oppose à toutes formes d'autorité. Il propose qu'une société bâtie sur ce principe, doit enseigner à sa population des aptitudes comme l'entraide, d'équité, l'empathie et la solidarité et éviter l'émergence de sentiments antisociaux chez ses membres (Gadoua, 2022, p.11). Gadoua (2022, p. 11) réfléchit sur la psychologie des membres d'une société pour ensuite proposer des alternatives viables et anarchistes aux institutions actuelles. Kropotkine (1902, p.217) note que la communauté est importante dans l'administration des affaires publiques, en mobilisant la délibération, la mise en commun, la recherche de consensus, l'entraide et la démocratie. Celles-ci peuvent fonctionner dans des contextes parfois autoritaires. Au Sénégal, le terme « demokaraassi évoque le consensus, la solidarité, mais aussi l'égalité et le partage, ou la redistribution » (Dupuis-Déri 2019, p.245). Ce sont les modes de fonctionnement d'une anarchie. A l'échelle supra-étatique, Wendt et Waltz adhèrent à la thèse selon laquelle la politique entre Etat est un environnement anarchique, où les Etats, de par leur condition souveraine, socialisent dans l'absence des rapports d'autorité

légitime entre eux. Ces auteurs acceptent la double dichotomie conceptuelle « anarchie/souveraineté vs. hiérarchie/autorité ». Rainer (2017) avance l'idée selon laquelle la construction d'une perspective clientéliste peut théoriser la hiérarchie au sein de l'anarchie dans les relations entre Etats. Le clientélisme est compris comme une forme de contrat social qui se structure par des échanges aux bénéfices extrinsèques entre des acteurs politiques socialisant au sein des structures politiques hiérarchisées à réalisation multiple sur le plan purement structurel dyadiques et réticulaires (Rainer, 2017, p. 107). Le concept de clientélisme est généralement mobilisé pour décrire des relations bilatérales via le modèle Patron-Client. Le clientélisme s'appuie davantage sur le principe de distribution des bénéfices et sur la théorie de l'échange social qui contraint celui qui en bénéficie à la réciprocité. La généralisation de cette distribution des bénéfices politiques dans la FP, la résistance et le clientélisme, créent chez les fonctionnaires, un sentiment de protection et utilisent les politiciens comme parapluies. L'intervention des politiciens dans la FP influence le comportement des fonctionnaires par ce clientélisme. Elle fait passer la FP, d'un modèle basé sur la hiérarchie et l'autorité légitime à un modèle basé sur l'anarchie et la liberté ou l'autonomie. Mais Wendt et Waltz négligent les nombreuses structures des rôles hiérarchisées sur lesquelles se construisent les diverses cultures anarchiques, ainsi que leurs effets constitutifs. Ils restent muets sur les implications analytiques des structures hiérarchiques dans la constitution des cultures anarchiques. Ce basculement hiérarchie-anarchie et autorité-autonomie, n'a pas encore été théorisé mais pourrait être une perspective de recherche. Nous postulons qu'au niveau étatique, la politisation dans la FP par le biais du clientélisme transforme une



structure hiérarchisée et autoritaire comme la FP en une structure anarchique et autonome.

#### 1.1.4. Performance d'une fonction publique

La performance dans le secteur public est considérée par Mazouz & Tardif (2011) comme l'arlésienne de la sphère publique. La performance du secteur public n'est pas une lecture de mesures, mais ce que l'Etat escompte et ce que les citoyens obtiennent (Mazouz & Tardif, 2011). Elle ne peut être appréhendée de la même manière que celle de l'Entreprise (Drucker, 1989, 1995 ; Simon, 1997). En outre, Van Dooren (2011) note qu'il est difficile d'identifier les responsables précis dans le cadre des politiques publiques, mobilisant une diversité de parties prenantes publiques. La gestion de la performance dans la gouvernance se réfère à la demande du citoyen, au type de services que la gouvernance fournit aux citoyens (Heinrich, 2003). Pour les politiciens, la politisation est motivée par le désir d'exercer un contrôle plus direct sur la FP afin d'accroître sa réactivité aux demandes gouvernementales (Grube, 2015). D'après Sterck & al. (2006) et Van Dooren & al. (2006), les indicateurs de performances dans le secteur public, sont, entre autres, le respect de règles, l'efficacité, l'efficacités. Boyne & Walker (2005) proposent d'intégrer l'équité comme critère important d'évaluation d'une organisation publique, en retenant l'efficacité, l'efficacités et l'équité. Mayston (1985) considère l'efficacités et l'efficacités pour expliquer la performance. Murray & Frenk (2000) notent que la performance se trouve liée aux services dispensés et non aux politiques d'offre. La performance entraîne une plus grande responsabilisation et une plus grande transparence (Ketelaar & al., 2007). Le principe de transparence participe largement à la remise en cause

de la souveraineté et en laminant le secret d'Etat (Pesqueux, 2014). L'ouverture de FP exige que les citoyens puissent être informés sur la qualité des services qui leur sont fournis (Ketelaar & al., 2007, p.13). Nous retenons également, la satisfaction du fonctionnaire au travail comme critère de performance de la FP. La satisfaction des salariés se rapproche de la notion de qualité de vie au travail qui englobe divers facteurs de bien-être physique et psychologique. Un fonctionnaire satisfait est enclin à produire un bon rendement et d'améliorer la qualité de services. Wise (2002) soutient que l'humanisation dans le service public se rapporte entre autres, à la satisfaction centrée sur l'employé comme la valorisation du travail et la formation etc. Il faut apprécier la « bonne qualité » par une compréhension collective de ce que les citoyens définissent, de façon à accroître leur satisfaction (Bouckaert & al., 2018, p.98). Pour atteindre la performance, les décideurs politiques tentent d'impliquer davantage la sphère managériale publique (Maltais & Mazouz, 2004). Mais, il existe un hiatus entre les fonctionnaires et les politiciens car l'imputabilité des intervenants dans les services publics n'implique pas celle des décideurs politiques (Mazouz & Tardif, 2011). Les fonctionnaires, dans le contexte africain, ont tendance à ne pas appliquer les lois et règlements afin d'assurer le principe de l'équité et de l'impartialité. Ils entachent les prestations et les décisions, de leur subjectivité, biaisant ainsi les valeurs objectives d'une FP digne de ce nom. Ces valeurs sont l'équité, l'objectivité, la transparence, la probité, l'impartialité, le respect des lois, l'écoute des usagers, la qualité de service offert, le sens de l'intérêt général, l'honnêteté, l'intégrité, l'altruisme et le bien commun (Brereton & Temple, 1999 ; Farnham & Horton, 2005). De ces valeurs, plusieurs sont contenues dans

le statut de fonctionnaire et constituent ses devoirs. Depuis plusieurs décennies, les valeurs des organisations du secteur public (Kernaghan, 2000 ; Bozeman, 2007) sont mises à mal. Un autre facteur pour améliorer les performances est le maintien en poste du personnel compétent (Ketelaar & al., 2007), afin d'assurer la continuité du service. Cependant, le recours à des contrats de durée déterminée adaptés à la fonction concernée peut constituer une incitation à la performance dans un système axé sur la carrière (Ketelaar & al., 2007).

## 1.2. Ancrage théorique : théories X de Mc Gregor et de la domination de Max Weber

Dans la théorie X, le dirigeant a une vision négative de ses subalternes. Cette théorie se base sur les hypothèses que l'individu éprouve une aversion innée pour le travail qu'il considère comme pénible. C'est pour cette caractéristique humaine que la plupart des gens doivent être forcés, contrôlés, dirigés, et menacés de sanction pour la réalisation des objectifs organisationnels. Mc Gregor préconise le fait que cette théorie pousse le leader à agir d'une manière autocratique vis-à-vis de ses subalternes et collaborateurs. Le leadership est généralement défini comme la capacité d'un individu à mobiliser un collectif en vue d'atteindre un objectif partagé (Saint-Michel, 2023). Le leader a donc le pouvoir d'influencer ses collaborateurs pour atteindre un objectif organisationnel commun (Petroni, 2020). Le style de leadership des dirigeants politiques, dans le contexte africain, est calqué sur un modèle de management autoritaire et un clientélisme systématique. Le rôle de ce type de leader n'est pas de gérer

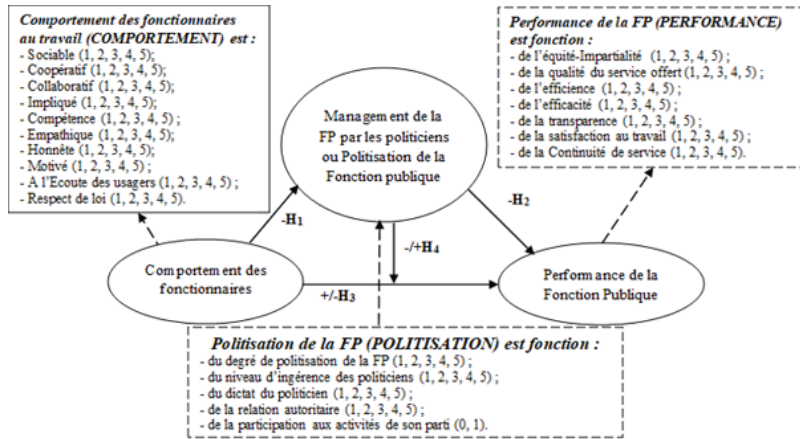
les attentes des personnes qu'il dirige, ni de les adapter aux objectifs du groupe mais de faire passer ses ambitions et ses objectifs personnels. Or, un acteur de l'action publique doit se préoccuper simultanément des attentes des parties prenantes pour atteindre les résultats de performance formellement fixés (Grenier & Martin, 2013).

Nous complétons la théorie X par la théorie de la domination de Max Weber. Dans le paradigme de la soumission forcée, le sujet est conduit à réaliser un comportement contre attitudinal. Entre ce comportement et l'attitude initiale du sujet, produit un état de contradiction qui est réduit en ajustant a posteriori l'attitude au comportement de soumission. Nous nous intéressons à la domination en vertu d'une autorité, concept que Weber définit comme suit : « Par domination, nous entendons le fait qu'une volonté affirmée, un ordre, du ou des dominants cherche à influencer l'action d'autrui, du ou des dominés et l'influence effectivement. Cette action se déroule comme si les dominés avaient fait du contenu de cet ordre, la maxime de leur action, obéissance » Weber (1945, p.49). L'auteur associe les concepts « de domination » et « d'administration ». Toute administration a besoin de la domination, car sa conduite exige toujours que certains pouvoirs de commandements soient placés entre les mains de quelqu'un » Weber (1945, p.52). En effet, le dirigeant politique influence et soumet les fonctionnaires à son pouvoir de domination et il impose ses propres attentes égoïstes en phase avec son mandat et ses objectifs politiques. Le politicien utilise le pouvoir et le clientélisme pour arriver à ses fins. Ainsi, il favorise la modification des attitudes et comportements des fonctionnaires au travail, en les façonnant à sa volonté et à son image.



De tout ce qui précède nous inférons les hypothèses suivantes :

Figure 1 : Cadre d'analyse de la recherche



Source : Auteur 2023

- H1

« le comportement des fonctionnaires au travail dans la FP est influencé négativement par le management des politiciens » ;
- H2

« le management des politiciens influence négativement la performance de la FP » ;
- H3

« le comportement des fonctionnaires au travail influence positivement la performance de la FP. » ;
- H4

« le management des politiciens a des effets modérateurs sur la relation entre le comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP ».

Nous retenons le cadre d'analyse de la figure 1 qui fait ressortir les différentes hypothèses retenues H1, H2, H3 et H4. Chaque forme elliptique représente une variable latente donc non mesurée qui est expliquée par ses items mesurables par des échelles de Likert à cinq niveaux, sauf l'item « participation aux activités de son parti » qui est une variable binaire.



## 2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

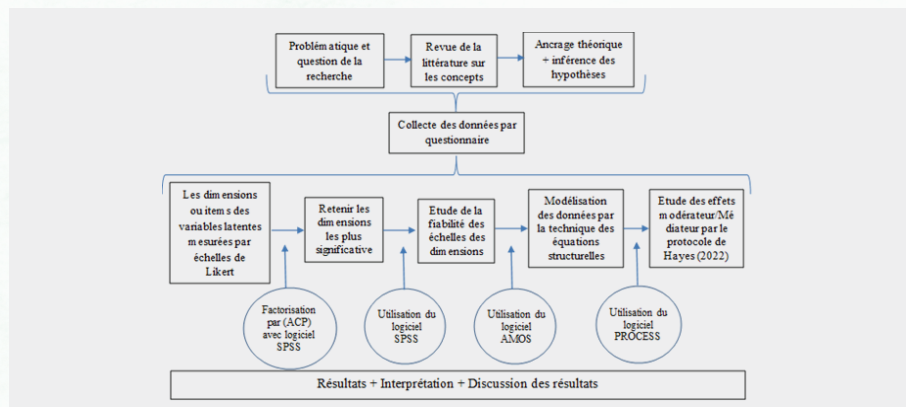
Nous présentons le design de la recherche, les données collectées, les traitements dont l'ACP, les équations structurelles et les tests des effets modérateurs/médiateurs.

### 2.1. Design de la recherche

Le design de la recherche, ou l'architecture de la recherche, est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat. C'est un élément crucial de tout projet de recherche empirique, quels que soient l'objet de recherche et le point de vue méthodologique choisis (Grunow, 1995, p.101). Elaborer le design consiste à mettre en cohérence tous les composants de la recherche afin d'en guider le déroulement et de limiter les erreurs d'inadéquation Royer et Zarlowski (2014).

Nous tentons de répondre à la question « quels sont les effets de la politisation de la FP sur la relation entre le comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP ? » La figure 2 présente la démarche logique générale composée de quatre étapes. La première étape est composée de la problématisation, la question de la recherche et l'exploration de la littérature aboutissant à la recherche de la théorie qui convient pour expliquer le phénomène étudié déduisant des hypothèses. La deuxième étape est la collecte des données par un questionnaire dont les questions portent les variables ou les dimensions d'intérêt. La troisième étape est l'ensemble de tous les traitements des données passant de la factorisation des variables pas ACP pour ne retenir que les plus significatifs. L'étude de la fiabilité et de la validité des échelles est effectuée. La modélisation par les équations structurelles est réalisée sous AMOS avec tout le protocole de validation. Enfin les tests de médiation et de modulation sont effectués avec le logiciel PROCESS. La dernière étape présente les résultats, leurs interprétations pour terminer avec les discussions des résultats.

Figure 2 : Fil conducteur de la recherche



### 2.2. Données de la recherche

La collecte des données est effectuée à l'aide d'un questionnaire auprès de 500 fonctionnaires. Les questions étaient divisées en quatre parties dont la première est les caractéristiques du fonctionnaire l'âge, l'ancienneté, la hiérarchie ; la deuxième est composée du comportement des fonctionnaires au travail ; la troisième partie concernait



les facteurs de la performance de la FP et la quatrième partie traitait de la politisation de la FP. L'échantillon a été interrogé aléatoirement proche des immeubles qui abritent les ministères de la pêche, de l'agriculture, de l'enseignement supérieur, de l'économie, du commerce, du budget, de l'intérieur et de l'urbanisme.

Environ 65 individus par ministère ont été interrogés. L'âge moyen des répondants est de 42 ans. 52% des répondants sont des hommes et 48% des femmes. 27% des fonctionnaires interrogés sont de hiérarchie A1, 22% de hiérarchie A2, 10% de hiérarchie B1, 12% sont en B2, 6% en C1 et 3% sont de hiérarchie C2. L'éventail large des profils de fonctionnaires sollicités nous permet retenir que l'échantillon retenu pour la recherche est représentatif.

Tableau I : Récapitulatif des réponses des fonctionnaires

Réponses	%
Perception de la politisation de la FP (oui)	73,1
Degré de politisation de la FP, scores $\geq 3$	67,3
Relations politiques entre fonctionnaires et politiciens, scores $\geq 3$	59
Niveau d'ingérence des politiciens dans les décisions de la FP, scores $\geq 3$	66,5
Relations politiciens-fonctionnaires basées sur le dictat, scores $\geq 3$	44
Relations autoritaires entre politiciens et fonctionnaires, scores $\geq 3$	81
Relations de subordination entre politiciens et fonctionnaires, scores $\geq 3$	60,5
Relations d'assujettissement entre politiciens et fonctionnaires, scores $\geq 3$	54
Participation aux activités d'un parti, scores $\geq 3$	64,6
Fonctionnaires empathiques au travail, scores $\geq 3$	60,9
Fonctionnaires respectent les lois et les textes au travail, scores $\geq 3$	60
Fonctionnaires honnêtes au travail, scores $\geq 3$	63,2
Fonctionnaires sont satisfaits au travail, scores $\geq 3$	48
FP est efficiente, scores $\geq 3$	60,3
FP est efficace, scores $\geq 3$	62,7
FP est transparente, scores $\geq 3$	56,1
FP fournit un service de qualité, scores $\geq 3$	64,4
FP applique le principe de l'équité et de l'impartialité, scores $\geq 3$	61,3
FP applique le principe de continuité de l'administration, scores $\geq 3$	61,1

Source : Auteur 2023, les données de l'enquête.

### 2.3. Variables et leur réduction par l'analyse en composantes principales (ACP)

Dans la veine de De Visscher & Le Bussy (2001), nous identifions plusieurs variables susceptibles d'expliquer la politisation de la FP, le comportement des fonctionnaires au travail et la performance. Nous utilisons l'analyse en composantes principales pour faire ressortir les variables les plus significatives qui interviennent dans l'explication des relations Politisation-Comportement des fonctionnaires-Performance de la FP. L'ACP est réalisée à l'aide du logiciel SPSS v.23. Les résultats de l'ACP donnés par le cercle de corrélation de la figure 3 et la fonction contribution des variables, nous indiquent que les deux axes principaux ont bien discriminé les variables. L'axe principal 1, met en relief, les variables liées à la PERFORMANCE et au COMPORTEMENT des agents. L'axe principal 2 met en relief les variables liées à la POLITISATION de la FP. A l'aide de l'ACP, nous discriminons les items des variables latentes mal représentés.

Nous retenons, après factorisation, les items de la performance de la FP (EFFICIENCE, EFFICACITE, TRANSPARENCE, QUALITE-SERVICE, EQUITE-IMPARTIALITE, CONTINUITE) et les items du comportement des fonctionnaires au travail (EMPATHIE, HONNETETE, RESPECT\_LOI) qui sont corrélés avec l'axe principal 1. Les items de la politisation, NIV-INGERENCE, POLITISE, DEGRE\_POLITISATION, ACTIV\_PARTISANE, DICTAT, AUTORITAIRE et l'item de la performance de la FP, SATISFACTION, sont corrélés avec l'axe principal 2. Le tableau 2 présente la littérature des items retenus après la factorisation par l'ACP.

Figure 3 : Réduction des variables dans le cercle de corrélation

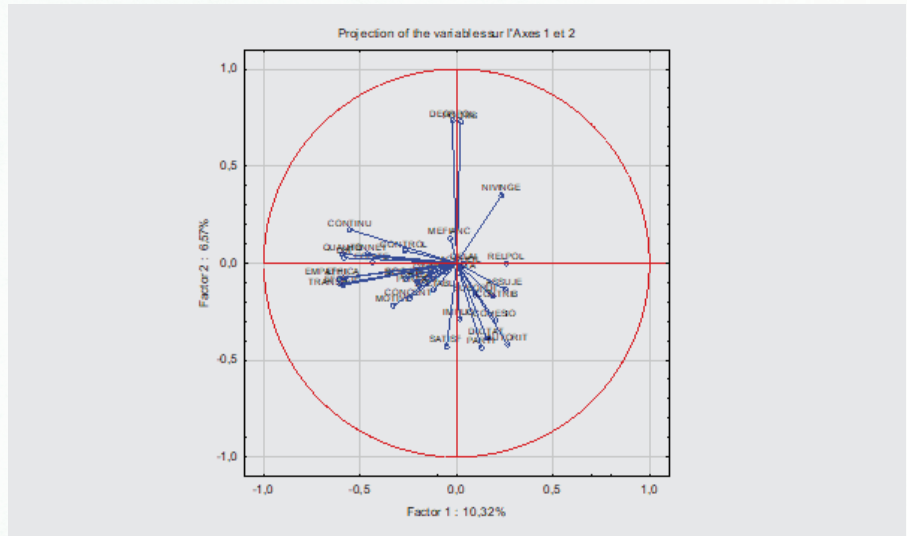


Tableau 2 : Variables et leur opérationnalisation

Variables	Explication	Auteurs
CENTRAL et ASSUJET, SUBORDI	La FP est construite par un système de droit administratif qui porte la marque d'une conception autoritaire et centralisatrice de la gestion publique.	De Visscher & Le Bussy, (2001)
EFFICACITE et EFFICIENCE	Le système administratif privilégie les droits et les devoirs du fonctionnaire plutôt que les attentes en termes d'efficacité et de rendement	Visscher (1999, p. 66)
ACTIV_PARTISANE	Les fonctionnaires ne sont pas soumis à des restrictions quant à leur participation à des activités politiques.	De Visscher & Le Bussy (2001) Lijphart (1968)
REL_POL et REL_ADMIN	la littérature indique que l'administration est un pouvoir concurrent du pouvoir politique.	Dion (1986)
POLITISE	L'apolitisme est une illusion. Même ceux qui se prétendent apolitiques ont souvent un comportement politique ou sont influencés, même involontairement, par leurs opinions politiques.	Dion (1986)
EQUITE-IMPART	L'exigence d'impartialité rend l'emploi public plus attractif. De cette impartialité naît un esprit de service public. Une administration doit traiter de manière égalitaire ses usagers (principes d'égalité)	Dion (1986) et
Degoffé (2020)		60,5
CONTINU	un service public doit nécessairement respecter le principe de continuité.	Degoffé (2020)
TRANSPARENCE	Principe selon lequel toute personne peut demander à avoir accès aux documents administratifs.	Degoffé (2020)



RESPECT\_LOI

La notion de service public commande l'application du droit administratif. Les services publics administratifs doivent respecter certaines « lois ».

Gaston Jéze  
(1904)

Degoffe (2020)

## 2.4. Modélisation par les équations structurelles

La possibilité d'estimer des scores de variables latentes avec la technique des équations structurelles, est l'une de ces techniques avancées qui est très prometteuse pour théoriser un phénomène. Les méthodes des équations structurelles sont une généralisation des méthodes de régression multiple. Elles servent au test d'hypothèses et permettent d'estimer des modèles de relations complexes avec plusieurs variables indépendantes, plusieurs variables dépendantes, des effets médiateurs, des effets modérateurs etc. Elles incorporent éventuellement des variables latentes construites à partir d'échelles de mesure multi-items. Elles servent entre autres, à la validation d'échelles de mesure avec l'analyse confirmatoire.

La nécessité de disposer de mesures valides et fiables, d'une part, et d'étudier les régressions de plusieurs variables simultanément, d'autre part, justifient le recours à la modélisation par des équations structurelles. En outre, cette technique permet d'obtenir des effets indirects des relations entre variables. Nous utilisons à cet effet, le logiciel AMOS v.23.

## 2.5. Etude des effets modérateur et médiateur

Un effet médiateur est défini par la présence d'une ou plusieurs variables qui interviennent pour transmettre l'influence d'une variable X sur une variable Y (MacKinnon & al., 2012 ; Zhao & al., 2011). Pour tester la médiation, nous utilisons le protocole de Hayes (2022)

et le modèle statistique de la variable indépendante X qui est en relation avec la variable médiatrice M de coefficient « a », cette variable médiatrice M est en relation avec la variable dépendante Y de coefficient « b », puis la variable indépendante X qui est en relation avec la variable dépendante Y de coefficient « c ».

L'effet indirect « ab » est significatif, si 0 n'est pas dans son intervalle de confiance. Ainsi, sa p-value est inférieure à 1% (\*\*\*\*) ou inférieure à 5% (\*\*). Si l'effet indirect est significatif, alors il y a médiation. Pour le type de médiation, Collier (2020, p.171) précise que cette médiation est partielle si l'effet indirect est significatif et l'effet direct est significatif. Elle est totale si l'effet indirect est significatif et l'effet direct n'est pas significatif. En outre, cette médiation peut être complémentaire ou compétitive. Si le produit « abc' » est positif alors les effets directs et indirects sont de même signe donc la médiation est complémentaire. Si le produit « abc' » est négatif alors les effets directs et indirects sont de signe contraire donc la médiation est compétitive. Pour tester la modulation nous utilisons le protocole de Hayes (2022) et le modèle statistique de la variable indépendante X qui est en relation avec la variable dépendant Y, la variable modératrice M est en relation avec Y et l'interaction ou le produit XM est en relation avec Y. Si le coefficient du produit XM est significatif alors il y a modulation. Cela revient à dire que 0 ne doit pas appartenir à l'intervalle de confiance du coefficient de la relation XM et Y. Ainsi, la p-value de ce coefficient est inférieure à 1% (\*\*\*\*) ou inférieure à 5% (\*\*).

Les deux protocoles de Hayes (2022) sont implémentés dans le logiciel PROCESS, qui nous a servi à effectuer les différents traitements.



# RESULTATS ET INTERPRETATIONS

Nous présentons les deux types de résultats, la modélisation par les équations structurelles à et l'étude des effets modérateur/médiateur enfin les interprétations des résultats.

## 3.1. Résultats des modélisations, interprétations et discussions

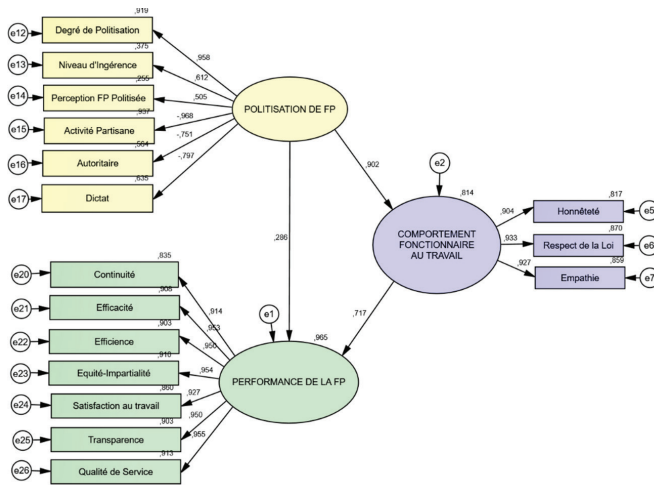
Les critères de cohérence et d'ajustement du modèle aux données sont favorables. Khi-deux = 3053,12 Degré de liberté = 28 et p-value = ,000. CMIN/DF=7,402 CFI=0,000, PCFI=,000 RMSEA=0,101, ECVI=1,776. Le modèle montre que la politisation influence positivement et significativement la performance de la FP et elle influence positivement et significativement le comportement des fonctionnaires au travail. Le comportement des fonctionnaires au travail influence positivement et significativement la performance de la FP. En outre, tous les items retenus pour expliquer la variable POLITISATION l'expliquent positivement et significativement sauf, AUTORITAIRE, DICTAT et ACTIV\_PARTISANE qui s'opposent à la POLITISATION.

Tous les items de la variable COMPORTEMENT des fonctionnaires au travail, l'expliquent positivement et significativement. Enfin, tous les items retenus pour la performance de la FP, l'expliquent positivement et significativement. En regardant la fiabilité et la validité des échelles utilisées pour mesurer ces items, nous voyons que ces échelles sont fiables car leur alpha de Cronbach global est de 0,60 en phase avec le critère minimal acceptable de Nunnally (1967, p. 226).

D'après Van Griethuijsen & al. (2014, p.588) et Taber (2018, p.1278), les valeurs d'alpha de Cronbach sont qualifiées de satisfaisantes dans l'intervalle [0,58-0,97], acceptables dans [0,45-0,98], et suffisantes dans [0,45-0,96]. En outre l'alpha de Cronbach de chaque item des variables latentes retenus, est supérieur à 0,542, est donc satisfaisant ou acceptable ou encore suffisant.



Figure 4 : Modélisation par les équations structurelles



Source : Auteur 2023, avec les données de l'enquête et le logiciel AMOS v.23

Tableau 3 : modèle des équations structurelles Politisation-Comportement-Performance.

Variables explicatives	<---	Variables expliquées	Estimate	S.E.	C.R.	Stand.	p-value
COMPORTEMENT	<---	POLITISATION	2,090	,167	12,501	,902	***
PERFORMANCE	<---	COMPORTEMENT	1,661	,198	8,392	,717	***
PERFORMANCE	<---	POLITISATION	1,537	,264	5,822	,286	***
NIV-INGERENCE	<---	POLITISATION	,774	,192	4,034	,612	***
DEGRE_POL	<---	POLITISATION	3,359	,114	29,493	,958	***
PERCEP_POL	<---	POLITISATION	,585	,140	4,174	,505	***
AUTORITAIRE	<---	POLITISATION	-1,138	,174	-6,547	-,751	***
ACTIV_PARTISANE	<---	POLITISATION	-3,866	,275	-14,066	-,968	***
DICTAT	<---	POLITISATION	-1,318	,183	-7,181	-,797	***
TRANSPARENCE	<---	PERFORMANCE	,569	,050	11,422	,950	***
SATISFACTION	<---	PERFORMANCE	,462	,041	11,312	,927	***
QUALITE	<---	PERFORMANCE	,602	,053	11,438	,955	***
EFFICIENCE	<---	PERFORMANCE	,570	,050	11,421	,950	***
EQUITE-IMPARTIAL	<---	PERFORMANCE	,592	,052	11,446	,954	***
EFFICACITE	<---	PERFORMANCE	,586	,051	11,423	,953	***
CONTINUITE	<---	PERFORMANCE	,420	,047	8,901	,914	***
RESPECT_LOI	<---	COMPORTEMENT	1,118	,079	14,160	,933	***
EMPATHIE	<---	COMPORTEMENT	1,067	,079	13,547	,927	***
HONNETETE	<---	COMPORTEMENT	,913	,078	11,714	,904	***

\*\*\* p-value inférieure à 1%

Group I  
 (Group I - Default model)  
 Estimates  
 (Group I - Default model)  
 Scalar Estimates  
 (Group I - Default model)  
 Maximum Likelihood  
 Estimates  
 Regression Weights:  
 (Group I - Default model)

Ces résultats nous permettent d'infirmer les trois hypothèses H1, H2 et H3, retenues supra. En effet, la modélisation par des équations structurelles indique que les différents coefficients de régression liant toutes les variables latentes sont positifs et significatifs, respectivement, 0,902 pour COMPORTEMENT-POLITISATION, 0,701 pour COMPORTEMENT-PERFORMANCE et 0,286 pour POLITISATION-PERFORMANCE.

### 3.2. Résultats sur les effets des variables : médiation ou modération

Il existe des effets indirects entre variables issu du logiciel AMOS. Il nous indique, par exemple que l'effet indirect de la POLITISATION sur la variable PERFORMANCE est de 0,65. Cela veut dire que, quand la variable POLITISATION augmente de 1%, la variable PERFORMANCE augmente de 0,65%. Cela en plus de tout effet direct que la variable POLITISATION peut avoir sur la variable PERFORMANCE. Ces effets indirects sont généralisés sur tous les items définissant la PERFORMANCE et le COMPORTEMENT.

Nous étudions donc la nature de ces effets indirects (modérateur ou médiateur) de la POLITISATION via ses trois items (HONNETETE, EMPATHIE et RESPECT\_LOI) sur la relation COMPORTEMENT-PERFORMANCE via leurs items respectifs. Les effets indirects de la POLITISATION de la FP sur la PERFORMANCE sont de 0,646 et sur chacun des items de la performance, CONTINUITE, EFFICIENCE, EFFICACITE, EQUITE-IMPARTIAL, QUALITE, TRANSPARENCE, SATISFACTION, EMPATHIE, RESPECT\_LOI, HONNETETE, sont respectivement supérieurs à 0,815. Pour déterminer la nature des effets indirects mentionnés supra, nous effectuons des tests de médiation et modération par le protocole de Hayes (2022) implémenté dans le logiciel PROCESS v.4.2 qui fonctionne avec le logiciel SPSS v.23.

Tableau 4 : Tests de modération d'après Hayes (2022) - Modèle I

Items de la variable latente COMPORTEMENT (Effet Modérateur)	Items de la variable latente POLITISATION	Items de la variable latente PERFORMANCE
RESPECT_LOI		SATISFACTION, CONTINUITE
EMPATHIE	NIV-INGERENCE	EQUITE-IMPARTIAL
HONNETETE		EFFICIENCE, EFFICACITE, TRANSPARENCE
RESPECT_LOI		QUALITE, EFFICACITE
EMPATHIE	DEGRE_POL	EFFICACITE, TRANSPARENCE
HONNETETE		EFFICIENCE, EQUITE- IMPARTIAL, CONTINUITE



RESPECT_LOI		QUALITE, EFFICIENCE, EFFICACITE, EQUITE-IMPARTIAL, TRANSPARENCE, CONTINUITE
EMPATHIE	AUTORITAIRE	QUALITE, EFFICIENCE, EFFICACITE, EQUITE-IMPARTIAL, TRANSPARENCE, CONTINUITE
HONNETETE		QUALITE, EFFICIENCE, EFFICACITE, EQUITE-IMPARTIAL, TRANSPARENCE, CONTINUITE
RESPECT_LOI	DICTAT	QUALITE, SATISFACTION, TRANSPARENCE, CONTINUITE
EMPATHIE		QUALITE, EFFICACITE, TRANSPARENCE, CONTINUITE
RESPECT_LOI		QUALITE, EFFICIENCE, EFFICACITE, EQUITE-IMPARTIAL, TRANSPARENCE
EMPATHIE	ACTIV_PARTISANE	EFFICIENCE, EFFICACITE, TRANSPARENCE, CONTINUITE
HONNETETE		QUALITE, EFFICIENCE, EFFICACITE, TRANSPARENCE, CONTINUITE

Nous ne retenons que les tests concluants pour ce travail. Les résultats nous indiquent par exemple que le NIV-INGERENCE a un effet modérateur sur la relation liant le RESPECT\_LOI et la SATISFACTION.

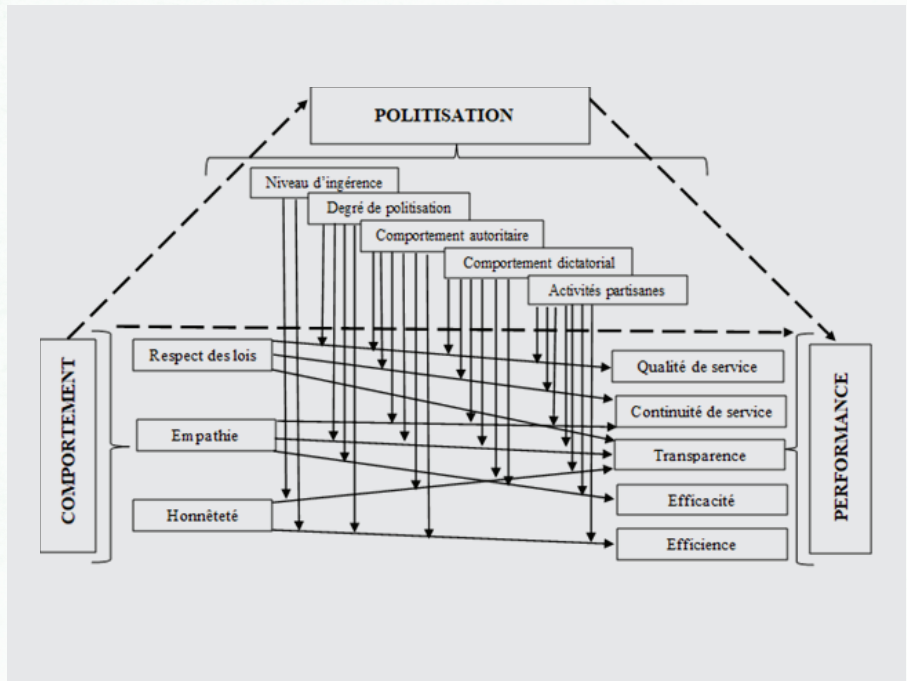
Tableau 5 : Tests de médiation d'après Hayes (2022) - Modèle 4

Items de la variable latente COMPORTEMENT	Items de la variable latente POLITISATION (Effet médiateur)	Items de la variable latente PERFORMANCE
RESPECT_LOI	DICTAT Médiation partielle complémentaire (Zhao & al., 2011)	CONTINUITE
EMPATHIE	NIV-INGERENCE Médiation totale (Zhao & al., 2011)	SATISFACTION

Il a également un effet médiateur partiel complémentaire sur la même relation. Après 126 combinaisons de tests de modération et 126 combinaisons de tests de médiation, item par item, nous retenons la synthèse des résultats dans les tableaux 4 et 5. L'étude sur les effets de la variable POLITISATION donne des résultats indiquant majoritairement des effets modérateurs des items de cette variable sur la relation COMPORTEMENT-PERFORMANCE. Après les confirmations et infirmations des hypothèses, nous aboutissons à la modélisation des effets modérateurs de la politisation de la FP sur la relation entre le comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP de la figure 5.

Les relations en pointillés de la figure 5, indiquent l'effet médiateur partiel complémentaire de l'item comportement dictatorial « DICTAT » de la variable latente POLITISATION sur le lien positif et significatif respect des lois « RESPECT\_LOI » et continuité de service « CONTINUU ». Cet item a également un effet modérateur sur le même lien. D'après Preacher & al. (2007), nous sommes globalement dans un cas de médiation modérée pour désigner le cas pour lequel l'effet modérateur est transmis via une variable médiatrice (Borau & al., 2015, p.96). Il s'agit de la variable latente politisation, POLITISATION, par les items DICTAT et NIV-INGERENCE, qui transmet les effets modérateurs par tous les items de la variable latente politisation, POLITISATION, à la variable latente performance de la FP, PERFORMNCE.

Figure 5 : Modèle des effets médiateurs modérés de la politisation sur la performance de la FP



Source : Auteur 2023 à partir des résultats.



# DISCUSSIONS ET APPORTS DE LA RECHERCHE



Nous discutons les principaux résultats de la recherche en les confrontant à ceux de la littérature ensuite nous donnons les apports de cette recherche.

## 4.1. Discussions des principaux résultats

Nous discutons principalement deux résultats contre-intuitifs essentiels de cette recherche notamment, les influences positives et significatives inattendues de la politisation de la FP sur le comportement des fonctionnaires au travail et sur la performance de la FP dans le contexte gabonais d'une part, et les effets médiateurs modérés de la politisation sur la performance de la FP via le comportement des fonctionnaires au travail, d'autre part.

Le premier résultat s'explique par les mutations qui ouvrent la voie en Afrique à l'accès au pouvoir de nouvelles générations techniquement plus performantes et bien formées, prêtes pour assurer un saut qualitatif comparativement à leurs aînées (Darbon, 2015). Ce résultat corrobore le propos de De Visscher & Le Bussy (2001) dans le cas de la Belgique. Ces derniers soutiennent que la politisation de l'administration belge semble a priori un « mal » nécessaire sinon inévitable. Donc, nous confirmons dans notre contexte que la politisation de la FP est un mal nécessaire. En effet, la politisation rime avec pouvoir, domination, soumission et coercition, pour contraindre les employés par un leadership autoritaire ou dictatorial. Notre résultat s'explique également par la sélection du personnel

adéquat qui est une première condition préalable à l'obtention de performances satisfaisantes (Ketelaar & al., 2007, p.3). Il est aussi en accord avec ce que Zé (2007, p.149) et Juillet (2018) préconisent. Ils soutiennent que le modèle de rapports politico-administratifs ne continuera d'être valorisé qu'aussi longtemps qu'il permettra aux gouvernements de performer adéquatement.

Le deuxième résultat nous indique que la politisation de la FP a des effets médiateurs modérés sur la relation comportement des fonctionnaires au travail et performance de la FP, via ses deux items de médiation, à savoir, le comportement dictatorial et le niveau d'ingérence des politiciens. Ces derniers sont modérés par les cinq items de la politisation, notamment, le niveau d'ingérence des politiciens dans les activités de la FP, le degré de politisation de la FP, la perception des fonctionnaires d'une FP politisée, les relations dictatoriales et les relations autoritaires exercées par les politiciens. Donc la politisation a des effets médiateurs modérés sur la relation comportement des fonctionnaires au travail et performance de la FP.

Nous discutons subsidiairement les effets contre-intuitifs des items de la politisation :

Standardized Regression Weights: (Group I - Default model)  
Intercepts: (Group I - Default model)  
Variances: (Group I - Default model)  
Squared Multiple Correlations: (Group I - Default model)

- la politisation de la FP notamment un degré de politisation élevé et l'ingérence des politiciens dans les décisions administratives, qui peuvent être des raisons de la « méformance<sup>2</sup> » de la FP, ne le sont pas dans notre contexte. Ce qui est paradoxal. Carassus & al. (2012) notent en effet, que le secteur public doit répondre à des exigences parfois contradictoires, d'efficacité, d'efficience, de qualité des prestations, concourant à la performance de la FP. En outre, les fonctionnaires qui véhiculent des valeurs d'efficacité, d'efficience, de respect de la loi d'honnêteté, d'équité et d'impartialité, de transparence et de qualité de service, ont tendance à performer. Ce qui s'oppose à la vision pessimiste de Darbon (2015, p.46) des administrations des pays africains, quant à une amélioration substantielle de l'acceptabilité tant par les fonctionnaires que par les « administrés » de leurs principes de fonctionnement, sans même parler de leur efficacité et de leur efficience.
- les rapports dictatoriaux et autoritaires des politiciens avec les fonctionnaires, favorisent la « méformance » de la FP. Quand les politiciens concentrent ou centralisent le pouvoir, les fonctionnaires tendent à « méformer », ce qui peut être expliqué par un comportement attentiste ou immobiliste (Coplin & al., 2002) de ces derniers. Ce résultat peut aussi s'expliquer par chacun de ces deux items de la politisation, le comportement autoritaire et le comportement dictatorial qui modèrent chacun, six liens entre les items du comportement des fonctionnaires au travail et les items de la performance de la FP, sauf les liens RESPECT\_LOI-TRANSPARENCE, EMPATHIE-EFFICACITE et HONNETETE-EFFICIENCE ;
- la participation des fonctionnaires aux activités partisanes portée par l'item ACTIV\_PARTISANE de la variable POLITISTION, favorise la « méformance » de la FP. En effet, cela peut s'expliquer par les effets modérateurs des items de la politisation sur six liens sauf les liens RESPECT\_LOI-TRANSPARENCE et EMPATHIE-TRANSPARENCE ;
- Nous obtenons globalement des effets mitigés de la politisation de la FP, en accord avec Juillet (2018), sur la performance car deux items favorisent la performance et trois items favorisent la « méformance ». En outre, ces cinq items de la politisation, ont majoritairement des effets modérateurs sur la relation entre comportement des fonctionnaires au travail et performance de la FP. Mais ils ne modèrent pas tous les liens entre ces deux variables latentes.
- Par exemple, l'item « NIV-INGERENCE » ne modère que 2 liens sur les 8, HONNETETE-TRANSPARENCE et HONNETETE-EFFICIENCE. Deux items de la politisation ont des effets médiateurs, le comportement dictatorial « DICTAT » qui a un effet médiateur sur le lien entre le respect des lois et règlements et la continuité de service, RESPECT\_LOI-CONTINU et le niveau d'ingérence des politiciens « NIV-INGERENCE » sur le lien entre l'empathie des fonctionnaires et leur satisfaction au travail, EMPATHIE-SATISFACTION. Ce dernier résultat complète celui de Scot & al. (2010).



Nous retenons finalement que la politisation a des effets médiateurs modérés sur la relation comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP.

## 4.2. Apports de la recherche

Nous présentons les apports théoriques et les apports managériaux de cette recherche.

### 4.2.1. Apport théorique de la recherche

Au regard des résultats mitigés obtenus dans cette recherche, nous proposons d'intégrer dans la théorie X de Mc Gregor que l'approche autoritaire peut conduire à des résultats qui ne sont pas toujours négatifs dans le management public, dans le contexte africain en l'occurrence au Gabon. Cela reviendrait à trouver des circonstances atténuantes au management autoritaire et vertical qui est remplacé dans le NMP, par un management plus démocratisé et horizontal. La théorie de la domination avec un leadership dictatorial qui vient compléter la théorie de Mc Gregor dans cette recherche, vient éclairer la performance de la FP. La domination avec un leadership dictatorial peut également être appréhendée comme un levier stratégique important pour manager les fonctionnaires dans des contextes difficiles comme en Afrique, sans pour autant en abuser et en restant dans la modération. La politisation utilisant le management autoritaire et dictatorial pour dominer les fonctionnaires et le clientélisme pourrait faciliter le basculement d'une FP basée sur la hiérarchie et l'autorité légitime à une FP basée sur l'anarchie et l'autonomie ou la liberté des fonctionnaires. Cette autonomie et liberté conduit à la performance de la FP. Cependant,

cette performance est conditionnée par le comportement des fonctionnaires à savoir, s'ils respectent les lois et les règlements, s'ils sont empathiques et s'ils sont honnêtes. Enfin nous obtenons théoriquement que la politisation a des effets médiateurs modérés sur la relation entre le comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP.

### 4.2.2. Apports managériaux

Nous retenons quelques implications managériales. La politisation contrairement à ce que nous pouvons en attendre, a des effets bénéfiques dans le secteur public africain, sous certaines conditions. Le leadership autoritaire des dirigeants politiques en Afrique, favorise la performance de FP, si les fonctionnaires affichent un comportement empathique au travail, s'ils respectent les lois et, s'ils sont honnêtes. Nous proposons aux stratèges, aux managers et aux dirigeants politiques d'utiliser également ce levier de « politisation » pour arriver à la performance de la FP. Nous proposons aux hauts fonctionnaires de sensibiliser et d'impulser auprès de leurs collaborateurs fonctionnaires, l'empathie, l'honnêteté et le respect des lois et règlements dans leurs pratiques quotidiennes. Nous proposons aux fonctionnaires qui se méfient des politiques et qui utilisent des stratégies d'évitement et de contournement de la machine politique mises en place, de tisser des rapports étroits avec ces derniers afin d'arriver à la performance de la FP. Finalement, les efforts comportementaux doivent être faits entre les deux types d'acteurs, politiques et fonctionnaires, pour arriver à la performance. La modération de part et d'autre, est de mise pour éviter les effets contreproductifs. Nous sensibilisons les politiques africains par rapport à la FP car ils jouent un rôle important sans l'outrepasser pour éviter des résultats contraires à la performance,

recherchée par tous. Nous proposons d’instaurer une communication intensive entre les deux acteurs, pour créer des relations apaisées de confiance. Nous proposons la formation à une « culture empathique » permettant aux fonctionnaires et aux dirigeants politiques, une meilleure adaptabilité psychologique face aux situations émotionnelles (Jazaieri & al., 2013). Nous recommandons aux dirigeants politiques de mettre en place des conditions organisationnelles favorables afin de promouvoir le bien-être et la satisfaction des fonctionnaires par le biais d’une attitude empathique (Hergue & al., 2018, p.12) et d’adopter un style managérial plus horizontal et un leadership transformationnel, plus adaptés et modernes. Nous proposons la création d’un bureau intermédiaire qui relayerait les volontés des politiques auprès des fonctionnaires afin d’éviter les relations directes et les pressions inappropriées sur les fonctionnaires (Juillet, 2018).



# CONCLUSION



**A**u terme de cette recherche qui tentait de répondre à la question, quels sont les effets de la politisation de la fonction publique sur la relation entre le comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP ? Nous répondons que la politisation de la FP est une variable médiatrice modérée sur la relation comportement des fonctionnaires au travail et la performance de la FP, précisément sur les facteurs continuité de service et satisfaction au travail via respectivement le comportement dictatorial des politiciens et l'empathie des fonctionnaires. Pour arriver à cette réponse, nous avons convoqué la théorie X de Mc Gregor complétée par la théorie de la domination exercée par le politicien qui utilise un leadership de style autoritaire pour expliquer la posture du politicien dans la politisation de la FP. Ce management autoritaire des dirigeants politiciens influence le comportement des fonctionnaires au travail qui vont performer ou « méformer ». L'approche méthodologique adoptée est quantitative suivant une logique hypothético-déductive. Les données sont primaires, issues de l'administration d'un questionnaire auprès de 500 fonctionnaires aléatoirement interrogés. Trois techniques de traitement de données sont utilisées. Il s'agit de l'analyse en composantes principales pour retenir les dimensions ou items les plus significatifs des variables latentes, puis, les équations structurelles, pour modéliser les relations entre ces variables, enfin, les tests des effets médiateurs/modérateurs par les procédures de Hayes (2022).

Les résultats obtenus nous indiquent que la politisation influence positivement et significativement le comportement des fonctionnaires au travail et influence positivement et significativement la performance de la FP. En outre, cette politisation de la FP a des effets mitigés mais globalement modérateurs sur la relation comportement-performance de la fonction publique via certains items. Enfin, l'item « comportement dictatorial » et « niveau d'ingérence des politiciens » de la variable politisation ont des effets médiateurs modérés (Borau & al., 2015) sur les liens respect des lois-continuité de service et empathie des fonctionnaires-satisfaction au travail. Ces différents résultats obtenus, nous permettent d'infirmer les hypothèses retenues supra H1, H2 et H3 et de confirmer partiellement l'hypothèse H4.

Nous retenons à l'opposé de Radin (2000) et Benzerafa & al. (2016, p.30) qui préconisent « l'élimination de la prise en compte des réalités politiques du processus de mesure de la performance et de définir les demandes de celui-ci en termes apolitiques ou bipartisans », qu'il ne faut pas séparer la politique et l'administration. Cela reviendrait à biaiser la lecture de la performance de la FP car la politisation de FP est une réalité et qu'il faut intégrer à tout prix.

Les apports de cette recherche sont de deux ordres, un apport théorique et des apports managériaux mentionnés précédemment.

Nous retenons trois limites dans ce travail. La première est liée à un seul contexte, la fonction publique gabonaise. Il serait intéressant d'élargir cette recherche à d'autres pays notamment de l'Afrique centrale qui présentent des fonctions publiques ayant des similitudes. La deuxième est liée à la validité des résultats issus des équations

structurelles précisément, le RMSEA qui est limite égal à 0,101 or il devait se situer vers 0,05. Il serait important que les critères de validation cadrent avec les normes en la matière. Une augmentation de la taille de l'échantillon est nécessaire. La troisième est liée à la non prise en compte de certaines variables, entre autres, la loyauté et la neutralité des fonctionnaires. Comme perspectives, nous proposons de tester le modèle obtenu dans plusieurs autres contextes pour une bonne généralisation des résultats, de prendre en compte d'autres variables et d'augmenter la taille de l'échantillon. Il serait intéressant dans le futur, d'étudier les effets de la politisation structurelle sur le comportement des fonctionnaires au travail en mobilisant la théorie néo-institutionnelle ou la théorie des conventions en faisant ressortir l'aspect contournement des règles et des valeurs.



## Bibliographie

- Adjovi, E. (1994). La fonction publique béninoise malade de la politique, Paris.
- Benzerafa Alilat, M., Garcin, L. & Gibert, P. (2016). Le volet performance de la LOLF. Standardisation et résilience d'un genre entre rationalité politique et rationalité de gestion », *Revue française de gestion*, 7(260), 11-31. DOI 10.3166/rfg.2016.00063.
- Borau, S., El Akremi, A., Elgaaied-Gambier, L., Hamdi-Kidar, L. & Ranchoux, C. (2015). L'analyse des effets de médiation modérée : Applications en marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 30(4), 95-138.
- Bouckaert, G., Kuhlmann, S. & Schwab, C. (2018). L'avenir des administrations locales en Europe : Leçons tirées de la recherche et de la pratique dans 31 pays. Nouvelle édition. Institut de la gestion publique et du développement économique, Paris. DOI: 10.4000/books.igpde.5426.
- Bozeman, B. (2007). La publicitude normative : comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché ?, *Politiques et management public* 25(4), 179-211.
- Brereton, M. & Temple, M. (1999). The new public service ethos : an ethical environment for governance, *Public Administration* 77(3), 455-474.
- Boyne, G.A. & Walker, R.M. (2005). Determinants of Performance in Public Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 483-488.
- Carassus, D., Favoreu, Ch., Gardley, D. & Marin, P. (2012). La caractérisation et le management des déviations organisationnelles liées à la mise en œuvre d'une démarche de performance publique: application au contexte public local français, *Management international* 163, 102-117. DOI : 10.7202/1011420ar
- Carroll, B.W. (2003). Some Obstacles to Measuring Results, *Optimum, The Journal of Public Sector Management*, 30(1), 41-47.
- Collier, J.E. (2020). *Applied Structural Equation Modeling Using AMOS : Basic to Advanced Techniques*, Routledge, New York, 354p.
- Coplin, D.W., Merget, A.E. & Bourdeaux, C. (2002). The Professional Researcher as Change Agent in the Government Performance Management, *Public Administration Review*, 66(6), 699-711
- Craft, J. (2017). Partisan Advisers and Political Policy Failure Avoidance, *Public Administration*, 95(2), 327-341. DOI : 10.1111/padm.12303



- Darbon, B. (2015). Des administrations africaines paradoxales : entre pratiques locales plures et régimes d'aide incertains, *Quaderni*, 87, 37-50, <https://doi.org/10.4000/quaderni.890>
- Degoffe, M. (2020). Chapitre I. Les principes applicables aux services publics, dans M. Degoffe, *Droit administratif* (pp. 231-248). Paris: Ellipses.
- De Visscher, C. (1999). *Théorie de l'administration publique*, Louvain-la-Neuve, DUC, p. 156.
- De Visscher, C. & Le Bussy, G. (2001). La politisation de la fonction publique : quelques réflexions d'ordre comparatif, *Pyramides*, 3, 61-80.
- Dion, S. (1986). La politisation des administrations publiques : éléments d'analyse stratégique, *Administration publique du Canada*, 29(1), 95-117.
- Drucker, P. (1989). *The New Realities*, New York, Harper & Row.
- Drucker, P. (1995). Really Reinventing Government, *The Atlantic Monthly*, 275, 49-61.
- Dupuis-Déri, F. (2019). *Démocratie : Histoire politique d'un mot aux États-Unis et en France*. Lux Éditeur, Montréal.
- Emery, Y., Martin, N., Sanchez, J. & Wyser, C. (2007). Perceptions de la performance et comportement des agents publics suisses dans un environnement en constante évolution, *Politiques et Management Public*, 25(3), 157-177. <https://doi.org/10.3406/pomap.2007.2394>.
- Farnham, D. & Horton, S. (2005). *Origins, development and decline of the public service ethos in the British civil service: an historical institutional analysis. Reforming the public sector: what about the citizens?* Bern.
- Ferguson, J. (1994). *The Anti-politics Machine: Development, Depoliticization, and Bureaucratic Power in Lesotho*. University of Minnesota Press.
- Fortier, I. (2014). Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme : le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public, *Revue@GRH* 9, 157-198.
- Fortier, I., Emery, Y. & Roldan, R. (2016). Des conditions et enjeux de la politisation de l'administration publique au regard de l'éthos public : une étude comparée (Canada/Suisse) de l'expérience des cadres dirigeants, *Gestion et management public*, 4(4), 75-98.
- Gadoua, F. (2022). *Anarchisme et justice : la pensée de Pierre Kropotkine*, Mémoire de Maîtrise, Université de Montréal, 160p.
- Grenier, C. & Martin, V. (2013). Performance des organisations et bien-être des usagers : quels modes de pilotage et d'intervention ? *Management & Avenir*, 61, 129-145.
- Grube, D. (2015). Responsibility to Be Enthusiastic? Public Servants and the Public Face of Promiscuous Partisanship, *Governance*, 28(3), 305-320. DOI : 10.1111/gove.12088.
- Grunow, D. (1995). The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects. *Organization Science*, 6(1), 93-103. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.93>
- Hayes, A.F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. Guilford Press, 732p.
- Hayes, J. (2014). *The theory and practice of change management*, 4th ed., Palgrave Macmillan.
- Heinrich, C.J. (2003). Outcomes-Based Performance Management in the Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness, *Public Administration Review*, 62(6), 712-725
- Hergue, M., Lenesley, P. & Narme, P. (2018). *Satisfaction au travail et culture managériale empathique en ehpad: étude exploratoire dans deux établissements*, Elsevier, Version of Record <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1627483018301521>.

- Hustedt, T. & Houlberg Salomonsen, H. (2014). Assurer la réactivité politique : Les mécanismes de politisation dans les bureaucraties ministérielles, *Revue internationale des sciences administratives*, 80(4), 789-810.
- Jazaieri, H., McGonigal, K., Jinpa, T., Doty, J.R., Gross, J.J. & Goldin, P.R. (2013). A randomized controlled trial of compassion cultivation training: Effects on mindfulness, affect, and emotion regulation, *Motivation and Emotion*, 38, 23-35. <https://doi.org/10.1007/s11031-013-9368-z>
- Jéze, G. (1904). Les principes généraux du droit administratif, Berger-Levrault et Cie éditeurs, Paris.
- Juillet, L. (2018). Vers une politisation des rapports politico-administratifs dans les démocraties anglo-saxonnes ?, *Éthique publique*, 20(1), Online since 14 July 2018, connection on 22 August 2023, DOI : 10.4000/ethiquepublique.3571
- Karamoko, K. (2014). La corruption des fonctionnaires africains Comment sortir d'un système de capitulation générale, Editions Clé en coédition avec NENA, 390p. ISBN: 978-2-37015-141-4.
- Kernaghan, K. (2000). The Post-Bureaucratic Organization and Public Service Values, *International Review of Administrative Sciences* 66, 91-104.
- Ketelaar, A., Manning, N. & Turkish, E. (2007). Formules de gestion de la haute fonction publique axées sur les performances : Les expériences respectives de l'OCDE et de différents pays, ed. OCDE, DOI : 10.1787/160371110188.
- Kropotkine, P. (1902). L'Entraide : un facteur de l'évolution, Les éditions Ecosociété, Montréal 2001.
- Lake, D.A. (2007). Escape from the State of Nature: Authority and Hierarchy in World Politics, *International Security*, 32(1), 47-79.
- Lijphart, A. (1968). The Politics of Accommodation : Pluralism and Democracy in the Netherlands, Berkeley, University of California Press.
- MacKinnon, D.P., Coxo, S. & Baraldi, A.N. (2012). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research, *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 1-14.
- Maltais, D. & Mazouz, B. (2004). A nouvelle gouvernance, nouvelles compétences : Les compétences clés des gestionnaires publics de demain, Dans *Gestion : Préparer la relève : enjeux et stratégies*, 29(3) (pp.82-92), ed. HEC Montréal, 130p.
- Matyjasik, N. & Guenoun, M. (2019). En finir avec le New Public Management, Nouvelle édition. Paris : Institut de la gestion publique et du développement économique, 18 juin. <http://books.openedition.org/igpde/5756>, ISBN:9782111294493.
- Mayston, D.J. (1985). Non-profit Performance Indicators in the Public Sector, *Financial Accountability & Management*, 1(1), 51-74.
- Mazouz, B. & Tardif, M.J.B. (2011). A propos de la performance : L'Arlésienne de la sphère publique, dans D. Proulx (dir). *Management des organisations publiques*, 2ème éd, revue et corrigée : Théorie et applications (pp.31-62), éd. Presses de l'Université du Québec DOI:10.2307/j.ctv18ph95j.6.
- Murray, C.J.L. & Frenk, J. (2000). A Framework for Assessing the Performance of Health Systems?, *Bulletin of the WHO*, 78(6), 717-731.
- Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*, 1th ed., New York, McGraw-Hill.
- OCDE (1997). *La gestion de la haute fonction publique*, Paris, OCDE.
- Peter, S. & Indjendje Ndala, P.D. (2023). Ethnicité, transformation organisationnelle et performance des agents publics : cas du recrutement de la main-d'œuvre non permanente (MONP) au Gabon, *Marché et Organisations*, en cours de publication.
- Pesqueux, Y. (2006). *Le nouveau management public ou New Public Management*, hal, Working Papers, 1-11. <https://www.researchgate.net/publication/46479113>



- Pesqueux, Y. (2014). A propos du principe de transparence entre dévoilement et dénonciation, dans S. Frimousse, J. Igalens, J. Orsoni, M. Thévenet (dir). *Ressources humaines et responsabilités sociétales* (pp. 219-226), Coll. Questions de société, EMS Editions, 362p.
- Petrone, P. (2020). ¿Cómo se hace un líder?, *Rev Colomb Cir.*, 35, 14-6, <https://doi.org/10.30944/20117582.577>.
- Peters, B.G. & Pierre, J. (2004). *The Politicization of the Civil Service in Comparative Perspective: A Quest for Control*, New York, Routledge.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D. & Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185-227.
- Radin, B. (2000). The Government performance and results act and the tradition of Federal management reform: Square pegs in round holes?, *Journal of Policy Analysis Review and Theory*, 10, 111-135.
- Rainer, A.R.S. (2017). Au-delà de l'anarchie et de la souveraineté westphalienne : la hiérarchie et la conditionnalité néoréaliste comme portes d'entrée à la théorisation clientéliste en relation internationale, *Mémoire de Maitrise*, Université du Québec à Montréal, 124p.
- Royer, I. & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche, Dans R.-A. Thiéart (Dir.). *Méthodes de recherche en management*, Chapitre 6 (pp. 168-196), Dunod, 656p.
- Saint-Michel, S.E. (2023). *Théories du leadership*, coll. Repères, éd. La Découverte, 128p.
- Scott, B.A., Colquitt, J.A., Paddock, E.L. & Judge, T.A. (2010). A daily investigation of the role of manager empathy on employee well-being, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 113, 127-140.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, 4e éd., New York, Free Press.
- Sterck, M., Van Dooren, W. & Bouckaert, G. (2006). *Performance Measurement for Subnational Service Delivery: Report Prepared for the Organisation of Economic Cooperation and Development*, IMP, Université catholique de Louvain, OCDE, Paris.
- Taber, K.S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education, *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296, DOI 10.1007/s11165-016-9602-2.
- Van Dooren, W., Manning, N., Malinska, J., Kraan, D.-J., Sterck, M. & Bouckaert, G. (2006). *Mesure des résultats de l'administration pour la série Regards sur l'administration*, Document technique 2 de la Direction de la Gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE, Paris, OCDE.
- Van Dooren, W. (2011). Better Performance Management: Some Single and Double-Loop Strategies, *Public Performance and Management Review*, 34(3), 420-433.
- Van Griethuijsen, R.A.L.F., Van Eijck, M.W., Haste, H., Den Brok, P.J., Skinner, N.C., Mansour, N., Gencer, A.S. & BouJaoude, S. (2014). Global patterns in students' views of science and interest in science, *Research in Science Education*, 45(4), 581-603. DOI:10.1007/s11165-014-9438-6.
- Vigan, A., Godonou, C.K. & Tidjani, B. (2014). Engagement organisationnel et performance au travail dans la fonction publique béninoise : quelle place pour la GRH ?, *Revue africaine de gestion*, 5-NS, 1-20, <https://www.researchgate.net/publication/260333392>
- Waltz, K.N. (2010). *Theory of International Politics*, Long Grove, Illinois, Waveland Press: Reissue edition, 256 p.
- Weber, M. (1945). *La domination*, La découverte, Paris.
- Wendt, A. (1999). *Social Theory of International Politics*, Cambridge University Press, United Kingdom, 429p.

Wilson, P. (2016). Trust but Verify: Ministerial Policy Advisors and Public Servants in the Government of Canada, *Canadian Public Administration*, 59(3), 337-356. DOI: 10.1111/capa.12175

Wise, L.R. (2002). Public management reform: Competing drivers of changes. *Public Administration Review*, 62, 555-567.

Zhao, X., Lynch, J.G. & Chen, Q. (2011). Reconsidérer Baron et Kenny : mythes et vérités à propos de l'analyse de médiation. *Recherche et Applications en Marketing*, 26(1), 81-95.

Zé, M.P. (2007). *La politisation des fonctionnaires au Cameroun*, Paris, L'Harmattan.





## Proposition d'un profil de compétences managériales: un outil de développement en lien avec les défis de l'administration publique sénégalaise.



Isabelle Denys  
École nationale d'administration publique  
isabelle.denys@enap.ca  
1-418-641-3000, poste 6503



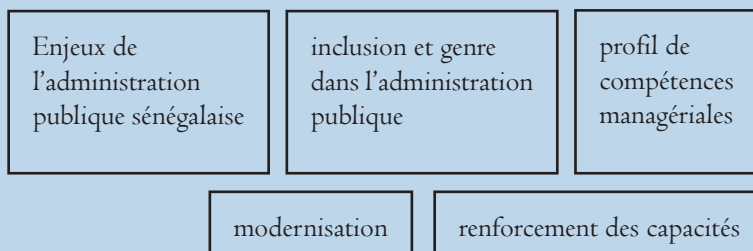
Nathalie Rinfret  
École nationale d'administration publique  
natalie.rinfret@enap.ca



### Résumé

*Le Sénégal s'est doté d'un plan politique, économique et social pour accélérer son développement : Le Plan Sénégal Émergent 2019-2023 (PSE). Un des objectifs est de consolider l'État de droit, notamment en renforçant la gouvernance et en faisant la promotion de l'équité et de l'égalité de genre (MEPC, 2020). En raison du rôle essentiel que l'administration publique doit jouer pour atteindre cette cible, son personnel doit être qualifié et compétent. De ce fait, il importe de renforcer les compétences des managers et des décideurs qui sont les acteurs clés de la modernisation des administrations (Bourgault et al., 2003). Au Sénégal, aucun profil de compétences n'a été défini pour les managers publics. L'objectif général de cette étude est donc d'élaborer un profil de compétences des managers de l'administration publique sénégalaise qui tienne compte des principes du PSE, dont celui de l'équité et de l'égalité de genre. Cet outil va permettre de cibler les compétences managériales nécessaires pour relever les défis de l'État sénégalais, concrétiser les orientations gouvernementales et agir efficacement au travail (Foucher, 2010). La méthodologie qualitative inductive utilisée allie à la fois l'analyse de documents gouvernementaux internes et la consultation d'acteurs du milieu. Des entrevues semi-structurées et des groupes de discussion ont été menés auprès de 81 personnes provenant de divers secteurs et de 16 organisations publiques sénégalaises différentes. À la suite de l'étape de la validation effectuée auprès d'un comité constitué de 12 membres représentatifs des participants rencontrés sur le terrain provenant de différents secteurs de l'administration publique, neuf enjeux ont été retenus et 12 compétences ont été ciblées et définies. Ce profil de compétences servira de pilier pour le renforcement des capacités des managers publics sénégalais.*

Mots  
clés



# Proposal of a managerial competency profile: a development tool linked to the challenges of the Senegalese public administration



Isabelle Denys  
École nationale d'administration publique  
isabelle.denys@enap.ca  
1-418-641-3000, poste 6503

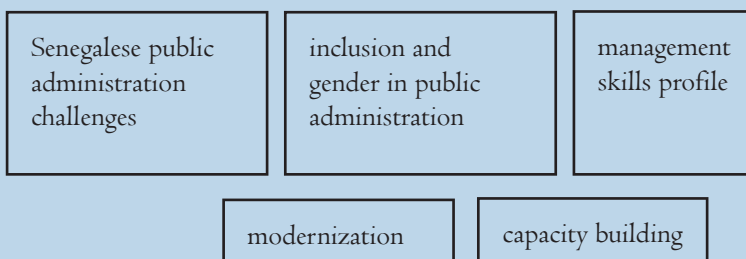


Natalie Rinfret  
École nationale d'administration publique  
natalie.rinfret@enap.ca

## Abstract

Senegal has adopted a political, economic and social plan to accelerate its development: *Le Plan Sénégal Émergent 2019-2023 (PSE)*. One of the government's objectives is to consolidate the rule of law by strengthening governance and promoting gender equity and equality (MPEC, 2020). Given the critical role of the public administration in realizing this objective, the staff must be qualified and competent. To this end, strengthening the skills of managers and decision-makers, key players in the modernization of administrations, is essential (Bourgault et al., 2003). In Senegal, no competency profile has been defined for public managers. The general objective of this study is therefore to develop a competency profile for managers in the Senegalese public administration which takes into account the principles of the PSE, including that of equity and gender equality. This tool makes it possible to target managerial skills needed to address the State's current challenges, translate governmental policies into action, and ensure personnel perform their jobs effectively (Foucher, 2010). The inductive qualitative methodology used combines both the analysis of internal government documents and consultations with stakeholders in the field. Semi-structured interviews and focus groups were conducted with 81 people from various sectors and 16 different Senegalese public organizations. Following the validation process carried out with a committee made up of 12 members representative of the people encountered in the field, nine challenges were identified, and 12 competencies were targeted and defined. This competency profile will serve as a pillar of capacity building for Senegalese public managers.

Key-  
words





# Problématique et cadre conceptuel

Pour favoriser la prospérité économique et le bien-être de sa population, le Sénégal s'est doté, dès 2014, d'un plan d'action traduisant sa vision politique et économique, le Plan Sénégal Émergent (PSE) (Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (MEPC), 2014). Ce plan, actualisé à deux reprises depuis, circonscrit plusieurs enjeux auxquels le pays doit se préparer pour poursuivre la voie de l'émergence, notamment la gouvernance, la prépondérance du milieu informel et la qualification des ressources humaines.

Les défis à relever pour faire face à ces enjeux, identifiés dans la planification 2018-2023 du MEPC, sont : 1) le développement d'une économie compétitive, inclusive et résiliente ; 2) le développement du capital humain et la capture du dividende démographique ; 3) la réduction de la pauvreté et des inégalités et l'adaptation aux changements climatiques ; 4) le renforcement de la gouvernance et la promotion d'une administration publique moderne et efficace ; 5) la mobilisation des ressources nécessaires au financement du développement ; et 6) l'amélioration du suivi et de l'évaluation de la stratégie.

Trois axes d'intervention sont privilégiés pour faire face à ces défis, dont l'axe 3 qui est de « renforcer la gouvernance, la paix et la sécurité par l'amélioration de la qualité du service public; le renforcement de la citoyenneté et de l'État de droit; la promotion de l'équité et de l'égalité de genre; le renforcement de la paix et de la sécurité ainsi que le renforcement de la gouvernance territoriale » (MEPC, 2018a, p. 9). Cet axe d'intervention nécessite

donc une administration publique forte, compétente et dédiée au service public (OCDE, 2019, 2023).

Comme le soulignent les auteurs Maltais et Mazouz (2004), les managers sont les principaux vecteurs de l'amélioration de la performance publique et du service public. Ainsi, afin que ces acteurs soient au cœur des stratégies de renforcement des capacités du gouvernement sénégalais, ce dernier doit formuler des attentes quant aux compétences que le personnel d'encadrement doit disposer. L'objectif général de cette étude est donc d'accompagner l'État sénégalais dans l'élaboration d'un profil de compétences managériales lié au PSE. Cet objectif général comporte trois sous-objectifs. Tout d'abord, nommer les défis et enjeux auxquels fera face le gouvernement sénégalais d'ici les cinq prochaines années. Ensuite, identifier et définir les compétences managériales qui permettront de les relever. Finalement, décliner ces compétences en comportements clés observables et mesurables. De plus, cette étude comblera un vide, tant au niveau méthodologique que pratique, puisqu'aucun profil de compétences des managers publics sénégalais n'a vu le jour jusqu'à présent.

Selon la Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF, 2019), un des principaux obstacles du continent pour atteindre les objectifs de développement durable (ODD) et mettre en œuvre les plans nationaux, comme le PSE, sont des capacités humaines et institutionnelles limitées. De ce fait, pour contribuer au développement social et



économique et améliorer la performance de l'administration publique, il faut miser sur le renforcement des capacités (Boukamel et al., 2019; Bourgault, 2020; Maltais et al., 2007; OCDE, 2019). Or, les organismes chargés de la mise en œuvre, dont les ministères et organisations publics et privés, manquent souvent de personnels compétents pour obtenir des résultats et relever les défis développementaux et sociaux-économiques auxquels ils sont confrontés (ACBF, 2019).

Les personnes en situation de direction et de supervision sont les piliers du développement des administrations publiques et contribuent directement à réaliser les missions de l'État (Bourgault et al., 2003; Colletterte, 2009; Pépin, 2005; Rouleau, 2011; Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). En tant que dirigeants, ces personnes ciblent les résultats à atteindre, établissent des objectifs, identifient des moyens pour y parvenir, influencent les comportements des employés et gèrent les personnes et les équipes (Boisvert, 1997; Mazouz, 2008; Payette, 1997). Ainsi, il est essentiel, voire primordial, qu'elles aient les capacités requises en management pour atteindre les cibles, répondre des résultats et exercer leur leadership (Maltais & Rinfret, 2008; Mazouz et al., 2015; OCDE, 2019). Or, selon l'ACBF (2019), les responsables en coordination des gouvernements de plusieurs pays africains consultés mentionnent que ces capacités sont déficientes. Pour exercer leur rôle et traduire en actions concrètes les objectifs des plans nationaux, il serait nécessaire que les managers puissent suivre des formations de base en analyse critique, en planification stratégique, en gestion axée sur les résultats et en mobilisation et coordination des ressources. De plus, les représentants des ministères consultés sont unanimes quant à la nécessité de les former en leadership transformationnel, en gestion du changement, en innovation, en communication et en utilisation des

technologies, tel que préconisé également par Jacob et Ouellet (2019).

Pour développer les capacités des individus, notamment des personnes qui occupent des fonctions de direction et de supervision, il est recommandé de définir des stratégies qui tiennent compte des connaissances, structures, processus, culture informelle et coutumes locales (OCDE, 2008). Il est également nécessaire de développer des compétences transversales et des capacités dites « fonctionnelles » qui sont des compétences de gestion essentielles qui permettent de planifier, mettre en œuvre, organiser et suivre les résultats pour ainsi opérer une réelle transformation et favoriser la croissance (ACBF, 2019; Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), 2008). Les capacités, plus encore que les ressources financières, sont déterminantes pour la mise en œuvre de projets et des plans nationaux visant le développement (ACBF, 2019). Ainsi, le développement économique et le bien-être des populations dépendent des capacités institutionnelles et humaines.

Pour renforcer ces capacités, une des recommandations du rapport de l'ACBF (2019) pour le milieu académique est d'élaborer des programmes d'études qui mettent l'accent sur les compétences « fonctionnelles » et sur des compétences dites « immatérielles » telles que la gestion du changement et le leadership transformationnel. D'ailleurs, selon Rinfret et al. (2022), ce type de leadership constitue le déterminant d'une culture inclusive dans une organisation. Le leader transformationnel suscite l'effort des collaborateurs pour atteindre les objectifs de performance fixés et mobilise l'intelligence collective. Il met de l'avant les talents et les contributions de chacun. L'utilisation de ce type de leadership dans une organisation constitue une clé pour un changement de culture pérenne.

À la suite de ces recommandations, des orientations gouvernementales précisées dans le PSE et de l'analyse des besoins de l'administration publique sénégalaise, effectuée entre 2018 et 2021 (ENAP, 2021), le développement d'un profil de compétences managériales devient incontournable. Il constituerait le socle pour l'élaboration d'un programme de formation visant le renforcement des compétences managériales, valorisant le leadership transformationnel et, aussi, l'institutionnalisation de l'équité et de l'égalité de genre (EEG) dans l'administration.

est ainsi prise en compte systématiquement et de façon transversale dans toutes les activités courantes et dans la structure interne d'une organisation, et ce, par l'ensemble des membres du personnel, des gestionnaires et des partenaires (Comité québécois femmes et développement de L'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI), 2008). Le profil de compétences managériales sénégalais devra tenir compte de ce principe, qui sera incorporé de façon transversale pour toutes les compétences identifiées, dans leur définition et/ou parmi leurs comportements clés.

## 1.1 Équité et égalité de genre (EEG)

Pour relever les défis nationaux, la participation des femmes s'avère essentielle comme fondement pour l'instauration d'un monde pacifique, prospère et durable, selon le 5e objectif de développement durable des Nations Unies<sup>1</sup>. Ainsi, en plus du développement de compétences « fonctionnelles » et du leadership transformationnel, le profil se doit de favoriser l'institutionnalisation du genre et viser à rendre l'administration publique plus sensible à l'équité et à l'égalité en intégrant les préoccupations des femmes aussi bien que celles des hommes dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques (Nolan-Flecha, 2019; OCDE, 2023; ONU, 1997). L'institutionnalisation du genre incite l'organisation à faire preuve d'un engagement explicite envers le principe de l'égalité femme-homme (EFH) en poursuivant directement cet objectif. Ceci se répercute sur son fonctionnement, ses procédures, ses méthodes de gestion des ressources humaines, ainsi que sur ses croyances et ses valeurs. La dimension genre

## 1.2 La gestion par compétences

Pilier du développement d'un programme de formation reflétant les besoins des participants et leur permettant de relever les défis d'une organisation ou d'une administration, le profil de compétences est au cœur de la gestion par compétences, même si cette dernière fait l'objet de controverse. Celle-ci s'explique par « l'émergence d'une idéologie nouvelle fondée sur une notion englobante, individualisante et partiellement subjective » (Gibert & Schmidt (1999), cité dans Brenet et al., 2017, p. 32). La compétence étant un concept polymorphe, il est nécessaire de la définir. Elle est entendue ici comme étant un savoir-agir performant, s'appuyant sur des ressources (connaissances, expériences, habilités, etc.) que mobilise un individu dans un contexte spécifique (définition inspirée de Le Boterf, 1999, cité dans Basque, 2015). Bien que critiquée, l'utilité de cette approche est démontrée et elle consiste en un effort délibéré de gérer les ressources humaines en mettant en œuvre un ensemble de moyens pour disposer des compétences requises



en fonction des exigences d'un poste et des objectifs stratégiques de l'organisation ou de l'administration et de les développer (Boyatzis, 1982; Marcq, 2008). La gestion par compétences dans l'administration publique fut introduite dans les années 80, dans la foulée des changements générés par la nouvelle gestion publique (Maltais & Mazouz, 2004). Elle vise à augmenter la performance d'une administration ou d'une organisation en misant sur la consolidation et le renforcement des compétences des employés (Foucher, 2010). Elle permet la responsabilisation individuelle et collective des cadres en mettant l'accent sur leur devoir à l'égard des citoyens et sur leur capacité à exercer leur rôle et à remplir leurs tâches (Batal & Oudet, 2013; Bourgault, 2005).

Le recrutement, la sélection et le développement professionnel se font ainsi sur la base de la formation académique (diplômes), des formations acquises, de l'ancienneté, mais également sur l'évaluation des compétences identifiées dans un profil, lui-même élaboré en fonction des exigences en emploi, mais aussi en regard des orientations stratégiques d'une organisation et de son contexte (Guérin & Wils, 1990; Le Boterf, 2000; Marcelin & Bouteiller, 1996). Cette pratique en gestion des ressources humaines permet aux organisations de s'adapter à un environnement de plus en plus changeant et compétitif et répond aux aspirations d'autonomie et de responsabilité des managers. Elle permet également d'aligner le bassin de compétences disponibles aux besoins actuels et futurs des organisations (Le Goff, 2003).

La gestion des compétences a une portée étendue dans une organisation, puisqu'elle s'applique à l'ensemble des activités en gestion des ressources humaines (Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). Ainsi, une démarche de gestion des compétences est basée d'abord sur l'élaboration d'un

référentiel ou profil de compétences (ENAP, 2022; Foucher, 2010; Lebrun-Paré et al., 2021).

### 1.3 Le profil de compétences

Un profil de compétences est un instrument de référence et de gestion à la portée stratégique, opérationnelle et motivationnelle (Chouhan & Srivastava, 2014). En définissant les compétences à maîtriser, il contribue à préciser les exigences à satisfaire pour réaliser les objectifs d'une organisation ou d'une administration et pour effectuer efficacement le travail (Marcq, 2008). Il fournit un guide pour définir les stratégies en ressources humaines de l'organisation. C'est en effet en fonction des compétences du profil que s'articulent les programmes de formation continue et les activités de perfectionnement (Bourgault et al., 2005; Foucher & Rhnima, 2018).

Il importe donc de préciser dans un profil l'ensemble des compétences que doit posséder un corps d'emploi pour effectuer efficacement son travail. Les profils de compétences contiennent généralement de quatre à douze compétences, certaines étant recherchées chez l'ensemble du personnel et d'autres spécifiques pour occuper certains postes (ENAP, 2022). Les compétences sont définies et, par la suite, décomposées en comportements observables. Un profil de compétences a une portée de cinq à sept ans, car il est un reflet des changements vécus dans les organisations et du contexte environnemental dans lequel elles évoluent (Jarnias & Oiry, 2013).

L'objectif de cette étude est donc d'élaborer un profil de compétences managériales pour l'administration publique sénégalaise lié au PSE. Ce profil répondra ainsi aux enjeux de modernisation, de transformation, d'équité et inclusion de l'État sénégalais (AQOCI, 2008; MEPC, 2014, 2018a, 2020).



# Méthodologie

Plusieurs paramètres de conception peuvent guider le développement d'un profil de compétences, notamment en regard du type de compétences à couvrir et de la population à laquelle il se destine (Foucher, 2010). Les compétences à identifier peuvent être celles nécessaires à l'emploi, auquel cas on doit les identifier en se basant sur des critères de performance en emploi, ou encore celles qui seront essentielles pour juguler les enjeux futurs auxquels fera face l'organisation (Jarnias & Oiry, 2013). L'élaboration de ce profil de compétences se situe au carrefour de ces deux approches. Ainsi, le choix méthodologique a priorisé un profil qui intègre à la fois les compétences nécessaires à posséder pour que les managers publics réalisent efficacement les tâches en emploi et celles à renforcer pour leur permettre de relever les défis qui se profilent dans l'administration publique sénégalaise.

La qualité d'un profil de compétences est tributaire de la rigueur de son processus de développement (Foucher, 2010). Ainsi, plusieurs étapes doivent être franchies pour élaborer un profil, qui allie à la fois des activités de consultation d'acteurs et l'analyse de documents permettant de cerner les orientations de l'organisation et les attentes à l'égard du personnel pour qui le profil est destiné. Pour ce faire, la théorisation ancrée et la démarche d'analyse inductive qui en découle (Méliani, 2013; Strauss & Corbin, 1997) ont été privilégiées. L'analyse inductive permet de classer et d'interpréter de manière systématique les données issues de différentes opinions et perspectives (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1997). La collecte de données auprès des

participants s'est faite selon une approche itérative de co-construction.

## 2.1 Identification des principaux défis, des compétences et de leur définition

Cette première étape fut réalisée par le biais d'analyses de documentation interne, tels que les documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) 2020 – 2022 (par ministère), la Stratégie Nationale pour l'Égalité et l'Équité de Genre 2016-2026 (SNEEG), du ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants, la Revue annuelle conjointe (RAC) du MEPC (2018b), le Document budgétaire genre du MEPC (2019) et le Décret n° 2020-2100 portant sur la répartition des services de l'État et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, le Secrétariat général du Gouvernement et les ministères (République du Sénégal, 2020).

Cette analyse documentaire a permis de comprendre le contexte sénégalais et de construire le questionnaire d'entretien. La cueillette des données a été complétée, sur le terrain, par 6 entretiens semi-dirigés et treize groupes de discussion (Stake, 2006; Van Campenhoudt et al., 2017) qui se sont déroulés entre septembre 2022 et mai 2023, en présentiel et via la plateforme Zoom. Au total, 81 personnes (H= 34; F= 47), constituées entre autres d'experts et des supérieurs hiérarchiques des personnes pour qui le profil de compétences est



développé, provenant de 16 organisations publiques différentes (ministères (Ministère de la Femme, de la Famille et de la Protection des Enfants (MFFPE), Ministère de la Fonction Publique et de la Transformation du Secteur Public (MFPTSP), Ministère des Collectivités territoriales, de l'Aménagement et du Développement des Territoires (MCTADT), Ministère des Finances et du Budget (MFB), Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération (MEPC), Ministère du Pétrole et des Énergies (MPE), Ministère de la Formation Professionnelle, de l'Apprentissage et de l'Insertion (MFPAL), structures (Direction de l'Équité et l'Égalité de Genre (DEEG), Direction générale de la Planification et des Politiques Économiques (DGPPE), Bureau, Organisation et Méthodes (BOM), Direction de l'Administration générale et de l'Équipement (DAGE), Direction de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (DEGPEEC) et universités (université Gaston Berger (UGB), université de Thiès (UT), École Nationale d'Administration (ENA), université Africaine des Sciences et Technologie (EMIA)) ont été rencontrées. Les rencontres n'ont pu être enregistrées et la confidentialité et l'anonymat ont été assurés à l'ensemble des participants. Par ailleurs, la prise de notes par les chercheuses, lors des entrevues et groupes de discussion, a permis d'arriver à un consensus quant aux thématiques catégorielles à retenir :

- 55 personnes occupant des fonctions de direction et de supervision : Ministres, directeurs de cabinet, secrétaires généraux, conseillers techniques, directeurs nationaux, directeurs, directeurs de projets, chefs de division, chef de section, cellules genres et équité. L'objectif était de s'assurer que le profil corresponde bien aux besoins des managers sur le terrain.

- 18 porteurs des orientations gouvernementales : MFPTSP, MFFPE, BOM, DEEG, DGPPE. Ces rencontres permettaient de s'assurer que le profil de compétence soit prospectif et qu'il circonscrive les compétences dont le personnel en situation de direction et de supervision aura besoin pour rencontrer les orientations et les objectifs gouvernementaux.
- 8 experts : universitaires, chercheurs sénégalais et directeurs d'établissements académiques. Ces rencontres permettent d'avoir une autre perspective sur les enjeux et compétences qui s'appuie sur la recherche universitaire sénégalaise.

Cette consultation à grande échelle était incontournable pour comprendre les réalités terrain et le langage à utiliser afin que l'extrait ait une résonance locale. Un guide d'entrevue structuré, présenté à l'annexe I, était utilisé pour réaliser cette collecte de données et il était acheminé aux participants, avant l'entretien d'une durée d'environ trois heures, afin de les amener à réfléchir aux éléments ci-dessous :

- Défis et enjeux de l'administration publique sénégalaise pour les cinq prochaines années
- Compétences à développer considérant ces défis et enjeux

## 2.2 Validation des principaux défis, des compétences et de leur définition

En deuxième étape, la validation de l'extrait a été réalisée à l'aide de deux groupes de discussion, à distance. Les membres du comité composé de 12 personnes (H= 6; F= 6), représentatifs des acteurs consultés lors de la première étape, ont été réunis à deux reprises. Chacune des rencontres Zoom avait une durée approximative de trois heures. Pour encadrer la démarche de validation, deux questionnaires ont été utilisés. Le premier portait sur les défis et enjeux, à savoir si les principaux défis avaient été circonscrits, s'ils reflétaient la réalité de l'administration publique sénégalaise et si la façon dont les enjeux en découlant traduisaient bien la réalité. Le second portait sur les compétences à renforcer pour relever ces défis. Il leur était demandé de se prononcer sur l'exhaustivité des compétences (est-ce que toutes les compétences permettant de relever les défis ont été cernées? Est-ce que certaines sont manquantes?), sur la visée de l'EEG (est-ce que ces compétences telles que définies favorisent l'EEG?), sur la justesse de la définition et sur les mots utilisés (est-ce que cette définition favorise la compréhension de la compétence?). Les questionnaires se retrouvent à l'annexe 2.



# Résultats

La démarche de co-construction itérative choisie pour l'élaboration du profil de compétences a reposé sur une volonté de s'accoler à la réalité du terrain, d'où l'importance des activités de consultation des acteurs clés (Foucaud & Hamel, 2014). En effet, celles-ci ont, par ailleurs, permis de faire des ajustements. Par exemple, l'intention initiale était de développer le profil uniquement pour les directeurs en raison du rôle clé qu'ils jouent dans l'administration publique. Or, les personnes consultées, lors de la première étape, ont conseillé d'élargir le niveau à l'ensemble du personnel en situation de direction et de supervision dont le « top management » et à toutes les personnes qui ont un rôle décisionnel (Mintzberg & Bourgault, 2000). Une des étapes importantes selon le PNUD (2008) pour renforcer les compétences « fonctionnelles » (compétences de gestion) est de mobiliser l'ensemble des parties. La consultation visait ainsi à comprendre les défis, enjeux et besoins, en termes de renforcement, afin d'identifier, par la suite, les compétences ciblant tous les niveaux de poste d'encadrement qui doivent faire l'objet d'efforts de développement. Cette étape permettait également de mobiliser les acteurs concernés en les impliquant dans la démarche d'élaboration.



### 3.1 Enjeux

À la suite de l'analyse des défis et enjeux recensés dans la documentation organisationnelle et à celle de la prise de notes effectuées lors des entrevues semi-dirigées et des groupes de discussion, un consensus a été établi entre les chercheuses quant aux thématiques catégorielles à retenir. Ainsi, neuf enjeux ont été identifiés et présentés au comité de validation :

#### 1. Contexte social, culturel et religieux lié à l'EEG

Les concepts de l'EEG ont parfois de la difficulté à être compris et doivent être expliqués dans une perspective d'objectifs de développement durable et d'équité sociale. Pour faire face à cet enjeu, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision doit prendre en compte, de façon systématique, la dimension genre dans ses actions et dans ses prises de décision et convaincre les personnes sous sa supervision et ses pairs de l'importance des enjeux liés à l'EEG. Elle doit devenir le porteur institutionnel des questions genre.

#### 2. Accessibilité des femmes aux postes de pouvoir/décision et aux ressources

Malgré les efforts investis par l'État sénégalais, les femmes ont toujours de la difficulté à accéder aux postes de pouvoir en raison, notamment, du processus de nomination basé sur l'affiliation politique et des contraintes inhérentes à leur rôle dans l'organisation familiale qui leur donne moins de visibilité et d'opportunité de carrière. Pour faire face à cet enjeu, la personne en situation de direction et de supervision doit favoriser l'accessibilité des femmes aux décisions

et aux postes décisionnels, encourager les bonnes initiatives prises par celles-ci au sein de son organisation et les rendre visibles.

#### 3. Compréhension du contexte public

Les agents publics ne sont pas tous sensibilisés à la spécificité du contexte public dans lequel s'inscrivent leurs actions et décisions ni de la contribution de celles-ci à l'intérêt général ou au bien commun. Pour faire face à cet enjeu, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision se doit de comprendre et de faire comprendre les orientations gouvernementales, les normes et règles de l'organisation, saisir la portée de ses actions et de ses décisions dans un contexte d'administration publique et adopter un comportement éthique exemplaire en prêtant une attention particulière à l'équité de genre.

#### 4. Capitalisation et transfert des connaissances

Plusieurs initiatives visant l'amélioration de la performance sont prises dans différents ministères sectoriels, par différentes catégories d'individus, et ont des retombées positives. Par ailleurs, elles sont peu connues et donc pas suffisamment valorisées ni reproduites. Pour faire face à cet enjeu, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision doit se doter de stratégies pour partager les connaissances, l'information et les bonnes pratiques en EEG.

## 5. Modernisation de l'administration publique

Le service aux citoyens exige une qualité de prestation de service et de gestion des deniers publics qui force l'amélioration continue de l'administration publique, tant dans son mode de fonctionnement que dans l'optimisation de la gestion des ressources et des processus. Pour faire face à cet enjeu d'amélioration, la personne exerçant des fonctions de direction et de supervision doit être en mesure d'instaurer des pratiques de gestion performantes, cohérentes avec les stratégies gouvernementales, permettant de mieux servir les citoyens.

## 6. Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettrait d'anticiper les besoins en termes de ressources humaines, d'expertise et d'expérience. La définition à grande échelle de profils de postes et de compétences, ainsi que de fiches descriptives de tâches et de responsabilités favoriserait la professionnalisation de la fonction publique. À son niveau, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision peut se questionner sur les besoins en termes d'expertise et de compétences des membres de son équipe pour qu'ils exercent avec efficacité les tâches en emploi et atteignent les résultats, ainsi que les appuyer dans le renforcement de leurs capacités.

## 7. Développement durable

Le Sénégal s'est engagé à l'horizon 2030 à la réalisation des objectifs de développement durable (ODD) définis par les Nations Unies, notamment par le biais du PSE, dont les trois grandes orientations sont alignées avec les 17 ODD. Pour contribuer à cet engagement, la personne qui occupe des fonctions de

direction et de supervision doit réfléchir aux impacts de ses décisions, de ses actions et de ses pratiques sur l'atteinte des objectifs de développement durable.

## 8. Service aux citoyens

Puisque la finalité des actions de l'État et de son administration publique est d'être au service des citoyens, des mécanismes de consultations devraient être mis en place pour favoriser leur participation dans les actions et dans la prise de décisions. La personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision devrait tenir compte des besoins et des attentes des citoyens pour leur offrir de meilleurs services en termes de qualité, d'accessibilité et de délais et mesurer la portée de ses actions et de ses décisions sur le plan de l'acceptabilité sociale ainsi qu'au niveau des effets-impacts de ses décisions pour les citoyens.

## 9. Transformation numérique

Pour relever les défis du troisième millénaire, la transformation numérique est nécessaire, mais les impacts sur les processus et les façons de faire sont nombreux. Pour faire face à cet enjeu, la personne qui occupe des fonctions de direction et de supervision doit intégrer les nouvelles technologies dans ses pratiques de travail en s'assurant de comprendre et de faire comprendre l'apport de celles-ci dans le mode de fonctionnement de son organisation et dans sa capacité de livrer un service ou un bien aux citoyens. Elle doit également s'assurer que les personnes devant utiliser une nouvelle technologie aient les moyens et les capacités de le faire.

Ces neuf enjeux ont été validés par les membres du comité de validation. Le comité a reconnu qu'ils constituaient les défis actuels de l'administration publique sénégalaise. Aucun ajout ni retrait n'a été proposé.



### 3.2 Compétences

Afin de relever les défis de l'administration publique sénégalaise et maîtriser ces neuf enjeux, des compétences à renforcer devaient être identifiées. Pour ce faire, de la documentation interne et différents profils de compétences ont été consultés (Corbet, 2023; ENAP, 2022; Gril, 2018; O'Brien et al., 2022; Secrétariat du Conseil du trésor, 2022; Secrétariat du Conseil du trésor du Canada, 2016). Cette analyse jumelée à la consultation terrain ont permis de dégager, par consensus entre les chercheuses, 11 compétences. Celles-ci ont été présentées et entérinées par le comité de validation. Par ailleurs, celui-ci a suggéré l'ajout d'une douzième compétence afin de refléter les besoins d'apprentissage des personnes en situation de direction et de supervision en matière de suivi et évaluation. Le comité a également suggéré, qu'au vu de l'importance de l'EEG (OCDE, 2023; MEPC, 2014, 2018a, 2020), de teinter chacune des compétences de cet objectif, lorsqu'approprié, pour en permettre une meilleure intégration. Ainsi, ces 12 compétences sont enlignées avec le PSE qui vise prioritairement l'expansion économique du Sénégal et le bien-être des populations (MEPC, 2018a). Elles sont présentées, en lien avec les enjeux identifiés, au tableau I.

Tableau I : Lien entre les compétences à développer par les managers publics et les enjeux cernés

Compétences	Enjeux								
	Contexte social et culturel	Accessibilité des femmes aux postes de pouvoir	Compréhension du contexte public	Capitalisation et transfert des connaissances	Modernisation de l'administration publique	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	Développement durable	Service aux citoyens	Transformation numérique
Collaboration	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Communication	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Conduite du changement	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Éthique	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestion des connaissances		x	x	x	x	x	x	x	x
Gestion des équipes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Gestion des opérations et des projets				x	x	x	x	x	x
Leadership	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Performance et transformation du secteur public			x	x	x	x	x	x	x
Sens du service public	x		x	x	x	x	x	x	x
Sens de l'État et vision	x		x	x	x	x	x	x	x
Suivi-Évaluation			x		x		x	x	x

Une fois les 12 compétences managériales requises, identifiées et validées par le comité, celles-ci ont été définies. Quatre définitions ont été révisées par le comité afin de préciser certains éléments de langage et être plus près de la réalité du terrain. Ces définitions touchaient les compétences : Communication, Éthique, Leadership, Sens de l'État et Vision. Les compétences de ce profil et leur définition, validées, sont présentées au tableau 2. Un consensus des membres du comité a été obtenu pour son appellation : Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise.

Tableau 2 : Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise

<b>Collaboration</b>	Développe des relations de travail et des partenariats avec différents acteurs dans l'objectif de faire avancer ses projets et de contribuer à ceux des autres.
<b>Communication</b>	Adopte un discours inclusif, s'exprime efficacement, de façon convaincante et adapte son langage et son mode de communication en fonction des interlocuteurs à qui il s'adresse.
<b>Conduite du changement</b>	Saisit les occasions d'amélioration et introduit le changement ou une nouvelle technologie en le communiquant, en le planifiant et en outillant les membres de son équipe pour qu'ils soient en mesure de l'intégrer.
<b>Éthique</b>	Adopte un comportement éthique exemplaire et aborde les dilemmes éthiques en s'appuyant sur des valeurs d'équité, d'impartialité, de justice sociale et d'inclusion.
<b>Gestion des connaissances</b>	Traite, organise, diffuse et capitalise les connaissances, les outils et les bonnes pratiques afin d'améliorer la performance de son ministère et, ultimement, celle de l'administration.
<b>Gestion des équipes</b>	Instaure un climat de travail inclusif et équitable et mobilise les membres de son équipe pour les faire travailler à la réalisation d'objectifs communs, en capitalisant sur les forces et les compétences spécifiques de chacun.
<b>Gestion des opérations et des projets</b>	Planifie, organise, ajuste et contrôle les ressources et les opérations de son service, de sa direction ou du projet afin d'atteindre les résultats fixés.
<b>Leadership</b>	Influence positivement les membres de son équipe par son engagement, sa confiance et sa vision inclusive, tout en étant humble, en contrôle de ses émotions et à l'écoute des autres.
<b>Performance et transformation du secteur public</b>	Améliore les façons de faire (le fonctionnement, les processus et les systèmes) ainsi que la prestation de service de son ministère afin de les optimiser et, ainsi, mieux servir l'intérêt public.
<b>Sens du service public</b>	Agit en fonction de l'intérêt public, dans l'objectif de satisfaire les besoins des citoyens et de renforcer le lien de confiance entre ces derniers et l'appareil public.
<b>Sens de l'État et vision</b>	Comprend l'environnement public dans lequel il évolue et le fonctionnement de l'État sénégalais et développe une vision inclusive vers laquelle faire cheminer les membres de son équipe.
<b>Suivi-Évaluation</b>	S'assure que les actions, les projets et les résultats dans son ministère soient régulièrement suivis et évalués afin d'être en possession de données fiables sur lesquelles pouvoir baser ses décisions et rendre des comptes dans une perspective d'amélioration continue.



En accord avec Foucher (2010), ce profil de compétences identifie des compétences managériales transversales, qui s'appliquent à tous les niveaux d'encadrement. Il transcende ainsi la spécificité des postes et permet l'atteinte d'objectifs stratégiques. Ainsi, le Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise, tient non seulement compte des compétences nécessaires pour relever les principaux défis qui animent l'administration publique sénégalaise, mais également des influences sociales et de la culture informelle, tel que le recommande l'OCDE (2008).

### 3.3 Comportements clés

Afin d'ancrer le profil dans les pratiques managériales opérationnelles et stratégiques, tel que conseillé par les personnes consultées sur le terrain, et servir de référent dans les actions et décisions des personnes en situation de direction et de supervision (Le Goff, 2003), des comportements clés, observables et mesurables, qui peuvent servir d'exemple ont été identifiés pour chacune des 12 compétences du profil. Selon Mintzberg et Bourgault (2000), plus les managers occupent des responsabilités importantes, plus ils doivent être en mesure de mettre en œuvre des compétences managériales pour atteindre des objectifs stratégiques et améliorer la performance de leur organisation. À contrario, les managers détenant moins de responsabilités doivent plutôt déployer des compétences liées à la gestion administrative et à la réalisation des activités. Ainsi, chacune des compétences ont été déclinée en comportements clés opérationnels et stratégiques (entre sept et 14), reflétant la différence attribuable aux rôles et responsabilités inhérents au poste

occupé (Mintzberg & Bourgault, 2000) et présentant un portrait clair et partagé des attentes à l'égard de l'ensemble du personnel en situation de direction ou de supervision.

La démarche d'opérationnalisation consistait à décliner les compétences en comportements à manifester par les managers dans le cadre de l'exercice de leur fonction eut égard au contexte et aux défis et enjeux préalablement ciblés. Afin de circonscrire l'univers de contenu de la compétence, tous les comportements rattachés aux grands concepts de la définition étaient rédigés. L'objectif était de s'assurer de l'adéquation entre la compétence et les comportements qui lui sont associés lorsqu'une personne excelle dans la réalisation de ses tâches. Une vérification fut également faite sur l'ensemble du profil afin de s'assurer qu'il n'y ait pas de recoupements entre les comportements et que chacun d'eux ne soit lié qu'à une seule compétence. Finalement, afin de bien camper les comportements dans la réalité, les chercheuses ont également cerné les comportements attendus à partir de l'analyse des données recueillies dans la documentation interne et des entretiens sur le terrain. Chacun des comportements a été rédigé de façon à minimiser les possibilités d'interprétation. Il devait être clair et précis. Pour ce faire, des critères de rédaction des comportements ont été rigoureusement appliqués (ENAP, 2005):

- Comportement observable;
- Comportement spécifique (qui ne se recoupe pas avec d'autres);
- Comportement qui débute par un verbe d'action;
- Comportement rédigé sous forme positive;
- Comportement dont les mots sont simples et compris de tous.

Une fois ces comportements clés entérinés par le comité de validation, le profil pourra orienter les actions managériales (Marcq, 2008), incluant l'institutionnalisation de l'EEG. Le profil ainsi opérationnalisé en comportements pourra servir de référent aux personnes occupant les fonctions de direction et de supervision afin qu'ils puissent s'en inspirer pour agir en cohérence avec ce qui est attendu d'eux ou se développer pour occuper un poste du niveau supérieur (Postiaux et al., 2010). De ce fait, le profil est autoportant et peut servir à des fins individuelles dans un processus de développement des compétences. Par ailleurs, un programme de formation, s'appuyant sur ces compétences et comportements clés, sera éventuellement développé. L'architecture de programme permettra de renforcer les capacités managériales du personnel de direction et de supervision afin qu'ils intègrent des pratiques de gestion efficaces, visant le bien public, l'inclusion et une plus grande performance organisationnelle (Guérin & Wils, 1990; Le Boterf, 2000; Marcelin & Bouteiller, 1996).



## Discussion et conclusion

Afin de répondre à l'objectif général de cette étude, les méthodes de consultation et d'analyse documentaires ont été variées et ont nécessité la contribution de plusieurs experts de contenu, comme recommandé par Foucher (2010). Elles consistaient, d'une part, à circonscrire les défis auxquels fait face l'administration publique sénégalaise et, d'autre part, d'y associer les compétences requises par le personnel occupant des fonctions de direction et de supervision pour les relever (Jarnias & Oiry, 2013). Les compétences ont ensuite été définies, car c'est la définition qui confère le sens à la compétence et qui véhicule une compréhension qui peut être partagée (ENAP, 2022).

Tous les extraits ont fait l'objet de validation par un comité composé d'acteurs sur le terrain afin de s'assurer que le profil reflète la réalité de l'administration publique sénégalaise. Par ailleurs, certaines limites doivent être soulignées. La première porte sur la

généralisation de ce profil à l'ensemble des managers de l'administration publique sénégalaise (Stake, 2006). Étant donné que le comité de validation n'était composé que de 12 personnes, le profil pourrait ne pas correspondre à ce qui est attendu de la part du personnel de supervision et de direction dans certains secteurs de l'administration publique sénégalaise. La seconde concerne les éléments qualitatifs qui le composent et, partant, la part de subjectivité liée à son utilisation pour le recrutement ou la sélection de candidats à des promotions. Finalement, la troisième, est liée au fait qu'aucun chef religieux ni représentants syndicaux n'ont été rencontrés lors des différentes étapes d'élaboration de ce profil et, ainsi, leur point de vue n'a pas été entendu, alors que l'on connaît l'importance qu'ils ont dans les prises de décisions des administrateurs publics, ce qui pourrait nuire à sa généralisation et à son appropriation.



## 4.1 Utilité

Le Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise sera le point d'appui d'un programme de renforcement des compétences souhaitant augmenter le pouvoir des femmes (empowerment) et, ainsi, favoriser l'institutionnalisation du genre (Nolan-Flecha, 2019; OCDE, 2023). Il contribuera au renforcement des capacités des acteurs et, par conséquent, à la performance de l'administration. De plus, ce profil sera l'ancrage d'une compréhension commune (Marcq, 2008) sur les enjeux spécifiques à l'EEG (AQOCI, 2008). Il visera également à améliorer les capacités de gestion, ainsi que le leadership des personnes en situation de direction et de supervision afin qu'elles rendent de meilleurs services publics (Maltais & Mazouz, 2004; Maltais & Rinfret, 2008; OCDE, 2019).

Pour que le profil soit considéré comme une référence, soit portrait des attentes de l'administration publique à l'égard de son personnel d'encadrement, et comme pilier à partir duquel sera développé un programme de formation pour renforcer ces compétences, il doit faire l'objet d'une validation finale auprès des hauts dirigeants sénégalais (OCDE, 2008). Cette étape est incontournable puisque ceux-ci donneront l'impulsion nécessaire à sa communication, valorisation et appropriation auprès des managers de la fonction publique sénégalaise (Bourgault et al., 2003; Colletterte, 2009; Pépin, 2005; Rinfret et al., 2022; Rouleau, 2011; Secrétariat du Conseil du trésor, 2018). Cette étape permettra au profil de se traduire dans une stratégie de développement structurante et pérenne des capacités du personnel de direction et de supervision. Il deviendra ainsi

le pivot d'une vision de gestion par compétences s'inscrivant dans le long terme (Foucher, 2010) et nécessitera un changement de paradigme dans les façons de faire puisque certains postes dans l'appareil public sont pourvus selon les affinités politiques ou ethniques des candidats, plutôt qu'en fonction de leurs compétences.

Le profil de compétences contribuerait ainsi au développement d'une fonction publique professionnelle, car plusieurs activités de gestion des ressources humaines pourraient être articulées autour de celui-ci. Et, selon Bourgault (2005), l'approche par compétences peut aussi bénéficier aux fonctions publiques de carrière, comme celle du Sénégal, mais nécessite un travail juridique en amont. Cette approche favoriserait une vision transversale en permettant un certain décloisonnement des corps d'emploi par l'adoption d'un référent commun des compétences de gestion. Ainsi, en plus de servir d'assise pour l'élaboration d'une architecture de programme de formation continue, ce qui se conjugue bien avec le principe de carrière, le profil pourrait servir de base au développement d'outils de recrutement et de sélection (guide d'entrevue d'embauche, examens, outils d'évaluation des entretiens). Aussi, une étape d'évaluation des compétences du profil pourrait s'ajouter pour apprécier l'adéquation entre les caractéristiques d'un candidat (expérience, formation académique, diplômes) et le poste convoité. Ce qui donnerait un portrait plus exhaustif de la capacité de la personne à exercer l'emploi (Batal & Oudet, 2013). Éventuellement, il pourrait permettre une mesure de suivi objective et équitable, lors de l'évaluation du rendement, basée sur la performance des individus en lien avec les compétences.

En conclusion, le Profil de compétences du manager en gouvernance inclusive de l'administration publique sénégalaise se veut le reflet des priorités nationales (MEPC, 2014, 2018a, 2020). Il comble un vide et contribue, ainsi, à consolider l'État de droit en renforçant la performance de l'administration publique pour qu'elle soutienne l'État dans la réalisation de ses missions, passant à une logique managériale plutôt que bureaucratique (Mazouz et al., 2015). De plus, il promeut l'EEG, en donnant un portrait clair des comportements à adopter par les managers dans les organisations publiques sénégalaises pour prendre des actions et des décisions qui tiennent compte de façon systématique de la dimension genre (Nolan-Flecha, 2019; OCDE, 2023). De ce fait, il contribue à atteindre les résultats attendus de l'axe 3 du PSE et ceux de l'ODD 5. En s'appuyant sur un programme de renforcement des capacités des managers dont l'assise est le leadership transformationnel (ACBF 2019; Rinfret et al., 2022), le gouvernement sénégalais pourrait devenir un modèle et un chef de file en gouvernance inclusive sur le continent africain.



## Bibliographie

- Basque, J. (2015). Le concept de compétences : Quelques définitions. Projet MAPES (Modélisation de l'approche programme en enseignement supérieur), Réseau de l'Université du Québec. Portail de soutien à la pédagogie universitaire du réseau de l'Université du Québec. <https://tinyurl.com/5n6vbkpw>
- Batal, C., & Oudet, S. F. (2013). Compétences, un folk concept en difficulté ? *Savoirs*, 33(3), 3960.
- Boisvert, G. (1997). « La performance du secteur public reliée aux compétences de ses gestionnaires ». Dans M.-M. Guay (Éd.), *Performance et secteur public - réalités, enjeux et paradoxes*. Ste-Foy, Presses de l'Université du Québec, pp. 32-54.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Son.
- Boukamel, O., Emery, Y., & Kouadio, A. B. (2019). « Les spécificités contextuelles du changement dans le secteur public : quand l'administration innove ». Dans B. Mazouz & S. Gagnon (Éds). *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*, chapitre 2. Les presses de l'Université du Québec.
- Bourgault, J. (2020). *Pratiques du management dans les organisations publiques au Canada et au Québec*. JFD éditions.
- Bourgault, J. (2005). *Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans les organisations publiques*. *Revue française d'administration publique*, no N° 116,609-622. <https://doi.org/10.3917/rfap.116.0609>
- Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D., & Rouillard, L. (2003). *Les rôles et les compétences des gestionnaires supérieurs du Québec pour l'avenir*. Rapport de recherche pour le Secrétariat du Conseil du trésor. Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, 255 pages.
- Bourgault, J., Guay, M.-M., Maltais, D., Massignani, V., & Rinfret, N. (2005). « Les stratégies de développement des compétences des gestionnaires ». Dans J. Bourgault (Éd.). *Les bonnes pratiques dans des organisations autres que le gouvernement du Canada : l'imputabilité parlementaire, la gestion par résultats et les stratégies de développement des compétences en gestion*. Ottawa, École de la fonction publique du Canada, pp.31-48.



- Brenet, P., Schieb-Bienfait, N., & Authier, J. (2017). Concevoir un référentiel de compétences pour les étudiants entrepreneurs : la démarche PEPITE. *Entreprendre & Innover*, 33(2), 29-43.
- Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling – A Literature Survey. *Journal of Business and management*, 16(1), 14-22.
- Collerette, P. (2009). Comment communiquer le changement ? *Gestion*, 34(4), 39-47. doi:10.3917/rires.344.0039
- Comité québécois femmes et développement de L'Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI (2008). *L'institutionnalisation du genre : De la conceptualisation théorique à la mise en pratique*. Montréal, Québec.
- Corbet, S. (2023). Developing contextualised literature-informed competency frameworks for middle managers in education. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(6), 1401-1421.
- ENAP (2005). *Typologie des compétences en gestion. Cadre théorique. Rapport pour le Service d'évaluation des compétences*, 93 pages.
- ENAP (2021). *Accord de Contribution. Renforcement institutionnel pour l'équité et l'égalité de genre au Sénégal (PRIEEG). Rapport pour le Ministère Affaires Mondiale Canada. Direction des affaires internationales*, 46 pages.
- ENAP (2022). *Rapport d'élaboration. Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. Direction des services aux organisations de l'ENAP*, 121 pages.
- Fondation pour le renforcement des capacités en Afrique (ACBF) (2019). *Les impératifs de capacités pour l'atteinte des Objectifs de développement durables en conformité avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine*. Harare, Zimbabwe.
- Foucaud, J., & Hamel, E. (2014). *Éducation pour la santé : un référentiel de compétences pluriprofessionnel*. *Santé Publique*, 26(2), 173-182.
- Foucher, R. (2010). *Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques, instruments (Tome 2)*. Montréal : Éditions nouvelles.
- Foucher, R., & Rhnima, A. (2018). Les référentiels de compétences comme outils de gestion: concilier les apports déterministes et constructivistes. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 73(4), 814-839.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative theory*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Guérin, G., & Wils, T. (1990). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse. Dans R. Blouin (Éd.), *Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec*. Cowansville, Éditions Yvon Blais.
- Gril, E. (2018). Les 5 compétences-clés du gestionnaire. *Gestion, Ordre des administrateurs agréés du Québec*, [en ligne], <https://www.adma.qc.ca/outils-du-gestionnaire/gestion/gestion/les-5-competences-cles-du-gestionnaire>
- Jacob, S., & Ouellet, S. (2019). *Transformation du travail et évolution des compétences dans la fonction publique à l'ère numérique. Cahiers de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique [#01]. Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique, Université Laval*.
- Jarnias, S., & Oiry, E. (2013). Vers un repérage des types de référentiels de compétences. *@GRH*, 8(3), 11-41. <https://www.cairn.info/revue-agrhI-2013-3-page-11.htm> 118
- Lebrun-Paré, F., Malai, D., & Gervais, M-J. (2021). *Avis sur l'utilisation des référentiels de compétences en santé publique : recension des écrits, entretiens exploratoires et de pistes d'action*. Site Web de l'INSPQ. [www.inspq.qc.ca/publications/2827](http://www.inspq.qc.ca/publications/2827)
- Le Boterf, G. (1999). *L'ingénierie des compétences (2e éd.)*. Paris: Éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*. à Paris : Éditions d'organisation.

Le Goff, J. P. (2003) Les illusions du management : Pour le retour du bon sens. La Découverte. <https://www.cairn.info/les-illusions-du-management--9782707141903.htm>

Maltais, D., & Mazouz, B. (2004). À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences. Les compétences clés des gestionnaires publics de demain. *Gestion*, 29(3), 82-92. DOI : 10.3917/riges.293.0082. URL : <https://www.cairn.info/revue-gestion-2004-3-page-82.htm>

Maltais, D., Leclerc, M., & Rinfret, N. (2007). Le leadership administratif comme concept utile à la modernisation de l'administration publique. *Revue française d'administration publique*, 123(3), 423-441.

Maltais, D., & Rinfret, N. (2008). « Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats ». Dans B. Mazouz (Éd.). *L'évolution du métier de gestionnaire public. Dans quelle mesure et en quoi s'exerce-t-il différemment depuis quelques années ?*, Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 517-537.

Marcelin, O., & Bouteiller, D. (1996). « Profils de compétences et performance des équipes de direction : 4 études de cas dans le réseau hospitalier québécois ». Dans A.-M. Ferlicelli & B. Sire (Éds). *Performance et ressources humaines*. *Economica*, pp. 162-177.

Marcq, J. (2008). Du référentiel des compétences à la prospective des compétences: le secteur des cimenteries. *Management & avenir*, [en ligne], <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-5-page-132.htm>

Mazouz, B. (2008). *Métier de gestionnaire public : Nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*. Québec : Presses de l'université du Québec.

Mazouz, B., Rousseau, A., & Sponem, S. (2015). Le gestionnaire public en question : La difficile conciliation des logiques bureaucratique et managériale. *Revue Française de Gestion*, 250, 89-104.

Méliani, V. (2013). Choisir l'analyse par théorisation ancrée : illustration des apports et des limites de la méthode, *Recherches qualitatives*, Hors série, 15, 435-452

Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance (2016). *Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité de genre 2016-2026 (SNEEG)*. 167 pages.

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2014). *Plan Sénégal Émergent Phase I, 2014-2018*. <https://www.calameo.com/read/00594870464b9d1877c3a?view=book&page=1>

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2018a). *Plan Sénégal Émergent Phase II, 2019-2023*. <https://economie.gouv.sn/sites/default/files/fichier/Phase%20II%20PSE%202019-2023.pdf>

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2018b). *Revue Annuelle Conjointe. RAC-2018. État de mise en œuvre de la politique économique et sociale en 2017*, 96 pages.

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2019). *Document budgétaire genre*, 68 pages.

Ministère de L'Économie, du Plan et de la Coopération (2020). *Plan Sénégal Émergent. Plan d'actions prioritaires 2 ajusté et accéléré (PAP 2A) pour la relance de l'économie, 2019-2023*. [https://www.finances.gouv.sn/wp-content/uploads/2021/04/PAP2A\\_FINAL\\_VFINALE\\_14\\_12\\_WEB.pdf](https://www.finances.gouv.sn/wp-content/uploads/2021/04/PAP2A_FINAL_VFINALE_14_12_WEB.pdf)

Mintzberg, H., & Bourgault, J. (2000). *Manager en public*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada.

Nations Unies (consulté en ligne, le 25 août 2023). *Égalité entre les sexes. Objectif 5*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

Nolan-Flecha, N. (2019). Next generation diversity and inclusion policies in the public service: Ensuring public services reflect the societies they serve. *OECD Working Papers on Public Governance*, no 34.

O'Brian, S., Galavan, E., & O'Shea, D. (2022). Developing a competency framework for managers to address suicide risk in the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 33, 157-178.

OCDE (2008). Relever le défi posé par le renforcement des capacités : Évoluer vers de bonnes pratiques. *Revue de l'OCDE sur le développement*, 8(3). [https://doi.org/10.1787/journal\\_dev-v8-art40-fr](https://doi.org/10.1787/journal_dev-v8-art40-fr).

OCDE (2019). *Recommandation du Conseil sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique*, [en ligne], *OECD-LEGAL-0445-fr-cb9a0894fc3542b9ab7d492a6bd50431*



- OCDE (2023). Agir ensemble pour l'égalité des genres (version abrégée) : Quelles priorités? Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/6a24b253-fr>
- ONU (1997). Report of the Economic and Social Council for 1997, A/52/3.
- Payette, A. (1997). « Les compétences des gestionnaires et la performance des organisations : essai de synthèse ». Dans M.-M. Guay (Éd.). Performance et secteur public - réalités, enjeux et paradoxes. Presses de l'Université du Québec, pp. 7-30.
- Pépin, R. (2005). Concevoir et communiquer une vision. *Gestion*, 30(2), 24-33. doi:10.3917/riges.302.0024
- Postiaux, N., Bouillard P., & Romainville, M. (2010). Référentiels de compétences à l'université. Usages, rôles et limites. *Recherche et formation*, 64(Juillet), 15-30. <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.185>
- Programme des nations unies pour le développement (PNUD) (2008). Le développement des capacités. Note de pratique. New York.
- République du Sénégal (2020). Décret n°2020-2100. Portant sur la répartition des services de l'État et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, le Secrétariat général du Gouvernement et les ministères, 29 pages.
- Rinfret, N., Tougas, F., & Beaton, A. M. (2022). « Penser la diversité autrement : une solution d'avenir ». Dans C. Kuptsch & Charest É. (Éds). *Le futur de la diversité*. OIT. Québec : Presses de l'Université du Québec, pp. 277-289.
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Presses de l'Université du Québec.
- Secrétariat du Conseil du trésor du Canada (2016). *Le profil de compétences clés en leadership*. Ottawa : Gouvernement du Canada. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/perfectionnement-professionnel/profil-competence-cle-leadership.html>
- Secrétariat du Conseil du trésor (2018). *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*. Québec : Gouvernement du Québec. [https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources\\_humaines/Strategie\\_GRH](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/ressources_humaines/Strategie_GRH)
- Secrétariat du Conseil du trésor. (2022). *Référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise*. Québec: Gouvernement du Québec.
- Stake, R. E. (2006). *Multiple case study analysis*. The Guilford Press.
- Straus, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks: Sage
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Thousand Oaks: Sage.
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherches en sciences sociales*, 5e édition, Paris : Dunod.

# Annexe 1. Guide d'entrevue structuré

## 1. ACCUEIL

- Présentation des personnes présentes
- Présentation de l'objectif de la rencontre

## 2. LES DÉFIS ET/OU ENJEUX DE LA FONCTION PUBLIQUE SÉNÉGALAISE

Connaître les grandes tendances et les enjeux de la fonction publique sénégalaise et leur impact sur personnel occupant les fonctions de directeur.

- Quels sont les principaux défis et/ou enjeux de l'administration publique sénégalaise au cours des 5 à 10 prochaines années ?
- Comment ces défis et/ou enjeux affecteront-ils les directeurs dans leurs tâches et responsabilités ?
- Quels sont les défis et/ou enjeux en lien avec l'institutionnalisation de l'équité et l'égalité genre (EEG) dans la fonction publique sénégalaise ?
- Comment les défis et/ou enjeux de l'EEG affecteront-ils les directeurs dans leurs tâches et responsabilités ?

## 3. LES COMPÉTENCES

Identifier les compétences essentielles à maîtriser dans l'exercice des fonctions de directeur dans la fonction publique sénégalaise, permettant de faire face 1) aux défis et enjeux identifiés précédemment et 2) d'institutionnaliser l'EEG.

- Considérant ces enjeux et/ou défis, quelles compétences les directeurs doivent posséder pour y faire face ?
- Quelles sont les compétences qui distinguent un directeur performant ?
- Quels sont les besoins de formation des directeurs pour renforcer la performance de votre ministère ?
- Considérant la volonté du gouvernement d'institutionnaliser l'EEG (voir PSE ou l'objectif 2 de la SNEEG), quelles sont les compétences requises pour les directeurs ?
- Comment l'EEG pourrait être intégrée dans les tâches et responsabilités des directeurs ?



## Annexe 2.

# Questionnaires de validation des enjeux et des compétences

### 1. QUESTIONNAIRE SUR LES DÉFIS ET ENJEUX

- Est-ce que les principaux défis à relever par le personnel occupant des fonctions de direction et de supervision sont identifiés?
- Est-ce que certains défis importants sont manquants? Si oui, lesquels?
- Est-ce que ces défis correspondent à la réalité de l'administration publique sénégalaise et sont bien expliqués?
- Est-ce que le langage utilisé permet de bien se faire comprendre par les acteurs terrain?

Afin de relever les neuf défis identifiés, 11 compétences ont été identifiées pour le personnel occupant des fonctions de direction et de supervision :

### 2. QUESTIONNAIRE SUR LES COMPÉTENCES

- Est-ce que les compétences à développer pour relever les défis ont toutes été identifiées?
- Est-ce que certaines compétences sont manquantes?
- Est-ce que les compétences les plus importantes pour bien exercer les fonctions de direction et de supervision ont été identifiées?
- Est-ce que les compétences à développer permettraient une gouvernance plus inclusive?
- Est-ce que les définitions expliquent bien la compétence à développer?
- Est-ce que les définitions s'inscrivent bien dans le contexte sénégalais?
- Est-ce que le langage utilisé permet de bien se faire comprendre par les acteurs terrain?

# La certification professionnalisante des enseignants. Une formation en évolution face à un système de certification statique : le cas du Sénégal



Ibrahima Sakho, Ph.D  
Enseignant-chercheur  
en sciences de l'éducation  
FASTEF-UCAD/Dakar



## Résumé

La qualité de la formation comprend trois aspects : la promotion d'une culture de qualité, une offre de formation de qualité, et le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage (Endrizzi, 2014). La culture de qualité implique le respect de normes spécifiques en matière de formation, qui se manifestent à travers des principes ou des standards. Le soutien à l'enseignement et à l'apprentissage, en tant que l'une des principales missions des instituts de formation des enseignants, vise à accompagner la transformation de l'étudiant en enseignant compétent et efficace. Ainsi, le dispositif de formation doit mettre l'accent sur des aspects "professionnalisants" tels que l'intégration de la recherche, le développement de la réflexion pratique, l'alternance entre théorie et pratique, l'acquisition de savoirs et compétences, le développement de la professionnalité et de l'identité professionnelle.

Au Sénégal, cette approche "professionnalisante" a conduit à une évolution des dispositifs de formation des enseignants, passant d'un simple programme de formation à un plan de formation pour aboutir à un référentiel de formation. Malgré cette évolution contextuelle, le processus de certification des enseignants est resté inchangé. Dans ce contexte, il est légitime de remettre en question la certification des enseignants dans une perspective de formation "professionnalisante". C'est l'objet de cet article, qui, à travers une analyse documentaire et des entretiens, vise à démontrer l'incohérence des dispositifs de certification des enseignants et la nécessité de les réviser.

Mots  
clés



certification des enseignants

professionnalisation

référentiel de formation

# The professionalizing certification of teachers. An evolving training in the face of a static certification system: the case of Senegal



Ibrahima Sakho, Ph.D  
Enseignant-chercheur  
en sciences de l'éducation  
FASTEF-UCAD/Dakar

## Abstract

The quality of education comprises three aspects: the promotion of a culture of quality, the provision of quality education, and support for teaching and learning (Endrizzi, 2014). A culture of quality involves adhering to specific standards in education, which are reflected in principles or standards. Support for teaching and learning, as one of the main missions of teacher training institutes, aims to support the transformation of students into competent and effective teachers. Thus, the training program should focus on 'professionalizing' aspects such as integrating research, developing practical reflection, alternating between theory and practice, acquiring knowledge and skills, and developing professionalism and professional identity.

In Senegal, this 'professionalizing' approach has led to the evolution of teacher training programs, moving from a simple training program to a training plan and ultimately to a training framework. Despite this contextual evolution, the teacher certification process has remained unchanged.

In this context, it is legitimate to question teacher certification from a 'professionalizing' training perspective. This is the subject of this article, which, through documentary analysis and interviews, aims to demonstrate the inconsistency of teacher certification mechanisms and the need to revise them."

Key-  
words

teacher certification

professionalization

training framework





# Problématique

Le Sénégal, à l'instar de beaucoup d'anciennes colonies françaises, a hérité d'un système éducatif conçu au départ pour la métropole qu'il fallait reproduire dans la colonie. C'est ainsi qu'il est encore possible de constater, malgré plusieurs décennies d'indépendance, des survivances du système de référence.

Au Sénégal, la question de l'évaluation de certification des enseignants du primaire n'a pas beaucoup préoccupé les chercheurs. Les thématiques développées en lien avec la professionnalisation des enseignants relèvent plutôt de la question du transfert des apprentissages en formation des enseignants (Niang, 2021), de la qualité de l'enseignement dans l'Éducation de base (Diop, 2011) et de la conception des enseignants sur le métier (Ndiaye, 2003). Pourtant, dans le monde, de nombreux écrits (Odry, 2020; Albanel, 2012; Hadji, 1992) ont abordé la question des difficultés rencontrées par les systèmes dans l'évaluation des actions ou des compétences des enseignants. Certains de ces écrits révèlent le caractère formel, statique et rigide de l'évaluation des enseignants. Ils pointent la façon cavalière et policière avec laquelle l'inspecteur mène son inspection en salle de classe, l'enseignant étant soumis et perdant toute initiative dans la prise en charge de sa classe.

Selon le modèle européen, notamment français, l'évaluation des enseignants est synonyme d'inspection (Odry, 2020). Ce modèle est transposé dans toute l'Afrique francophone particulièrement au Sénégal. Il existe au Sénégal quatre corps d'inspection : les inspecteurs de l'enseignement primaire et préscolaire, les

inspecteurs de spécialité, les inspecteurs vie scolaire et les inspecteurs généraux de l'éducation et de la formation. Les deux premiers cités interviennent directement dans l'évaluation des enseignants.

« ...pendant longtemps, l'évaluation des enseignants, selon les modalités d'inspection individuelle, a peu changé. » (Odry, 2020, p. 87). Cette observation faite dans le cas français peut être reprise pour le système sénégalais. En effet, depuis les indépendances jusqu'à nos jours, les pratiques d'évaluation des enseignants sont restées figées. Les mêmes dénominations pour les diplômes (CEAP et CAP), les mêmes types de grilles pour les évaluations appelées inspection ordinaires.

Pour les enseignants, la visite d'inspection est plus qu'une attente d'accompagnement ou de conseil. Elle est plutôt corrélée à un avancement de carrière : Obtention d'une promotion par le grade ou l'échelon, d'une direction, d'un poste de maître d'application.

Il faut rappeler que l'efficacité de l'école reste dans une large mesure tributaire de l'efficacité personnelle de chaque enseignant. Ce dernier doit être réflexif par notamment la systématisation d'une réflexion « dans l'action » et « sur l'action ». Une volonté de créer un système éducatif performant a toujours été une préoccupation des pouvoirs publics post coloniaux. Cette volonté devrait se traduire par la mise en place d'infrastructures et la formation des ressources humaines. Il faut rappeler qu'au Sénégal, dès 1883 avec la création de l'École Normale William Ponty (ENWP), la formation des enseignants était prise en charge de façon rigoureuse.



Au lendemain des indépendances, en 1963, il y a eu la création des Ecoles normales régionales (ENR) pour assurer la formation initiale des maîtres. Avec l'explosion démographique et son corollaire en termes de besoins éducatifs et la volonté d'atteindre la scolarisation universelle, à la suite de la conférence de Jomtien en 1990, les ENR sont remplacées par les Ecoles de formation d'instituteurs (EFI). Parallèlement, le projet des volontaires de l'éducation voit le jour à partir de 1995. A partir des années 2011-2012, les EFI sont remplacées par les Centres régionaux de formation des personnels de l'éducation (CRFPE).

L'évolution des structures, dictée par les contextes et les besoins en matière de professionnalisation, affecte également les contenus de formation. Ces derniers ont évolué des programmes centrés sur des contenus vers des référentiels, en passant par les plans de formation. Nous ne décrivons pas chaque support ici, mais nous mettons en avant les contenus du référentiel, considéré comme le support principal des contenus actuels.

Paradoxalement, les difficultés rencontrées par les enseignants

candidats aux différents examens professionnels sont en partie liées au fait que les pratiques d'inspection n'ont pas beaucoup évolué malgré le dynamisme des paradigmes dans les systèmes éducatifs et l'évolution du profil de l'enseignant à former. En d'autres termes, l'environnement de travail, les ressources et outils à disposition ainsi que les modalités d'organisation de ces évaluations sont restés presque inchangés depuis l'établissement de l'école française au Sénégal à la fin du XIXe siècle. Cette situation est observée par tous les acteurs, malgré la volonté affirmée de "professionnalisation" qui justifie l'évolution des dispositifs de formation des enseignants. Par conséquent, il est légitime de se demander dans quelle mesure les pratiques de certification sont cohérentes avec le profil d'enseignant recherché. En d'autres termes, quel est le niveau de cohérence entre les pratiques d'évaluation de certification des enseignants et leur profil professionnel tel que défini dans le référentiel de formation ?



# Cadre de référence

Notre cadre de référence repose sur les éléments qui guident l'articulation d'un dispositif de formation, d'un référentiel de formation et de l'évaluation de la formation, plus précisément la certification.

Le dispositif de formation évolue en fonction des contextes sociétaux. Ainsi, chaque plan, programme ou projet de formation doit être accompagné d'un dispositif de suivi-évaluation permettant d'apporter les ajustements nécessaires de manière périodique, ainsi que de mécanismes de certification des compétences acquises, établis selon un cadre de certification officiel.

Avec l'adoption d'une approche intégrée et holistique dans la politique de formation, il est important de ne plus considérer la formation comme un standard absolu. Plusieurs orientations doivent être prises en compte et il revient aux décideurs d'opter pour celle à privilégier en fonction du contexte de l'offre et de la demande.

Ces orientations sont articulées autour de trois déterminants, semblables au triangle didactique (Houssaye, 2003) :

- Les participants
- Les formateurs
- Le curriculum

Trois modalités sont généralement envisagées selon Scallon (2007) :



## **Le plan de formation, où les participants et le curriculum sont définis avant le formateur :**

c'est la logique de la demande qui prévaut. Cela a été le cas jusqu'à présent dans les écoles de formation des instituteurs avec le référentiel de compétences pour former les volontaires de l'éducation.



## **Le programme de formation, où le curriculum et le formateur sont définis avant les participants :**

c'est la logique de l'offre de formation qui prévaut. Les participants peuvent s'inscrire à une formation parmi un ensemble de formations possibles (formation à la carte).



## **Le projet de formation, dans lequel les participants et le formateur sont définis avant le curriculum :**

c'est ensemble qu'ils élaborent un curriculum qui répond à la demande du formateur.



## Le référentiel de formation

Un référentiel est défini comme un “ensemble structuré des compétences nécessaires pour exercer un métier; cet ensemble est considéré comme une référence” (Paquay, 1994:7). Selon Le Boterf (2011), il s’agit d’un instrument qui permet de se “référer à”, un cahier des charges qui indique “ce que vous devez faire”, tout en fixant les objectifs à atteindre, les normes à respecter et en servant à harmoniser les pratiques et rappeler les objectifs de l’organisation.

Face aux attentes sociales, le référentiel produit un sentiment de confiance, car il s’appuie sur le facteur d’équité (Chauvigné, 2010); il devient un outil qualitatif de base pour ajuster les compétences au besoin (Lecoœur, 2008). En tenant compte des facteurs de cohérence et de qualité qui accompagnent le référentiel de compétences, celui-ci permet à chaque individu de se situer par rapport aux exigences actuelles et futures dans son parcours professionnel (Jouvenot et Parlier 2005; Lévy-Leboyer, 1996; Paquette, 2002).

Toutefois, les référentiels de compétences ne doivent pas être considérés comme des “moules” dans lesquels il conviendrait de se conformer, mais plutôt comme des “points de repère”, du “prescrit ouvert”. C’est en référence à ces points de repère que les individus auront à inventer, à construire des réponses pertinentes qui ne sauraient être uniques (Le Boterf, 2011 : 161).

Dans cette perspective, l’élaboration d’un référentiel de compétences nécessite une concomitance entre les concepts généraux et les compétences contextuelles (Fabre, M & Vellas, 2006). Le référentiel de compétences doit

être représentatif de l’endroit où il est exploité par l’analyse de la situation du travail et des postures requises tout en gardant les grandes priorités éducatives qui demeurent universelles.

Il existe des compétences générales qui transcendent la culture, mais aussi des spécificités de l’environnement dans lequel elles s’exercent (Chauvigné, 2010). Afin d’éviter le reproche de normes trop centralisées et ainsi, hors contexte, il faut s’assurer que les standards retenus dans le référentiel offrent la possibilité de “contextualisation” afin de tenir compte des besoins et des particularités des endroits ou encore des écoles. Un référentiel de compétences n’est jamais exhaustif, car son but n’est pas de fournir une description complète et détaillée de tous les gestes professionnels; il doit rester ouvert à une harmonisation avec le contexte d’utilisation (Legendre, 2007). L’équilibre entre les compétences universelles, utiles de manière générale, et des compétences spécifiques, qui doivent nécessairement tenir compte de la culture et du contexte, doit être respecté dans un référentiel (Carlier, Renard, et Paquay, 2000).

Il devient évident que le processus d’élaboration du référentiel suit plusieurs étapes dont l’analyse de la situation et du contexte professionnel des enseignants et l’analyse des concepts généraux. Ce qui débouche sur:

- l’identification des domaines,
- l’identification des compétences par domaine,
- le répertoire des composantes pour chaque compétence,
- les critères requis pour chaque composante, et
- le répertoire des ressources à mobiliser (savoirs, savoir-faire et savoir-être).

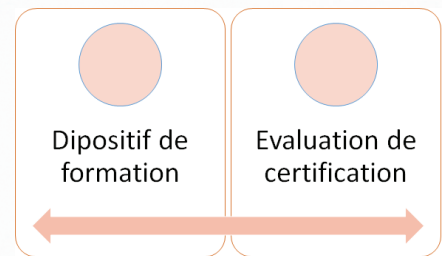
## L'évaluation de la formation

Évaluer les compétences d'un enseignant en formation nécessite que le formateur soit capable d'interpréter avec précision, dans le contexte spécifique du milieu de pratique, la capacité du stagiaire à maîtriser chacune des compétences attendues selon le référentiel. Dans ce cadre, le formateur doit être en mesure de rendre compte d'aspects liés aux compétences à développer qui vont au-delà de simples généralités, et éviter de se limiter à l'attribution d'une note qui ne reflète pas pleinement le niveau de maîtrise d'une compétence. En ce sens, comme le souligne Perrenoud (2008) :

Évaluer en situation suppose un regard expert sur les éléments constitutifs d'une compétence, sur leurs articulations, sur les ressources mobilisées. Cela n'est possible que si l'enseignant formateur possède une représentation précise des savoirs et savoir-faire à mobiliser et de leur mise en synergie dans une situation. C'est à cette condition que le praticien formateur peut fonder une évaluation qui devienne réellement formatrice pour l'étudiant. (p. 85)

Les modalités d'évaluation dans une perspective certificative des enseignants devraient être conçues pour orienter les pratiques vers une dynamique visant à évaluer les compétences d'un professionnel qui prend des décisions et qui, à son tour, permet à ses élèves d'enrichir leurs connaissances en construisant leurs propres savoirs. Ainsi, l'enseignant est considéré comme un praticien réflexif capable de créativité.

La créativité occupe une place de plus en plus importante dans les programmes scolaires, notamment au sein des référentiels de compétences pour la formation des enseignants. Selon Capron Puzozzo & Wentzel (2016), la figure du praticien réflexif est déjà bien intégrée comme développement d'une compétence professionnelle et cherche encore des voies innovantes de développement.



Dans le dispositif de formation, on retrouve les participants, les formateurs et le curriculum. L'environnement de la formation, la période, les modalités et les ressources sont également pris en compte. L'évaluation, quant à elle, est définie en lien avec le profil recherché. Pour être cohérente, l'évaluation s'appuie sur le référentiel pour déterminer les contenus exigés par le profil, prendre en compte les aspects didactiques de chaque composante de la compétence à évaluer, définir les outils adéquats et préciser les modalités. Ainsi, il est évident que le dispositif d'évaluation évolue en fonction du dispositif de formation.



# Objectif de la recherche



Le but de cette recherche est de montrer les incohérences qui existent entre les pratiques d'évaluation de certification des enseignants et le profil qui se veut professionnel de ces derniers. Il s'agira pour nous :

**1**

D'analyser les changements institutionnels et/ou réglementaires opérés à travers l'évolution du profil d'enseignant formé au Sénégal ;

**2**

De dresser le portrait de l'évolution des pratiques d'évaluation de certification des enseignants ;

**3**

De montrer les invariants de ces pratiques et leurs implications institutionnelles.

# Méthodologie



Nous avons choisi d'utiliser une approche qualitative de type Étude de cas en raison des objectifs fixés pour cette recherche. En effet, pour Chevalier, Cloutier & Mitev (2018), l'Étude de cas permet d'étudier des phénomènes à la fois complexes, dynamiques et nouveaux en situation réelle. L'objectif de cet article étant d'analyser la cohérence des pratiques de certification et celle du profil d'enseignant à former, une telle approche méthodologique nous paraît pertinente. En effet, elle permet de saisir la dynamique évolutive des pratiques de certification et de l'examiner à travers l'évolution des profils des enseignants. L'intérêt d'une telle démarche réside dans la description de l'évolution des pratiques d'une part et, des profils d'autre part. Pour ce faire, nous avons développé deux stratégies de collecte à savoir : l'analyse documentaire et l'entrevue individuelle.

## Analyse documentaire:

### Notre corpus d'analyse inclut :

- Différents programmes, plan de formation et référentiels existants : l'analyse de ces documents a permis de relever les différentes évolutions des contenus de formation au regard des profils de l'enseignant.
- Des textes réglementaires (décret, arrêtés, cahiers des charges des corps de contrôle) : l'analyse de ces textes a permis de se rendre compte de la prise en charge institutionnelle de l'évolution des profils.
- Des grilles d'évaluation (bulletins d'inspection) : l'examen de ces outils a mis au clair la perspective évaluative et son évolution.

## Entretien individuel

### Les entretiens individuels ont concerné :

- Deux (02) cadres de la Direction de formation et de la communication (DFC) qui a en charge l'élaboration des référentiels de formation initiale des enseignants
- Deux (02) cadres de la Direction de l'enseignement élémentaires (DEE) qui s'occupe de la formation continuée et de la qualité des enseignement-apprentissages.
- Deux (02) formateurs des Centres de régionaux de formation du personnel de l'éducation (CRFPE) qui a en charge l'opérationnalisation de la formation initiale des enseignants.
- Cinq (05) inspecteurs de différentes Inspections de l'Éducation et de la Formation (IEF) qui ont en charge l'encadrement et le contrôle sur le terrain.

Les participants ont été désignés par les responsables des structures concernées selon leur disponibilité.

Des grilles d'analyse documentaire et des guides d'entretien individuel ont permis de recueillir les informations pertinentes permettant de répondre aux objectifs de cette recherche.

Certaines informations collectées ont été organisées par thématique, d'autres ont enrichi, par la triangulation, certaines catégories identifiées.

Les responsabilités professionnelles de certains participants ont rendu difficile la tenue des entretiens. C'est pour cette raison qu'à trois (03) reprises, nous avons été obligé d'utiliser des entretiens à distance via zoom.



# Résultats



## L'évolution des contenus de formation

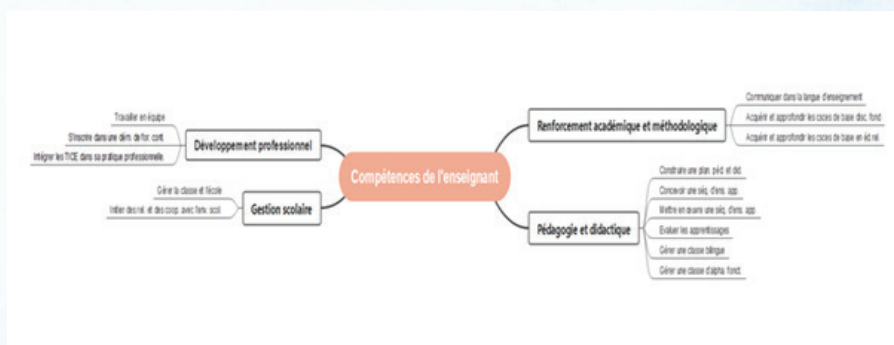
L'exploitation des documents fait ressortir que les contenus de formation des enseignants ont évolué en fonction des contextes. En effet, des Ecoles normales régionales aux Centres régionaux de formation des personnels de l'éducation (CRFPE), le profil d'enseignant à former a connu une évolution matérialisée par les contenus de formation comme représentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau I : Evolution des contenus de formation

Ecoles normales régionales (Jusqu'en 1992)	Ecoles de formation des instituteurs (1993 à 2011)	CRFPE (à partir de 2011-2012)
Programmes de formation	Plan de formation	Référentiel de formation
Contenus de formation par discipline	Contenus par domaine	Analyse de situations professionnelles déclinées en domaines, compétences et composantes.

## Le référentiel en vigueur dans les CRFPE

Le référentiel de formation en vigueur est structuré autour de quatre (04) domaines. Chaque domaine est composé de plusieurs compétences à installer et les compétences déclinées en composantes. Le domaine renforcement académique et méthodologique se justifie par le souci de préparer les élèves-maîtres à la maîtrise des connaissances disciplinaires base de tout enseignement. Le domaine pédagogie et didactique est centré sur la conception et la mise en œuvre de situations d'enseignement-apprentissage et d'évaluation ; c'est l'occasion privilégiée de la professionnalisation. Le domaine gestion scolaire vise à doter l'enseignant(e) de ressources pour gérer la classe et l'école et entretenir des relations pertinentes avec la communauté. Le domaine développement professionnel prépare à la recherche et permet aux élèves-maitres d'acquérir les ressources et les attitudes favorisant leur réussite et leur épanouissement.



Il est ainsi évident que la réflexion sur le « comment enseigner ? » doit inclure la question de la formation initiale et continue, mais aussi fondamentalement celle de l'évaluation et notamment celle certificative.

Le constat est que le référentiel de compétences des CRFPE s'appuie fortement sur celui des Ecoles de Formation d'Instituteurs (EFI) de 1999. Il traduit un souci de continuum conceptuel entre préscolaire élémentaire et moyen et vise, à terme, l'unification du référentiel de formation du cycle fondamental. Il participe à l'harmonisation des formations dans les CRFPE et à l'articulation formation initiale/ formation continuée. Il vise également à faire installer des procédures harmonisées d'intervention et d'évaluation des personnels et complète les documents stratégiques organisant la formation (décret, arrêtés et circulaires notamment).

Dans sa mise en œuvre, il faut reconnaître comme le souligne ce répondant :

*« que le référentiel souffre d'une faiblesse au niveau de son appropriation par les différents acteurs (y compris les chefs de services) et d'une rupture de cohérence notamment par une non prise en charge pertinente de la question des supports et matériels didactique du point de vue des choix et de leurs usages pertinents. » (I1\_DFC)*

Ces éléments sont généralement considérés comme essentiels, mais plutôt du point de vue des contenus et des méthodes d'enseignement que du point de vue des outils disponibles pour les apprenants, ce qui a un impact direct sur la qualité de l'enseignement.

Outre ces éléments qui compromettent la cohérence globale du curriculum, il

existe un manque de réflexion interne systématique, de mutualisation et d'harmonisation des supports et outils utilisés pour mobiliser les ressources au service de l'enseignement et de l'apprentissage. Il est établi que ces supports et outils pédagogiques et didactiques doivent être disponibles et adaptés aux besoins, aux objectifs et aux compétences des apprenants, y compris dans leur contexte professionnel, afin de rendre la formation plus efficace, pertinente et motivante.

## De la cohérence entre les intentions et la mise en œuvre

Dans le cadre de la formation des élèves-maîtres, l'approche privilégiée est celle de l'alternance entre cours théoriques et stages pratiques dans des écoles d'application. Ces stages se déroulent en deux phases : d'abord une période d'observation, suivie d'une prise en charge administrative et pédagogique de la classe. Lors du stage de responsabilité, qui compte pour l'évaluation certificative, l'élève-maître dispense des cours sous la supervision du maître d'application et du formateur, tout en participant activement à la vie de l'école.

Pour notre interlocuteur,

*« ce dispositif repose largement sur le développement des compétences de l'élève-maître, en intégrant les différents aspects de sa vie professionnelle. La mobilisation des ressources pour la conception et la mise en œuvre des séquences pédagogiques est ainsi au cœur de cette approche. » (I2\_CRFPE-DK)*

Pour réaliser cette ambition, un référentiel de compétences a été élaboré après la réforme de 2011, et est continuellement actualisé dans les centres de formation



des personnels de l'éducation (CRFPE), en collaboration avec les Inspections d'Académie (IA), les Inspections de l'éducation et de la Formation (IEF) et les écoles d'application.

Malgré tout, des questions relatives à la cohérence du système éducatif, notamment en ce qui concerne son curriculum, ses ressources et son dispositif de pilotage et d'encadrement, se posent. Les CRFPE, en tant que structures rattachées aux IA, devraient impliquer ces dernières à la définition de leurs plans de travail, à l'exécution des directives, au contrôle du respect des normes et des procédures, et enfin, à la mise en place des conditions nécessaires pour respecter les textes réglementaires et assurer des performances satisfaisantes.

De ce point de vue, l'essentiel des IA disposent d'un dispositif d'accompagnement de la mise en œuvre de la formation dans les CRFPE (PTA, rapports périodiques, évaluations...). Cependant, pour cet interlocuteur,

*« les activités du Conseil de perfectionnement articulées à la gestion pédagogique de la formation initiale et continue sont faiblement suivies et dans la plupart des cas, le conseil de perfectionnement n'est même pas fonctionnel. » I2\_DFC*

Les principaux cadres de partage et de mutualisation des expériences restent les réunions de coordination, les revues décentralisées, ainsi que les réunions du conseil de perfectionnement ou des conseils régionaux de développement (CRD) portant sur des thématiques spécifiques telles que les examens scolaires et professionnels ou la rentrée des classes.

Par ailleurs, il est à noter que la plupart des Inspecteurs de l'éducation et de la Formation (IEF) sont conscients de

l'importance de la collaboration entre les Centres régionaux de Formation des Personnels de l'Éducation (CRFPE) et les inspections, suggérant ainsi la nécessité d'une meilleure inclusion de tous les acteurs du système au niveau déconcentré, aux côtés des CRFPE, sous la coordination de l'Inspection d'Académie (IA). Cette inclusion pourrait se concrétiser par des réunions périodiques de coordination, intégrant les préoccupations issues des actions menées par les centres dans le cadre de la formation initiale et continue (suivi des maîtres d'application, examens professionnels, activités ponctuelles de formation, etc.).

Par ailleurs, l'absence d'un dispositif harmonisé de formation continue dans les CRFPE est soulignée par les acteurs, qui plaident pour un renforcement des capacités des formateurs en matière d'identification, de mobilisation et même de conception de ressources pédagogiques. Les formateurs font également état de l'insuffisance de ressources numériques, de supports et d'outils non adaptés aux besoins.

Il est donc nécessaire d'examiner les questions relatives aux éléments structurants de la formation (référentiel, livrets, modules, ressources, dispositif de mise en œuvre) afin d'optimiser le dispositif dans le sens d'une professionnalisation des enseignants.

L'analyse du dispositif de formation initiale et continue à partir des Centres régionaux de Formation des Personnels de l'Éducation (CRFPE) révèle quelques faiblesses malgré une tendance générale positive dans le cadre de la réforme de 2011, qui a vu la création de la Direction de la Formation et de la Communication (DFC), des CRFPE, une élévation du niveau de recrutement, une reconfiguration de la modalité

d'entrée, l'élaboration d'un référentiel de compétences et une augmentation du volume horaire de formation.

Les lacunes portent principalement sur :

- L'appropriation du référentiel de compétences par les différents acteurs impliqués dans la formation initiale et continue;
- Le choix et l'utilisation des supports et matériels didactiques ;
- L'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) et de leurs applications comme outils pédagogiques et didactiques ;
- La prise en compte du formé dans le dispositif, avec la nécessité de recueillir ses besoins en fonction de son profil et des contraintes anticipées de son milieu professionnel ;
- La capacitation des formateurs sur la dynamique du référentiel de compétences en lien avec les profils de sortie visés ;
- La coordination des activités de formation continue entre les différents intervenants au niveau des académies.

## L'évaluation de certification des enseignants

En formation initiale, selon Niang (2021), les compétences évaluées lors de l'examen de sortie comprennent : a) la capacité à construire une séquence d'enseignement-apprentissage (tâche complexe 1) ; b) la capacité à mettre en œuvre une séquence d'enseignement-apprentissage (tâche complexe 2) ; et c) la capacité à évaluer des apprentissages (tâche complexe 3). Ces compétences sont évaluées dans le contexte de l'Approche Par les Compétences

(APC), qui repose sur l'intégration des connaissances et leur transfert dans des situations professionnelles.

Sur le terrain, les évaluations de certification, communément appelées examens professionnels en vue de l'obtention du Certificat d'Aptitude Pédagogique (CAP) et du Certificat Élémentaire d'Aptitude Pédagogique (CEAP), sont réglementées par le décret N° 96-346 du 08 mai 1996, modifié par le décret N° 96.694 du 13 août 1996. Selon les dispositions de ce décret, les sessions de ces examens comprennent trois séries d'épreuves : des épreuves écrites, une épreuve pratique et une épreuve orale.

## Du Certificat d'Aptitude Pédagogique (CAP)

L'analyse du décret précité révèle que les épreuves écrites comprennent : a) une composition française sur un sujet d'ordre littéraire, artistique ou scientifique ; b) une composition de pédagogie générale ou de psychopédagogie. L'épreuve pratique consiste en cinq leçons exécutées dans une classe d'une école élémentaire : i) une leçon de français, ii) une leçon de calcul, iii) une leçon d'histoire ou de géographie ou de sciences, iv) une leçon d'éducation physique, v) une leçon de chant.

Au CI/CP ou au préscolaire la leçon d'histoire, de géographie ou de sciences est remplacée par une autre leçon (exercice sensoriel, éducation morale et sanitaire ou artistique) ou a) une séance de chant, b) une séance de langage, c) une séance d'éducation psychomotrice ; d) une séance d'activités logicomathématiques. L'épreuve orale comprend : i) une interrogation sur l'organisation et l'administration de l'éducation préscolaire ou de l'enseignement



élémentaire, ii) une interrogation sur la morale professionnelle, iii) la lecture et l'explication d'un texte extrait de l'œuvre d'un auteur figurant au programme, iv) l'appréciation d'un cahier d'élève de l'enseignement élémentaire ou de travaux d'enfant de l'éducation préscolaire, v) une interrogation portant sur un sujet de didactique spéciale appliquée à une section de l'éducation préscolaire ou à une classe de l'enseignement élémentaire.

## Du Certificat Élémentaire d'Aptitude Pédagogique (CEAP).

Selon toujours les termes du décret, l'épreuve écrite porte sur un sujet de pédagogie tiré du programme. L'épreuve pratique consiste en trois leçons faites dans une classe de l'enseignement élémentaire (i) une leçon de français, ii) une leçon de calcul, iii) une leçon d'histoire ou de géographie ou de sciences) ou dans une section maternelle (a) une séance de langage, ii) une séance de chant, iii) une séance d'éducation psychomotrice, iv) une séance d'activités logicomathématiques).

L'épreuve orale comprend : i) l'appréciation d'un cahier d'élève de l'enseignement élémentaire ou de travaux d'enfants de l'Education préscolaire, ii) une interrogation sur la didactique spéciale portant sur un sujet tiré du programme, iii) une interrogation sur l'organisation et l'administration de l'Enseignement élémentaire ou de l'éducation préscolaire, iv) une interrogation sur la morale professionnelle.

## Habiletés et compétences cibles.

Le législateur a cherché à définir un profil complet intégrant les aspects pédagogiques, didactiques et psychopédagogiques, notamment à travers la conception et la mise en œuvre de séquences pédagogiques incluant l'évaluation comme point d'ancrage pour l'identification d'indicateurs de performance, qui servent de base à une stratégie de remédiation si nécessaire. De plus, le profil recherché doit maîtriser les principes et les fondements des différentes disciplines du programme, et les actualiser en tenant compte des réalités socioculturelles qui influencent les processus de représentation, de perception et d'acquisition. Pour cela, l'enseignant doit posséder un niveau de compétence communicationnelle essentiel à tout échange d'informations, de valeurs et de notions. Il est donc attendu de sa part une maîtrise parfaite des principes et des techniques de communication écrite et orale, sachant que son activité s'insère dans une interaction constante avec d'autres acteurs.

Toutes ces compétences, selon le législateur, doivent être actualisées en tenant compte des textes réglementaires organisant les structures d'éducation, et en intégrant les contraintes du milieu d'exercice, parfois convergentes ou divergentes par rapport au projet pédagogique et éducatif.

Le tableau ci-dessous présente les attentes concernant le profil attendu à l'issue du CAP et du CEAP, en cohérence avec les prérequis établis lors de la formation initiale et renforcés par les pairs en milieu professionnel, dans le cadre des activités régulières en classe et au sein des cellules d'animation pédagogiques.

Tableau 2. Matrice des contenus et compétences cibles.

Epreuves	Epreuves/Contenus	Habilités et compétences cibles	Niveaux
Ecrites	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Composition française</li> <li>• Composition de pédagogie générale/psychopédagogie</li> </ul>	<p>Maîtrise de la langue, Maîtrise des principes et techniques de la communication écrite, maîtrise des contenus du programme en vigueur, organisation de la réflexion, créativité, culture générale...</p> <p>Maîtrise des questions et problématiques pédagogiques et psychopédagogiques...</p>	CEAP/CAP
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leçons (français, calcul, éveil, EPS, chant, exercices sensoriels, éducation morale et sanitaire ou artistique, langage, psychomotricité, logicomathématiques).</li> </ul>	<p>Conception, mise en œuvre et évaluation de situations d'enseignement-apprentissage.</p> <p>Maîtrise du programme, capacité de communication, esprit d'organisation et de méthode.</p>	CEAP/CAP
Orales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation et l'administration de l'éducation préscolaire ou de l'enseignement élémentaire.</li> <li>• Appréciation de cahier d'élève ou de travaux d'enfants. Interrogation sur un sujet de didactique spéciale et de morale professionnelle.</li> </ul>	<p>Maîtrise des principes et techniques de la communication orale. Maîtrise du système éducatif et des principes et textes qui le régissent.</p> <p>Aptitudes à allier la théorie et la pratique par une réflexion soutenue sur les situations professionnelles. Maîtrise des contenus, principes psychopédagogiques et éléments de déontologie et morale professionnelle..</p>	CEAP/CAP

Alors que les épreuves écrites sont élaborées, mises en œuvre, corrigées et les résultats publiés au niveau national, ce n'est pas le cas pour les épreuves pratiques et orales. En effet, la responsabilité de ces dernières incombe à une commission présidée par un inspecteur de l'éducation, conformément aux dispositions du décret 96-346 du 8 mai 1996.



## Distorsions et incohérences formelles.

En ce qui concerne la formation initiale, bien que l'utilisation des connaissances et des stratégies dans le cadre de la formation des enseignants soit le comportement le plus attendu chez les formés, ainsi que par les formateurs, il est difficile de constater que cette habileté est acquise. Malgré l'adoption de l'Approche Par les Compétences (APC) dans le référentiel de formation des enseignants du préscolaire et du primaire, le transfert des connaissances n'est pas une capacité maîtrisée par un nombre important d'élèves-maîtres en situation pratique. Ils n'intègrent donc pas ou peu leurs savoirs, ou rencontrent des difficultés à les mobiliser pour résoudre des tâches complexes liées à l'exercice du métier.

Cette situation est en partie due au fait que les connaissances acquises sont superficielles et difficilement transférables, en raison de la méthode de l'exposé souvent utilisée par les formateurs, de la surcharge des connaissances transmises, ainsi que du manque d'interventions des formateurs dans l'apprentissage du transfert des savoirs.

Ces difficultés ne se limitent pas à l'évaluation certificative, même s'il apparaît en situation professionnelle que "le niveau académique et l'expérience professionnelle sont associés à de meilleurs scores dans les contenus disciplinaires enseignés"<sup>1</sup>.

La commission de correction de l'épreuve écrite est désignée par l'Inspecteur d'Académie et comprend un

inspecteur de l'enseignement élémentaire ou de l'éducation préscolaire en tant que président, ainsi que des inspecteurs membres. Les épreuves pratiques et orales sont évaluées par une commission présidée par un inspecteur de l'enseignement élémentaire ou préscolaire et comprenant comme membres un instituteur ou éducateur préscolaire titulaire, directeur d'école élémentaire ou maternelle, et un instituteur adjoint titulaire.

Ces dispositions, établies par le décret 96-346 du 8 mai 1996, rencontrent dans la pratique un certain nombre de contraintes, notamment : i) le défaut d'actualisation des œuvres au programme pour les épreuves de composition française à l'oral, ii) l'absence d'harmonisation des pratiques et des outils d'évaluation parmi les membres des corps de contrôle, iii) l'absence de stabilisation des démarches et modalités d'évaluation de certaines activités (PCME, EPS, Activités Physiques et Sportives, langage, lecture, etc.), iv) l'absence d'un dispositif d'échange et de mutualisation autour des pratiques évaluatives, v) le manque de consensus sur la pondération des notes attribuées et le coefficient du président de la commission, vi) la place de certaines activités telles que le chant et le PCME, vii) le coefficient à attribuer à la partie administrative et les éléments à prendre en compte en lien avec le cahier des charges.

À ces éléments s'ajoute la nécessité de réformer le Certificat d'Aptitude Pédagogique (CAP) et le Certificat Élémentaire d'Aptitude Pédagogique (CEAP) compte tenu des évolutions dans le système éducatif (nouveaux corps, Approche Par les Compétences,

<sup>1</sup> Rapport international. PASEC 2019. <https://pasec.confemen.org>

niveau de recrutement, impératif de professionnalisation, motivation nécessaire à la recherche et à l'innovation, exigence de performances, GAR, etc.).

Selon un formateur du Centre régional de Formation des Personnels de l'Éducation (CRFPE), il est nécessaire de

*« mettre l'accent sur l'apprentissage du transfert des connaissances et des savoir-faire dans les centres de formation des enseignants, en augmentant notamment le nombre d'heures consacrées à la conception et à la mise en œuvre de séquences pédagogiques. Cette approche devrait être accompagnée d'une systématisation des séances de micro-enseignement, pour lesquelles une infrastructure adéquate est indispensable. » I2\_CRFPE*

Dans le souci d'améliorer la qualification des enseignants, il serait important de systématiser les séances de renforcement du niveau académique et didactique. En effet, une proportion significative d'enseignants se situe en dessous des normes en matière de compétences en compréhension de l'écrit (plus de 15%) et en mathématiques (plus de 36%), et beaucoup rencontrent des difficultés à analyser leurs propres démarches pédagogiques, à choisir des situations adaptées aux objectifs d'apprentissage, à repérer les erreurs courantes et à en identifier les sources afin d'aider les élèves à progresser. (Rapport, PASEC, 2019)

Il est également impératif de réformer le Certificat d'Aptitude Pédagogique (CAP) et le Certificat Élémentaire d'Aptitude Pédagogique (CEAP), et d'objectiver les procédures, les outils et les démarches d'évaluation et de leçons, afin de rendre le dispositif moins aléatoire. Cela pourrait se faire par la

conception de grilles d'observation en cohérence avec les attentes déclinées dans le référentiel.

Enfin, il serait utile de définir de manière stable, pour chaque discipline, les compétences de base et de perfectionnement attendues chez l'enseignant, et d'élaborer en conséquence des indicateurs de performance sensibles à sa capacité à concevoir un schéma opérationnel (objectifs, stratégies, moyens, ressources, etc.), à sa marge de progression et aux limites objectives de la réalité de la classe, souvent tributaire de celle de l'environnement d'exercice.

Enfin, pour le développement et le partage d'outils de certification des enseignants, il faudra : 1) Développer des normes et des critères clairs pour la certification des enseignants, en tenant compte des compétences et des connaissances requises pour exercer efficacement. 2) Concevoir des outils d'évaluation adaptés pour mesurer les compétences des enseignants, tels que des tests, des portfolios, des évaluations par les pairs, etc. 3) Former les évaluateurs à l'utilisation des outils d'évaluation et à l'application des normes de certification, afin d'assurer une évaluation rigoureuse et équitable. 4) Mettre en place des plateformes en ligne pour partager les outils de certification et les bonnes pratiques entre les différentes institutions et pays. 5) Collaborer avec d'autres pays et organisations internationales pour partager les expériences et les ressources en matière de certification des enseignants. 6) Évaluer régulièrement l'efficacité des outils de certification et les mettre à jour en fonction des retours d'expérience et des évolutions des pratiques pédagogiques. Ainsi, il est possible de développer et de partager des outils de certification des enseignants efficaces, ce qui contribuera à garantir la qualité et la pertinence de la formation des enseignants.



Plus globalement, la certification des enseignants en Afrique est étroitement liée aux défis plus larges auxquels sont confrontées les administrations publiques du continent, notamment en ce qui concerne la qualité de l'éducation, le développement professionnel des enseignants, la gestion des ressources humaines, la gouvernance et la transparence, ainsi que les défis de mise en œuvre. Autrement dit, le processus de certification exige des normes et des exigences claires, ce qui peut contribuer à promouvoir la transparence et la responsabilité dans le secteur de l'éducation. Des processus de certification robustes peuvent également renforcer la confiance du public dans le système éducatif. Cependant, la certification des enseignants peut également être confrontée à des défis de mise en œuvre, tels que le manque de ressources, les capacités institutionnelles limitées et les défis liés à l'accès à une formation de qualité. Ces défis sont souvent liés à d'autres plus larges auxquels sont confrontées les administrations publiques africaines, tels que la faiblesse des capacités institutionnelles ou le manque de ressources adéquates.

Pour relever tous ces défis auxquels les administrations publiques africaines sont confrontées, la mise en place d'une culture d'évaluation est essentielle. Celle-ci apporterait une plus grande cohérence et une efficacité dans les services offerts au public. Sous ce rapport, il est important de définir clairement les objectifs à atteindre et les critères d'évaluation pour mesurer l'efficacité des services publics. Cela permet d'orienter les efforts d'évaluation vers des aspects spécifiques et pertinents. Également, la collecte de données fiables et la définition d'indicateurs de performance permettent de mesurer les progrès réalisés par rapport aux objectifs fixés. Cela peut inclure des données quantitatives

et qualitatives, ainsi que des indicateurs de satisfaction des détenteurs d'enjeux. L'analyse des données collectées permet de tirer des conclusions sur l'efficacité des services publics et d'identifier les domaines nécessitant des améliorations. La rétroaction des résultats aux parties prenantes est essentielle pour favoriser l'apprentissage organisationnel et l'amélioration continue. L'évaluation doit être intégrée dans les processus décisionnels des administrations publiques, afin d'assurer que les résultats de l'évaluation influencent les décisions stratégiques et opérationnelles. Il est important de former et de sensibiliser les acteurs concernés à l'importance de l'évaluation et à ses principes fondamentaux. Cela peut contribuer à créer une culture d'évaluation au sein des administrations publiques. Enfin, l'engagement des parties prenantes, y compris les usagers des services publics, est essentiel pour garantir la pertinence et la légitimité des évaluations menées. Il est donc important d'impliquer activement les parties prenantes tout au long du processus d'évaluation.

Dans le même sens, la mutualisation des expériences en matière d'évaluation et d'efficacité des services publics à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique peut également être extrêmement bénéfique.

En favorisant la mutualisation des expériences à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique, il est possible de créer une culture d'apprentissage et d'amélioration continue, contribuant ainsi à renforcer l'efficacité des services publics dans leur ensemble. Pour se faire, il est possible de :

- Mettre en place des plateformes en ligne, des forums ou des réseaux sociaux dédiés où les praticiens de la fonction publique peuvent partager

leurs expériences, leurs bonnes pratiques et leurs leçons apprises en matière d'évaluation et d'efficacité des services.

- Organiser des conférences, des ateliers ou des séminaires où les praticiens peuvent présenter leurs projets, leurs initiatives et leurs résultats en matière d'évaluation et d'efficacité des services publics.
- Publier des études de cas, des articles et des livres blancs mettant en lumière les meilleures pratiques et les leçons apprises en matière d'évaluation et d'efficacité des services publics, afin que d'autres puissent en bénéficier.
- Encourager les collaborations et les partenariats entre les différentes administrations publiques, les institutions de recherche et les organisations de la société civile pour partager des connaissances et des ressources en matière d'évaluation et d'efficacité des services.
- Mettre en place des programmes de formation et de renforcement des capacités pour les praticiens de la fonction publique afin de les aider à développer leurs compétences en matière d'évaluation et d'efficacité des services publics.

Finalement, les services juridiques en travaillant à assurer une meilleure adéquation entre la réglementation et les pratiques, peuvent contribuer à garantir que l'évolution de ces dernières soit en cohérence avec les textes réglementaires qui sont supposés les organiser<sup>2</sup>.

Par exemple, dans le cas étudié, le défi est alors de : 1) mettre en place une veille juridique et réglementaire régulière pour suivre les évolutions législatives et réglementaires pertinentes dans le domaine académique. 2) Comparer les textes académiques existants avec les textes réglementaires en vigueur pour identifier les éventuelles divergences ou incohérences. 3) Mettre à jour et réviser régulièrement les textes académiques pour les adapter aux évolutions législatives et réglementaires. 4) Sensibiliser et former les acteurs concernés (enseignants, administratifs, etc.) aux évolutions législatives et réglementaires afin qu'ils puissent les intégrer dans leur pratique. 5) Renforcer la coordination entre les services juridiques et les responsables académiques pour garantir la cohérence entre les textes académiques et les textes réglementaires. 6) Établir un dialogue régulier avec les autorités compétentes (ministères, commissions, etc.) pour s'assurer que les textes académiques soient conformes aux orientations et aux exigences réglementaires.



<sup>2</sup> Dans le cas précis du système sénégalais étudié, le dernier texte réglementaire relatif à l'organisation du CEAP et du CAP date de 1996 alors que le référentiel en vigueur pour la formation des maîtres lui date de janvier 2016, soit 20 ans après.

# Bibliographie



- Albanel, X. (2012). Le travail d'évaluation. L'inspection des professeurs de l'enseignement secondaire. Spirale, Revue de recherches en éducation, 107-121.
- Capron Puozzo, I. & Wentzel, B. (2016). Créativité et réflexivité : vers une démarche innovante de formation des enseignants. Revue française de pédagogie, 197, 35-50. <https://doi.org/10.4000/rfp.5147>
- Carlier, G., Renard, J.-P. & Paquay, L. (2000). La formation continue des enseignants : enjeux, innovation et réflexivité. Bruxelles : Éditions de Boeck.
- Chauvigné, C. (2010) "Les référentiels en formation", Recherche et formation, 64 | 2010, 77-90.
- Chauvigné C., Demillac R., Le Goff M. (2008). « Construire un référentiel de validation en cohérence avec le référentiel de compétences : enjeux méthodologiques, pédagogiques et organisationnels », XXVe congrès de l'AIPU. Le défi de la qualité dans l'enseignement supérieur : vers un changement de paradigme, Montpellier.
- Chevalier, F., Martin Cloutier, L., & Mitev, N. (2018). Les méthodes de recherche du DBA: EMS Management & Société.
- Depover, C., Jonnaert, P. (2014). Quelle cohérence pour l'éducation en Afrique. Des politiques au curriculum. Hommage à Louis D'Hainaut. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Diop, A. (2011). Politique de recrutement des agents nonfonctionnaires et qualité de l'éducation de base au Sénégal : quels enseignements vers l'éducation pour tous (Thèse de doctorat, Université Cheikh Anta Diop, Dakar). En ligne Web [www.theses.fr/2011DIJOE002](http://www.theses.fr/2011DIJOE002), consulté le 15/03/2023.
- Durand, M-J; Chouinard, R., et al. (2012). L'évaluation des apprentissages : De la planification de la démarche à la communication des résultats (2e éd.). Montréal : Marcel Didier.
- Endrizzzi, L. (2014). La qualité de l'enseignement : un engagement des établissements, avec les étudiants ? Repéré sur : <https://ens-lyon.hal.science/ensl-01565660/>.
- Fabre, M. & Vellas, É. (2006). Situations de formation et problématisation (Ser. Perspectives en éducation et formation). De Boeck.
- Hadji, C. (1992). L'évaluation des actions éducatives. Paris : Presses Universitaires de France.
- Houssaye, J. (2003). Philosophie et éducation - les tribulations du bien et du vrai en éducation. Revue Française De Pédagogie, 143(143), 69.
- Jouvenot, C. & Parlier, M. (2005). Élaborer des référentiels de compétences : principes et méthodes. Éditions du réseau ANACT.
- Le Boterf, G. (2011). Construire les compétences individuelles et collectives. Editions d'Organisation. 2024,
- Lecœur, E. (2008). Gestion des compétences : le guide pratique (Ser. Le management en pratique). De Boeck.
- Levy-Leboyer, C. (1996). La gestion des compétences. Les Editions d'organisation.
- Ndiaye, B. D. (2003). Étude des conceptions des enseignants du Sénégal sur le métier, en référence au modèle de l'enseignant professionnel (Thèse de doctorat des sciences de l'éducation, Université catholique de Louvain, Belgique). En ligne sur [www.fastef.ucad.sn/memthes/bdndiaye/bdn](http://www.fastef.ucad.sn/memthes/bdndiaye/bdn) thèse, consulté le 23/05/2023.



Niang, A. Y. (2021). Le transfert des savoirs en APC chez les élèves-maîtres du CRFPE de Dakar : conditions d'apparition et conditions de réussite. Liens N° 31, vol I- Juillet 2021. FASTEFDakar.

Odry, D. (2020). L'évaluation dans le système éducatif. Ce que vaud notre enseignement. Editions Mardaga. Bruxelles.

Pasec (2019). Rapport international repérable sur <https://pasec.confemen.org>

Paquay, L., Altet, M., Charlier, É. & Perrenoud, P. (2012). Former des enseignants professionnels: Quelles stratégies ? Quelles compétences ?. De Boeck Supérieur. <https://doi-org.acces.bibl.ulaval.ca/10.3917/dbu.paqua.2012.01>

Paquette, G. (2002). L'ingénierie pédagogique : pour construire l'apprentissage en réseau (Ser. Des technologies pour apprendre). Presses de l'Université du Québec.

Perrenoud, O. (2008). L'évaluation des compétences en milieu professionnel. Mises en perspective et réflexions d'un praticien. Tiré de : Réfléchir pour évaluer des compétences professionnelles à l'enseignement, L. Lafortune, S. Ouellet, C. Lebel et D. Martin, ISBN 978-2-7605-1572-7 • D1572N Presses de l'Université du Québec.

Sakho, I. & Nasser, A. , A. (s/d) (2023). Guide d'évaluation et de certification des compétences enseignantes à Djibouti. Édité par le programme APPRENDRE. AUF Paris. Repérable : <https://apprendre.auf.org/wp-content/uploads/2023/08/Guide-Evaluation-Djibouti.pdf>

Scallon, G. (2007). L'évaluation des apprentissages dans une approche par compétences (2e éd, Ser. Pédagogies en développement). Éditions du Renouveau pédagogique.

# Le numérique dans la gestion et l'administration scolaire au Maroc : diversités des usages, utilités, efficacités et principaux défis



Judicaël Alladatin,  
 Professeur en planification et gouvernance de l'éducation;  
 Département de fondements et administration de l'éducation;  
 Université de Montréal  
 judicael.alladatin@umontreal.ca



## Résumé

*Dans le sillage de la mise en œuvre du Programme de généralisation et d'intégration des technologies de l'information et de la communication dans le système d'éducation et de formation au Maroc (Programme GENIE) lancé en 2005 par le ministère marocain de l'Éducation et de sa nouvelle vision à l'horizon 2030, il est crucial de conduire des recherches approfondies afin de mieux documenter les usages du numérique dans la gestion et l'administration scolaire.*

*Notre travail s'inscrit dans la perspective du cours d'action, développée par Theureau (2010), Poizat et San Martin (2020). Nous mobilisons aussi la théorie fondée et faisons recours à une démarche de triangulation des données. Sur la base de 10 études de cas d'écoles primaires et secondaires. Nous nous basons donc sur des observations directes dans les établissements concernés, des enregistrements de séquences vidéo d'activités, des auto-confrontations simples et une analyse collective en groupe de discussion, nous apportons dans cet article des réponses à plusieurs questions : quels sont divers usages du numérique dans la gestion scolaire des directions d'établissement scolaire étudiées ? Quels sont les utilités, les contraintes et les défis actuels de l'utilisation du numérique dans la gestion scolaire ? L'objectif de cette recherche est de contribuer à une meilleure compréhension des enjeux du numérique en administration scolaire au Maroc.*

*Nos résultats suggèrent plusieurs types d'usage du numérique dans la gestion scolaire : gestion administrative, pédagogique, des ressources humaines et des visites, du matériel, de la comptabilité et des finances puis de la communication. Les outils numériques permettent d'améliorer globalement le stockage, la conservation et la circulation des informations sur l'administration scolaire. Ils permettent aussi d'améliorer substantiellement les processus administratifs et certaines tâches de gestion pédagogique, comme la gestion des absences et des relevés de notes. Le recours au numérique dans la gestion scolaire ne permet cependant pas encore aux directions d'établissement de dégager autant de temps qu'ils le souhaitent pour réinvestir dans l'accompagnement pédagogique et l'exercice d'un leadership pédagogique. Plusieurs contraintes et défis, notamment d'ordre technologique, matériel et éthique, ont été soulevés par la recherche. Il semble alors que l'efficacité des usages du numérique dans la gestion scolaire est assez relative puisqu'elle ne favorise pas encore une amélioration significative de l'organisation scolaire, de la qualité de l'enseignement et de l'engagement des parents et des élèves.*

Mots  
clés

numérique

gestion  
scolaire

analyse de  
l'activité

Cours  
d'action

théorie fondée



# Digital technology in school management and administration in Morocco: diversity of uses, utilities, efficiencies and main challenges



Judicaël Alladatin,  
Associate Professor and Program Coordinator  
NUFOCAD . Consortium SFR-D  
judicael.alladatin@jefar.ulaval.ca

## Abstract

*Following the implementation of the Generalization and Integration of Information and Communication Technologies in the Moroccan Education and Training System (Genius Program) launched in 2005 by the Moroccan Ministry of Education and its new vision for 2030, it is essential to conduct studies to document the use of digital technology in school management and administration. Our work is based on the course of action perspective (Theureau, 2010; Poizat & San Martin, 2010) on grounded theory, and employ a data triangulation approach. Based on 10 case studies of primary and secondary schools, we rely on direct observations in the relevant institutions, video recordings of activity sequences, self-confrontations, and collective group discussions to provide answers to several questions in this article: What are the various uses of digital technology in the school management of the studied school administrations? What are the current benefits, constraints, and challenges of using digital technology in school management?*

*The objective of this research is to contribute to a better understanding of the digital challenges in school administration in Morocco.*

*Our findings suggest several types of digital technology use in school management: administrative management, pedagogical management, human resources, visits, equipment, accounting, and finances, as well as communication. Digital tools improve the overall storage, preservation, and dissemination of information regarding school administration. They also substantially enhance administrative processes and certain pedagogical management tasks, such as managing absences and grade records. However, the use of digital technology in school management does not yet allow school administrations to free up as much time as they desire to reinvest in pedagogical support and exercising pedagogical leadership. Several constraints and challenges, especially of a technological, material, and ethical nature, have been raised by the research. It appears that the effectiveness of digital technology usage in school management is somewhat relative, as it has not yet led to a significant improvement in school organization, teaching quality, or the engagement of parents and students.*

Key-  
words



digital technology	school management	activity analysis	enaction	grounded theory
-----------------------	----------------------	----------------------	----------	--------------------

# Introduction : contexte et problématique de la recherche



La vision stratégique de la réforme 2015-2030 en matière d'éducation au Maroc met l'accent sur le rôle du numérique. Le Royaume s'efforce en effet de moderniser son système éducatif en intégrant les technologies de l'information et de la communication (TIC) de manière extensive (Omar & Benjelloun, 2013). Cette vision à horizon 2030 met en exergue plusieurs points cruciaux, notamment l'inclusion numérique à travers l'accès aux technologies et à Internet à tous les niveaux de l'éducation, y compris dans les régions rurales et éloignées, la formation des enseignants et des directeurs d'établissement, la création de contenus éducatifs numériques de qualité alignés sur les programmes scolaires, le développement de plateformes d'apprentissage en ligne pour l'enseignement à distance, l'amélioration des méthodes d'évaluation des élèves grâce aux outils en ligne et à l'exploitation des données pour suivre leur progression, la promotion de la recherche et du développement pour constamment améliorer les pratiques et les technologies éducatives, ainsi que l'investissement dans la cybersécurité et la protection des données.

Arrimé désormais au cadre de la vision stratégique 2015-2030, le Programme de Généralisation et d'intégration des technologies d'information et de la communication dans le système d'éducation et de formation (Programme Génie) lancé depuis 2005 par le ministère de l'Éducation Marocain représente une mise en œuvre opérationnelle de la stratégie nationale visant à généraliser les Technologies de l'Information et de la Communication dans l'Éducation (TICE) (Omar & Benjelloun, 2013). Il repose sur quatre composantes principales : infrastructure, formation des enseignants, ressources numériques et développement des usages. Suivant chacun des axes, de nombreuses réalisations ont été mises en œuvre. Il n'y a pas malheureusement pas de documents publiés proposant une évaluation récente des réalisations du Programme GENIE. Nous détenons cependant de précieuses informations issues d'une présentation non publiée de la Directrice du programme GENIE et portant sur les réalisations au 21 septembre 2021.

En ce qui concerne les infrastructures, 90 % des 11500 établissements scolaires publics ont un environnement multimédia de base grâce au programme GENIE (Laaziz, 2021) :

2 838

établissements équipés en salle multimédia (SMM) et valise multimédia (VMM) et connectés à l'Internet avec filtrage

6 500

écoles primaires équipées en valises multimédias (Ordinateur, tableau de projection et rétroprojecteur)

100

écoles primaires équipées en Tableau Blanc Interactif (TBI).

Pour le volet formation, presque 300000 experts, inspecteurs, chefs d'établissement et enseignants ont été formés à l'un ou l'autre des trois modules de formation (PDP TICE, TICE&VS, TBI) élaborés selon les standards TICE de l'UNESCO (Laaziz, 2021). Un projet pilote de formation certifiante aux outils bureautiques (MOS) au profit de 1200 élèves est mis en œuvre.

Par rapport à l'axe ressources numériques, plus de 3000 ressources numériques sont acquises, dont 80 % conformes aux programmes scolaires. La diffusion des ressources numériques acquise s'est faite à tous les établissements scolaires sous format CD ROM et en LIGNE (Laaziz, 2021).

Un portail TICEI qui comprend des ressources numériques indexées selon les programmes scolaires et par niveau est mis en place. Sept guides d'usage des TICE (général, maths, arabe, SVT HG, EI, philosophie) sont rédigés et de nombreuses ressources de soutien scolaire institutionnel sont produites<sup>2</sup>.

Enfin, au niveau de l'axe développement des usages, un plan de communication a été initié et exécuté autour de la valeur ajoutée des TICE (230.000 kits TICE + DVD de ressources numériques + Guides et modules distribués). Un accompagnement est offert aux coordonnateurs régionaux et provinciaux du Programme GENIE et aux conseillers

TICE dans l'opérationnalisation des Programmes Régionaux d'Intégration des TICE (PRI TICE) et plus de 6,2 millions d'élèves ont été initiés au code Scratch depuis 2015.

Selon certains auteurs (Amel et Imane, 2017), le véritable problème dans la mise en place du Programme Génie notamment lors de la première décennie du programme était lié au degré d'acceptation des nouveaux outils numériques de travail par les acteurs de la direction et de l'enseignement puis au fonctionnement et à la maintenance des outils numériques. Cependant, l'intégration des TIC en éducation en général et dans l'administration scolaire, en particulier, s'est accélérée pendant la pandémie de la COVID. Certains travaux montrent d'ailleurs qu'il y a eu un bond important vers l'acceptabilité des outils numériques en éducation même auprès de certains acteurs les plus réticents par le passé (Al-chikh & Alladatin, 2023).

La vision stratégique de la réforme 2015-2030 en matière d'éducation au Maroc ainsi que le programme GENIE mettent en avant la transformation numérique de l'éducation comme un moyen de préparer les élèves aux défis du monde moderne, d'améliorer la qualité et la gouvernance de l'enseignement et de renforcer l'inclusion éducative. Le contexte actuel reste donc fortement favorable en général au développement des usages du numérique en éducation et particulièrement dans



l'administration scolaire. En effet, l'intégration du numérique dans la gestion scolaire est susceptible de favoriser un traitement optimal des données (notes, inscription, suivi de présence, finance, matériel, RH, etc.), d'améliorer la gestion scolaire et la réédition, de favoriser l'uniformisation des pratiques, mais aussi de constituer une forme de sensibilisation à l'éducation aux médias et au travail collaboratif (Azoh et al., 2009; Tamboura, 2010).

Le contexte actuel impose cependant un certain nombre de réflexions, notamment sur les enjeux en termes d'organisation du travail « réel » des directions d'établissement scolaire (Barrère, 2008) et sur l'amélioration effective de la gouvernance grâce au numérique. De plus, les encrages et les enjeux de l'intégration du numérique en gestion scolaire ainsi que la dimension éthique des outils numériques disponibles suscitent des interrogations cruciales.

Cette situation nous amène alors à poser trois questions essentielles qui guideront notre réflexion : quels sont les divers usages du numérique et le niveau d'utilisation dans l'administration scolaire au Maroc ? Quels sont les enjeux actuels du recours au numérique dans la gestion scolaire au niveau des établissements scolaires au Maroc ? Est-ce que ce recours au numérique s'accompagne d'une efficacité dans l'administration scolaire quotidienne ?

Cet article tente alors d'apporter des réponses aux questions cruciales liées à l'intégration du numérique dans la gestion et l'administration scolaire au Maroc. En examinant les usages, le niveau d'utilisation, les enjeux actuels, l'efficacité et la dimension éthique, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension des enjeux du numérique en administration scolaire au Maroc. Cette compréhension est essentielle pour guider les décisions futures en matière de politique éducative et pour assurer que l'intégration du numérique optimise réellement les effets positifs probants sur les établissements scolaires.

## Cadre théorique



Le cadre théorique de la présente recherche opte pour un va-et-vient entre le recueil et l'analyse des données (Miles & Huberman, 2003). Pour ce faire, il combine deux perspectives théoriques : la théorie fondée (Grounded Theory) et la perspective théorique de l'énaction (Oktay, 2012).

Le courant heuristique de la théorie fondée (Grounded Theory), introduite par Glaser et Strauss en 1967, met l'accent sur la construction de la théorie à partir des données empiriques elles-mêmes, plutôt que sur l'application d'une théorie préexistante aux données. Dans cette approche, les chercheurs effectuent un va-et-vient entre la collecte et l'analyse des données, en essayant de développer

des concepts et des catégories théoriques à partir de celles-ci (Charmaz, 2014; Charmaz & Mitchell, 2001). L'objectif est de générer une théorie qui émerge directement des données, en utilisant un processus inductif.

Dans cette dynamique, le cours d'action apporte une lecture complémentaire en se centrant sur l'analyse de l'activité en contexte. Elle met en lumière les représentations subjectives des acteurs ainsi que la structure dynamique de leurs interactions avec leur environnement.

Elle repose sur plusieurs hypothèses de base énoncées dans la littérature (Theureau, 2010) :

1. L'activité humaine est située : Toute activité est réalisée dans un contexte particulier et ne peut être comprise indépendamment de cet environnement.
2. L'activité est construite de manière signifiante : Les acteurs donnent du sens à leurs actions en fonction de leurs expériences, de leurs intentions et de leurs interactions avec autrui.
3. L'activité est dynamique et évolutive : Elle se transforme en fonction des contingences et des ajustements opérés par les acteurs.
4. L'activité est accessible via des traces : Elle peut être analysée à travers des observations, des enregistrements et des entretiens d'auto-confrontation permettant de capturer la subjectivité des acteurs.

Selon Theureau (2010), l'activité ne peut être comprise qu'en référence aux systèmes de significations propres aux acteurs et aux ajustements qu'ils opèrent face aux contingences. Poizat et San Martin (2020) insistent sur l'importance de l'auto-confrontation dans l'analyse de ces ajustements, ce qui permet une meilleure compréhension des logiques sous-jacentes aux décisions prises par les directions d'établissement scolaire. Notre démarche du cours d'action repose sur une observation détaillée des faits réels à travers différentes méthodes complémentaires. Cela inclut le shadowing (observation en immersion), l'usage de traces vidéo et des entretiens d'auto-confrontation simple.



## Démarche méthodologique de la recherche

Notre posture d'analyse de l'activité des directions d'établissements scolaires s'inscrit dans la perspective méthodologique du cours d'action (Theureau, 2015). Le programme de recherche du cours d'action offre en effet des outils théoriques et méthodologiques d'analyse fine de l'activité humaine. Notre démarche méthodologique est orientée par le cadre théorique présenté plus haut. En dehors de la phase transversale de documentation, on y distingue 3 principales étapes.

Dans une première étape, nous avons opté pour des observations in situ, mettant en œuvre la technique du « shadowing » sur une période de trois jours auprès de chacune des cinq directions d'établissements scolaires primaires et cinq directions d'établissements scolaires secondaires au Maroc. Selon Losego (2015), le shadowing consiste à suivre une

personne « comme son ombre » (shadow) dans toute son activité professionnelle pendant une période donnée (ici 3 jours). Ce suivi inclut « des conversations ou interrogations, mais suppose en principe de s'abstenir de pratiquer l'activité soi-même » (Losego, 2015, p.1). Dans le suivi, on se limite généralement au temps de travail, mais parfois que la personne observée peut demander l'arrêt temporaire de l'observation pendant les moments délicats ou confidentiels. Cette technique a permis de noter dans une grille le déroulement typique des journées des chefs d'établissement et de capturer des séquences vidéo des activités des chefs d'établissement lorsqu'ils utilisaient des dispositifs numériques, offrant ainsi une perspective plus approfondie de leurs pratiques.

Suite à ces observations, nous avons mené des entretiens d'auto-confrontation avec



chaque chef d'établissement (Theureau, 2010). L'entretien d'auto-confrontation est une démarche méthodologique qui consiste à discuter avec les acteurs confrontés à des traces de leur action (ici l'enregistrement vidéo) et leur demande de décrire, montrer et commenter leur action pas à pas, pendant un entretien guidé par le chercheur (Durand et al., 2002). Ces entretiens ont permis d'explorer en profondeur les motivations, les défis et les expériences des directions d'établissement en ce qui concerne l'utilisation du numérique.

Enfin, pour approfondir davantage notre compréhension, nous avons organisé un travail collectif en groupe de discussion réunissant les chefs d'établissement participants et leurs enseignants. Cette méthode mise sur la dynamique de groupe afin de favoriser l'expression des perceptions, attitudes, croyances, sentiments, aspirations, résistances et intérêts au sein d'un collectif (Morgan et al., 1998; Stewart et al., 2007). Le recours à un cadre collaboratif a favorisé les échanges d'expériences et de perspectives entre les acteurs, contribuant ainsi à une vision holistique de l'intégration du numérique dans les établissements scolaires.

Les données collectées sont ensuite retranscrites avant de procéder à une analyse thématique de contenu thématique et à des synthèses. Le choix d'une démarche d'analyse de contenu revient à refuser « l'illusion de la transparence des faits sociaux » et à tenter de s'écarter des « dangers de la compréhension spontanée » (Abric & Bardin, 1998).

L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel NVivo I2. Cette démarche d'analyse a suivi un processus systématique et rigoureux pour extraire des informations pertinentes à partir des données recueillies. Cette démarche d'analyse avec NVivo a permis une exploration approfondie des données recueillies, en facilitant l'organisation, la

structuration, et la mise en évidence des tendances clés.

La première étape de l'analyse a impliqué le codage des données brutes. Pour ce faire, les données retranscrites manuellement, ont été importées dans NVivo et ont été soigneusement examinées en détail pour identifier les unités d'informations pertinentes. Ces unités d'informations ont été codées en utilisant des mots ou des expressions qui reflétaient leur contenu. Il faut mentionner que l'analyse préalable des données issues du shadowing a permis de commencer par retenir les premiers codes utilisés et a guidé la suite de la collecte de données. Plusieurs codes sont finalement utilisés de manière à refléter la diversité des informations contenues dans les données, au nombre desquelles : "gestion administrative", "gestion pédagogique", "gestion des ressources humaines", "gestion immobilière", "problèmes techniques", "efficacité", "communication", "gestion financière", "gestion comptable", "utilité", "gestion matériel", "équipement", "gestion des visites", "logiciel", "plateforme", etc.

Nous avons ensuite procédé à la formation de catégories en regroupant des codes similaires ou liés les uns aux autres. Cette étape a permis de structurer les données et de créer une organisation thématique. Par exemple, les codes "gestion matérielle" et "gestion immobilière" ont été regroupés ainsi que les codes "gestion des ressources humaines" et "gestion des visites".

Finalement, à partir des catégories formées, nous avons identifié et retenu des thèmes majeurs émergents de l'analyse. Ces thèmes étaient des concepts plus larges qui englobaient plusieurs catégories et codes. Par exemple, le thème "diversité des usages" a été retenu, englobant des catégories telles que "gestion administrative", "gestion pédagogique", etc. D'autres thèmes importants ont également été identifiés, tels que "équipement technologique" et "plateformes et logiciels", "défis et contraintes", "utilité et efficacité".



# Principaux résultats et discussions

Dans cette partie, nous présentons et discutons les principaux résultats issus de nos investigations. En analysant l'activité quotidienne « réelle » des directions d'établissements scolaires, nous reconstituons leur coffre à outils technologiques. Nous explorons la diversité des usages du numérique en administration et gestion de l'éducation, puis nous appréhendons l'utilité du recours au numérique, mais aussi les contraintes rencontrées par les directions d'établissements scolaires. Nous proposons aussi une analyse de l'influence du recours au numérique sur l'amélioration de l'efficacité de la gestion et de l'administration scolaire. Nous abordons aussi les principaux défis rencontrés avant d'aborder enfin quelques perspectives.

## **Le coffre à outils technologique du chef d'établissement : usages, utilité et contraintes**

Le coffre à outils technologiques du chef d'établissement scolaire est un ensemble de ressources numériques, d'équipements technologiques et d'outils logiciels utilisés dans le cadre de la gestion administrative, pédagogique, matérielle, des ressources humaines, des visites, des communications, ainsi que de la gestion financière et comptable au sein de l'établissement. Les divers usages du numérique dans la gestion scolaire se lisent donc au travers de la compréhension de l'utilisation des éléments du coffre à outils technologiques.

Nos travaux permettent d'identifier six corpus d'activités des directions d'établissements scolaires au sein desquels se déploient les divers usages du numérique en administration et gestion scolaire. La diversité des usages a été donc appréhendée au regard des tâches mises en œuvre par les directions d'établissements scolaires suivant les 6 corpus qui ressortent de nos travaux relativement au travail quotidien des directions d'établissement scolaire. Nous présentons dans la suite sur les tâches qui sont accomplies par les directions d'établissement au niveau de chaque dimension ou corpus de leur travail quotidien, ce qui nous permet de mettre l'accent sur les tâches au niveau desquelles on note un recours au numérique (usage et utilité), ainsi que sur les contraintes rencontrées.

## **1. Gestion administrative**

La gestion administrative d'une école fait référence à l'ensemble des activités et des processus administratifs nécessaires à la gestion quotidienne et au fonctionnement d'une institution éducative. Nos résultats montrent que les tâches de gestion administrative de la direction d'établissement scolaire sont transversales par rapport aux autres domaines d'activité. La gestion administrative s'adresse en effet à tout ce qui permet de capter, conserver et faire circuler l'information au sein et en dehors de l'établissement scolaire. Cela englobe une variété de tâches et de responsabilités qui visent à créer un



environnement propice à l'apprentissage, à assurer la mémoire des activités au sein de l'école, à assurer la conformité aux réglementations et à faciliter la réalisation de la mission éducative de l'école. On note aussi que l'ampleur des tâches administratives varie en fonction de la taille et du niveau de l'établissement et que l'ensemble des directions d'établissement reconnaissent qu'il s'agit du corpus d'activité qui occupe la majeure partie de leur temps de travail. Un chef d'établissement nous indique que :

*« En tant que directeur d'établissement, la plupart de mes journées sont consacrées à la préparation, à la mise à jour, à la gestion et la diffusion de documents divers en lien avec les finances de l'école, le personnel, les dossiers des élèves, les notes de service, etc. De plus, ce sont des tâches qu'on peut refaire plusieurs fois suivant les instructions de la hiérarchie. C'est un travail essentiel, mais il peut être accablant à certains moments. »*

Il ressort de nos travaux que dans le cadre de la gestion administrative, les directions d'établissements scolaires manipulent des rapports et comptes rendus, des documents institutionnels et notes de service, mais aussi des documents personnels (des élèves et des enseignants notamment). Pour ce faire divers équipements sont mobilisés et en l'occurrence les ordinateurs de tables et ordinateurs portables (plus rarement), les téléphones intelligents et tablettes (plus rarement), puis les boîtiers de connexion internet et sim téléphonique (connexion mobile). Les plateformes Massar et Massirh permettent de réaliser la gestion administrative numérisée et les logiciels Word, Excel, PDF et autres logiciels de scannage sont souvent mobilisés. Précisons que la plateforme Massar est une plateforme intégrée pour l'administration et la gestion scolaire

mise en place par le ministère en charge l'éducation, tandis que Massirh est une plateforme mise en place par la même structure, mais réservée à l'administration des ressources humaines.

Comme l'indique l'un de nos répondants :

*« les outils numériques permettent facilement de stocker et de gérer électroniquement les documents administratifs tels que les contrats, les rapports, les notes de service, etc. ».*

Un autre ajoute :

*« la plateforme Massar nous facilite la vie avec le traitement des formulaires administratifs, tels que les demandes de congé, les autorisations, les attestations diverses, etc... Cependant, nous sommes parfois contraints à un double travail, car parfois avant de passer sur la plateforme, nous devons utiliser des logiciels, sans oublier qu'une panoplie de documents sont toujours traités sous format papier, même si disponibles sur la plateforme ».*

Il semble donc que le numérique joue un important rôle dans le stockage des informations, mais qu'il ne favorise pas encore une gestion administrative totalement numérique permettant de dégager du temps à investir par les directions d'établissements scolaires dans d'autres activités. On note aussi que cette diversité de plateforme, de format (numérique et papier) et de logiciel en rajoute aussi au temps qu'occupe la gestion administrative dans l'administration et la gestion scolaire.

## 2. Gestion pédagogique

Nos résultats montrent que le corpus d'activité de gestion pédagogique de la direction d'établissement concerne l'ensemble des activités et des décisions prises pour promouvoir l'excellence académique, le développement des élèves et la qualité de l'enseignement au sein de l'institution éducative. On note au regard de nos observations et entretiens que la gestion pédagogique implique la planification, la coordination et la supervision des aspects liés au programme d'études, à la méthodologie pédagogique, à la présence, à l'évaluation puis à la diplomation des élèves et au développement professionnel des enseignants.

Nos travaux montrent que pour la gestion pédagogique les directions d'établissement font recours à la plateforme Massar mise en place par le ministère responsable de l'éducation et parfois au logiciel PowerPoint. L'équipement technologique mobilisé à cet effet est l'ordinateur et la connexion internet notamment.

Plusieurs chefs d'établissement soulèvent cependant le fait que la charge administrative y compris celle liée à la gestion pédagogique occupe une bonne partie de leurs temps de travail faisant en sorte qu'il n'arrive pas à s'investir autant que souhaité dans l'accompagnement et l'encadrement pédagogique des enseignants dans le but d'avoir un meilleur impact sur les pratiques de classes. Un chef d'établissement affirme en effet :

*« il y a des jours où je me sens submergé par les tâches administratives. Je suis convaincu que l'accompagnement des enseignants est essentiel pour améliorer les pratiques de classe et, par conséquent, les résultats des élèves. Cependant, il est parfois difficile de trouver du*

*temps pour cela. J'aimerais pouvoir consacrer plus d'énergie à soutenir nos enseignants dans leur développement professionnel ».*

## 3. Gestion matérielle et immobilière

Nos investigations montrent que la gestion matérielle et immobilière par la direction d'établissement intègre un ensemble de tâches, d'activités et de décisions prises pour gérer de manière efficace et efficiente les ressources matérielles et les équipements au sein de l'école. Cette gestion englobe la planification, l'acquisition, la maintenance, l'utilisation optimale et la répartition des équipements et des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement. La gestion matérielle et immobilière concerne aussi les salles de classe, les bureaux administratifs, les ressources pédagogiques, les équipements sportifs, les ordinateurs, les manuels scolaires, les fournitures de bureau, etc. L'objectif des chefs d'établissement dans le cadre des activités de gestion matérielle et immobilière est d'assurer que les ressources matérielles sont disponibles, en bon état de fonctionnement, et utilisées de manière efficiente pour soutenir les activités éducatives et administratives de l'école.

Relativement aux usages du numérique en gestion matérielle et immobilière, on constate que pour des raisons de convenance, les chefs d'établissement ont recours le plus souvent à l'usage des plateformes ou logiciels comme Gresa, PowerPoint et Excel pour effectuer les tâches en lien avec la gestion matérielle et immobilière. Les documents ainsi produits sont ensuite périodiquement déposés sur la plateforme Massar à des fins de communication avec la hiérarchie et de stockage. L'équipement technologique mobilisé à cet effet reste



globalement le même que pour les autres corpus d'activités.

Un chef d'établissement déclare en effet :

« vous l'avez constaté certainement. . . en journée c'est parfois difficile d'accéder à Massar, car tout le monde y est et pour la gestion du matériel, il n'y a pas vraiment de module dans Massar pour ça. . . moi j'ai opté alors pour des outils numériques familiers comme Excel pour gérer les inventaires et les budgets, et PowerPoint pour créer des présentations. Ensuite, je vais sur la plateforme Massar souvent le soir lorsque requis pour centraliser ces informations et les partager ».

#### 4. Gestion des ressources humaines et des visites

Au terme de nos investigations, il appert que la gestion des ressources humaines et des visites par les directions d'établissement scolaire fait référence à l'ensemble des activités et des responsabilités liées à la gestion du personnel de l'école, à la planification, l'organisation et le rapportage des visites, inspections ou évaluations de l'établissement par des parties prenantes internes ou externes. Cette gestion est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de l'école, le développement professionnel du personnel, ainsi que la conformité aux normes et aux réglementations institutionnelles. L'objectif des directions d'établissements scolaires dans le cadre de la gestion des ressources humaines est d'assurer que l'école dispose du personnel qualifié et motivé pour atteindre ses objectifs éducatifs, tandis que la gestion des visites et évaluations assure la transparence, la responsabilisation, le rapportage et l'amélioration continue de l'établissement scolaire.

Relativement aux usages du numérique

en gestion des ressources humaines et des visites, un chef d'établissement déclare :

« C'est vrai que la plateforme Massar a été conçue entre autres pour numériser les divers aspects du travail de direction d'établissement, mais pour ce qui est de la gestion des ressources humaines et des visites, nous nous tournons généralement vers d'autres solutions. Ces plateformes privées sont souvent développées par des acteurs du secteur de l'éducation et offrent des fonctionnalités plus spécifiques à nos besoins.

Un autre déclare lors du groupe de discussion :

« C'est comme si chaque chef d'établissement semble avoir sa propre préférence de plateforme ou de logiciel, l'essentiel étant qu'ensuite les documents de mise à jour soient stockés sur Massar. Il n'y a effectivement pas de consensus, chacun opte pour un équilibre entre technologie et adaptabilité pour répondre à ses besoins.

En effet pour raisons en lien avec la maîtrise de l'utilisation et l'accessibilité (problème de bogue de la plateforme Massar notamment pendant les horaires de travail), les chefs d'établissement étudiés utilisent souvent l'une ou l'autre des plateformes et logiciels suivants (Esise, Masirh, Tabligh, Excel, Word), avant de déposer les documents produits sur la plateforme Massar à des fins de communication avec la hiérarchie. Nos travaux montrent donc que la gestion des ressources humaines et des visites constitue l'un des corpus d'activités des directions d'établissement qui ne fait recours à la plateforme Massar, que pour des fins de communication et de stockage de l'information. L'équipement technologique mobilisé à cet effet reste globalement le même que pour les autres corpus d'activités, mais les plateformes

et logiciels utilisés varient d'un chef d'établissement à l'autre et il s'agit pour l'essentiel de plateforme souvent en libre accès conçu par des privés. Cet état de choses pose des soucis en lien avec la confidentialité et la sécurité des données.

## 5. Gestion financière et comptable

Notre travail de recherche permet de constater que dans les écoles étudiées, la gestion financière et comptable englobe une variété d'activités et de tâches au nombre desquels la planification budgétaire, la gestion des ressources financières, la comptabilité, le suivi des dépenses, la préparation de rapports financiers. Cette gestion est essentielle pour maintenir la stabilité financière de l'école, garantir la transparence dans l'utilisation des ressources, explorer des sources de financement supplémentaires et assurer la réalisation des objectifs éducatifs de l'établissement. Elle repose sur la planification, la gestion des ressources, la responsabilité financière et le respect de la réglementation en vigueur.

Relativement aux usages du numérique dans la gestion financière et comptable, la situation est très similaire à ce qu'on observe dans le cadre de la gestion des ressources humaines et des visites selon les déclarations des chefs d'établissements scolaires. En effet, nos travaux montrent que la gestion financière et comptable tout comme celle matérielle et immobilière est un des corpus d'activités des directions d'établissement qui ne fait recours à la plateforme Massar que pour des fins de communication et de stockage de l'information. Un chef d'établissement déclare d'ailleurs : c'est exactement comme ce que je viens de vous expliquer pour la gestion matérielle et immobilière. Pour la gestion financière et comptable, j'utilise la plateforme

Massar pour des fins de communication et le stockage de l'information, mais les opérations quotidiennes sont gérées par des logiciels spécifiques comme Word, Excel et PowerPoint.

Les chefs d'établissement étudiés utilisent donc souvent l'un ou l'autre des logiciels Excel, Word et PowerPoint dans l'exercice quotidien de leurs tâches en lien avec la gestion financière et comptable puis les documents produits sont stocker et partager avec qui de droit sur la plateforme Massar à des fins notamment de communication avec la hiérarchie. L'équipement technologique mobilisé ici reste globalement le même que pour les autres corpus d'activités. Il faut noter que les documents qui nécessitent une signature circulent toujours sous forme papier même s'ils sont disponibles sous forme numérique.

## 6. Gestion des communications

La gestion des communications est un corpus d'activité transversale, tout comme la gestion administrative. L'analyse des données montre que la gestion des communications concerne la gestion des flux de communication relativement à l'ensemble des corpus d'activité du chef d'établissement (administration et réglementation, pédagogie, ressource humaine, matérielle, etc.) à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement scolaire. Cela implique une communication avec le personnel, les enseignants, les élèves, les parents, les partenaires externes et les médias. Idéalement la gestion des communications devrait viser à promouvoir la compréhension, la confiance et l'engagement envers l'école, à maintenir une bonne réputation et à gérer efficacement la communication en cas d'urgence. Nos travaux montrent bien que la gestion des communications intègre également l'utilisation des



technologies de l'information et des médias sociaux, puisque toutes les écoles étudiées ont des pages Facebook et parfois YouTube depuis l'avènement de la pandémie de la COVID pour la plupart.

Relativement aux usages du numérique dans la gestion des communications, les deux verbatims qui suivent résument bien la situation.

Une directrice d'établissement secondaire nous raconte :

« Eh bien, je peux vous dire que la gestion des communications dans notre établissement est un véritable équilibre entre divers canaux. Nous utilisons la plateforme Massar pour stocker tous les documents officiels, les rapports et les informations essentielles. J'ai des dossiers physiques organisés pour chaque enseignant, où j'insère tous les documents au fur et à mesure, pour que tout soit centralisé dans leurs casiers. Cependant, en ce qui concerne la communication au quotidien, nous avons un groupe WhatsApp avec tout le personnel. C'est là que je partage les notes de service et les informations qui concernent tout le monde. C'est rapide et efficace, et tout le monde reste informé. Mais, vous savez, parfois, il y a des informations qui sont plus urgentes ou qui ne concernent qu'un enseignant en particulier. Dans ces cas-là, je scanne les documents et les envoie individuellement sur WhatsApp. Et c'est drôle, parfois, certains enseignants viennent me voir en disant : 'Je ne suis pas au courant de cette information.' Alors je leur dis simplement : 'Ouvre ton WhatsApp.' Ils regardent, et tout à coup, ils commencent à rire. C'est devenu un peu comme notre petite routine pour nous assurer que tout le monde est bien informé et connecté ».

Un autre chef d'établissement affirme :

« Ah oui ! la diversité des canaux de communication est essentielle dans la gestion scolaire. Massar est notre

*principal point de stockage de données, et nous communiquons aussi souvent par messagerie électronique avec la hiérarchie et parfois avec les enseignants et certains parents. Les appels téléphoniques restent un moyen rapide et direct pour résoudre des problèmes immédiats, tandis que WhatsApp facilite la communication au sein de l'équipe administrative. L'envoi de documents papier est réservé aux situations où la signature manuscrite est nécessaire».*

On constate donc que l'outil le plus largement utilisé dans la gestion des communications reste le téléphone et le logiciel de prédilection est WhatsApp. Mais en réalité la gestion des communications passe par une approche de diversité de canaux où les directions d'établissement combinent souvent le stockage et la diffusion d'informations, de documents et de rapports sur la plateforme Massar avec l'utilisation de la messagerie internet, les appels téléphoniques, la communication par WhatsApp et l'envoi de documents papier. Il semble se dessiner cependant une préférence pour l'envoi de documents et d'information par WhatsApp notamment en direction des enseignants et l'utilisation des appels téléphoniques ou de WhatsApp pour la communication avec les parents. On s'étonne enfin du fait que Massar n'est pas réellement utilisé par les parents pour communiquer les performances scolaires des élèves à leurs parents, mais là encore l'envoi sous forme papier permet de recueillir la signature des parents.

Le tableau I propose au regard de nos observations et entretiens une synthèse des usages, des équipements, des plateformes et outils technologiques pour la gestion et l'administration scolaire dans les écoles marocaines étudiées.

Tableau 1 : Le coffre à outils technologique du chef d'établissement (CE) et les usages du numérique en gestion scolaire

Usages par corpus d'activité du CE	Équipement technologique	Plateformes et Logiciels
Gestion administrative <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports</li> <li>• Documents institutionnels et notes de service</li> <li>• Documents personnels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateur de table, portable</li> <li>• Téléphone et Tablette</li> <li>• Boitier de connexion internet</li> <li>• Carte Sim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Massar*</li> <li>• Masirh</li> <li>• Excel</li> <li>• Word</li> </ul>
Gestion pédagogique <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des effectifs des élèves</li> <li>• Attestations</li> <li>• Rapport de visite de classe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateur de table, portable</li> <li>• Téléphone et Tablette</li> <li>• Boitier de connexion internet</li> <li>• Carte Sim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PDF</li> <li>• Massar*</li> <li>• Powerpoint</li> </ul>
Gestion des ressources humaines et des visites <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tâches des enseignants</li> <li>• Évaluation et présence des enseignants</li> <li>• Attestations diverses</li> <li>• Visites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateur de table, portable</li> <li>• Téléphone et Tablette</li> <li>• Boitier de connexion internet</li> <li>• Carte Sim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masar *</li> <li>• Esise</li> <li>• Masirh</li> <li>• Tabligh</li> <li>• Excel</li> <li>• Word</li> </ul>
Gestion matérielle et immobilière <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventaires</li> <li>• Contrat</li> <li>• Rapports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateur de table, portable</li> <li>• Téléphone et Tablette</li> <li>• Boitier de connexion internet</li> <li>• Carte Sim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masar*</li> <li>• Gresa</li> <li>• Powerpoint</li> <li>• Word</li> </ul>
Gestion financière et comptable Rapports divers et tableau de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordinateur de table, portable</li> <li>• Téléphone et Tablette</li> <li>• Boitier de connexion internet</li> <li>• Carte Sim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PPT</li> <li>• Massar*</li> <li>• Excel</li> <li>• Word</li> </ul>
Gestion des communications		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powerpoint</li> <li>• WhatsApp</li> <li>• Appel téléphonique</li> <li>• Courriel : Outlook, Gmail</li> </ul>



## **Fardeau quotidien du travail bureaucratique des directions d'établissement, malgré le recours aux technologies du numérique : Défis et perspectives du numérique en gestion et administration scolaire**

Notre travail de recherche montre que le recours au numérique dans la gestion et l'administration scolaire facilite grandement la conservation de l'information administrative, comptable, financière, et en lien avec la gestion pédagogique, le matériel, l'immobilier, les ressources humaines et les visites. Il permet aussi dans une bonne mesure d'éviter des erreurs humaines (relevé de notes, etc.) et donne l'opportunité d'accéder à l'information stockée en temps réel. Ces résultats montrent donc l'utilité du numérique dans la gestion administrative. Cependant, les contraintes technologiques, le faible niveau d'intégration des outils numériques utilisés et la circulation complémentaire de la documentation papier persistent toujours pour tous les documents nécessitant notamment des signatures et donne l'impression parfois d'un double travail et d'une efficacité somme toute limitée de l'utilisation du numérique dans la gestion et l'administration scolaire.

Voici une sélection de verbatims très expressifs relativement à 3 thématiques majeures identifiées dans notre analyse de données.

Relativement à l'impact des technologies numériques sur la bureaucratie, un chef d'établissement déclare :

*« Les technologies numériques étaient censées simplifier nos tâches administratives, mais en réalité, malgré les avantages évidents, elles ont*

*ajouté une couche supplémentaire de complexité. Maintenant, nous passons plus de temps à gérer les systèmes informatiques qu'à gérer l'éducation ».*

Un autre déclare :

*« Les logiciels de gestion scolaire sont devenus incontournables, mais ils exigent une formation constante et englobent notre temps avec des mises à jour et des problèmes techniques ; il faut faire quelque chose ! ».*

En ce qui concerne la surcharge administrative, un chef d'établissement déclare :

*« Le fardeau administratif est de plus en plus lourd. Nous manquons de personnel administratif pour nous aider à gérer toutes les procédures, et cela pèse sur notre productivité ».*

Un autre affirme :

*il y a tellement de paperasserie à gérer, des rapports aux dossiers des élèves, que nous sommes submergés. Nous avons besoin de plus de soutien administratif ».*

Enfin en ce qui concerne l'apparence de conflit entre la mission éducative et les tâches administratives, une directrice d'établissement scolaire déclare :

*« Ma véritable passion en choisissant ce métier est l'influence sur la pédagogie des enseignements, l'impact dans les salles de classe, et l'interaction avec les élèves, mais là, je passe beaucoup trop de temps à remplir des formulaires et à satisfaire des exigences bureaucratiques. C'est parfois frustrant ! ».*

On note donc que le fardeau quotidien du travail bureaucratique des directions d'établissement malgré l'utilisation

des technologies numériques influence négativement la productivité des directions d'établissements scolaires, sur leur bien-être, et dénote sur la qualité de l'enseignement et de la gestion scolaire. Le travail de direction d'établissement semble éclaté et fragmenté et les acteurs composent au quotidien avec des imprévus et avec des sollicitations parfois contradictoires. Ces résultats confirment les résultats de certains travaux réalisés dans d'autres pays comme celle de Cécile Rouaux (2021) en France. Notre travail de recherche a permis de constater que malgré les améliorations significatives apportées à la Plateforme Massar, elle présente encore des insuffisances notamment en lien avec la saturation des serveurs pendant les heures de travail et faisant en sorte que certains chefs d'établissement préfèrent travailler sur Massar la nuit vers 3h du matin chez eux sur leurs ordinateurs personnels ce qui soulève aussi des problèmes d'éthique et de confidentialité des données. À cela s'ajoute parfois l'absence ou la faiblesse de la couverture internet et des problèmes de virus informatique qui empêchent parfois l'utilisation des ordinateurs de l'école. On constate aussi par endroit le manque ou l'insuffisance d'équipements informatiques, des pannes d'ordinateurs qui prennent beaucoup de temps à être réparées, puis enfin le manque et l'insuffisance de formation initiale et continue en informatique, mais aussi en utilisation des TIC pour la gestion scolaire, puis en leadership pédago numérique et gestion du virage numérique. Comme on peut le constater dans l'analyse des usages, les contraintes et défis rencontrés ouvrent la voie vers l'utilisation de plateformes privées pour certains usages, ce qui pose aussi des problèmes éthiques en lien avec la confidentialité des données.

Au total, malgré le niveau relatif d'efficacité généré par le recours aux technologies du numérique dans la gestion et l'administration scolaire, les directions d'établissement scolaire font face à une série de contraintes et de défis qui ne permettent pas encore d'optimiser l'utilisation du numérique et entravent leur capacité à dégager du temps pour se consacrer notamment à l'accompagnement et l'exercice du leadership pédagogique tout en améliorant leur bien-être et leur motivation au travail. Ils déplorent alors le fait de se retrouver souvent à consacrer plus de temps à la paperasserie qu'à l'amélioration de la qualité de l'enseignement et appellent de leurs vœux à une réforme pour simplifier les procédures bureaucratiques, améliorer la formation au numérique, à l'utilisation du numérique en éducation et au leadership pédago-numérique puis améliorer l'intégration de technologies numériques pour la gestion et l'administration scolaire. Il est essentiel enfin d'aller au-delà de l'aspect technologique pour intégrer des aspects en lien avec le pilotage du virage numérique dans la formation des chefs d'établissements scolaires. Dans le domaine de la gestion scolaire, Gravelle et al. (2022) soulignent en effet l'importance du leadership pédagogique et transformationnel pour favoriser l'implantation du numérique dans les établissements d'enseignement. Les directions d'établissement et les gestionnaires scolaires jouent un rôle clé dans la planification, la mise en œuvre et le pilotage de l'implantation du numérique (Bergeron et al. 2023).



# Conclusions et perspectives



Cet article propose une analyse approfondie des principales dimensions de l'usage du numérique dans la gestion et de l'administration scolaires. Il repose sur une combinaison entre la théorie encrée et la perspective énaïve de l'activité et fait recours à une démarche de triangulation de données. Sur la base de 10 études de cas d'écoles primaires et secondaires et en se basant sur des observations directes dans les établissements concernés, des enregistrements de séquences vidéo d'activités, des auto-confrontations simples et une analyse collective en groupe de discussion, nous analysons les dimensions du travail « réel » des directions d'établissements scolaires, la manière dont les technologies du numérique s'intègrent à leurs activités quotidiennes, mais aussi les contraintes, défis et perspectives qui en découlent.

Nos résultats montrent que les directions d'établissement scolaire ont vu leur coffre à outils technologiques s'enrichir, mais l'utilisation de ces outils n'a pas encore atteint son plein potentiel. Nous avons identifié six catégories d'activité des chefs d'établissement et avons mis en exergue les usages du numérique suivant chacune des catégories d'activité, allant de la gestion administrative à la gestion des communications, en passant par la gestion pédagogique, matérielle, immobilière, des ressources humaines, de la comptabilité et des finances, puis des communications. Dans chaque domaine, les technologies numériques ont permis un stockage plus efficace des informations et une certaine automatisation des tâches. Cependant, elles n'ont pas encore réussi à éliminer complètement la paperasserie et les contraintes bureaucratiques, laissant les directeurs d'établissement souvent submerger par des tâches administratives fastidieuses. Les témoignages des directeurs d'établissement soulignent également le défi du manque de ressources humaines, de la surcharge administrative et du conflit entre la mission éducative et les tâches administratives. Il reste cependant clair que les technologies numériques ont le potentiel de transformer positivement la gestion et l'administration scolaire.

Pour réaliser pleinement cette transformation, il est nécessaire de simplifier les procédures bureaucratiques, d'améliorer la formation des directeurs d'établissement au numérique et au leadership pédagogique, et de favoriser l'intégration des technologies numériques dans l'ensemble du système éducatif. En investissant l'intégration des outils, dans la formation des acteurs et la simplification des procédures, il est possible d'améliorer l'efficacité de la gestion et de l'administration scolaire, tout en répondant aux défis posés par les technologies numériques.



# Bibliographie

- Abric, J. C., & Bardin, L. (1998). *L'analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Al-chikh, I., & Alladatin, J. (2023, septembre 13). Recours aux technologies du numérique en période de crise : Perspective des directions d'établissements scolaires au Maroc. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8341775>
- Azoh, F.-J., Lanoue, É., & Tchombé, T. M. (2009). *Éducation, violences, conflits et perspectives de paix en Afrique subsaharienne*. KARTHALA Editions.
- Barrère, A. (2008). Les chefs d'établissement au travail : Hétérogénéité des tâches et logiques d'action. *Travail et formation en éducation*, 2.
- Bergeron, D., Alladatin, J., et Bernatchez, J. (2023). Les compétences génériques recherchées chez les chefs d'établissement d'enseignement à l'ère de la direction au service des apprentissages des élèves. *Journal of Education and Practice*, 7(2), 31–44. <https://doi.org/10.47941/jep.1248>
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. Sage.
- Charmaz, K., & Mitchell, R. G. (2001). Grounded theory in ethnography. *Handbook of ethnography*, 160–174.
- de Jésus Ngoma, P., Longo-Mbenza, B., Tshibangu-Kabamba, E., Matungo, B., Lupande, D., Malu, C., Kengibe, P., Yaba, A. T. W., Nlombi, C. M., & Fiasse, R. (2021). Seroprevalence and Risk Factors of the *Helicobacter pylori* Infection in Bukavu City in the Democratic Republic of Congo. *Open Access Library Journal*, 8(10), 1–14.
- Durand, M., Ria, L., & Flavier, E. (2002). La culture en action des enseignants. *Revue des sciences de l'éducation*, 28(1), 83–103.
- Gravelle, F., Masse-Lamarche, M-H., Monette, J., Gagnon, C., Montreuil, F., et Lachance Demers, L.-P., (2022). Importance du plan stratégique et du rôle de la gouvernance scolaire pour faciliter la transformation de l'éducation à l'ère du numérique". *Distances et médiations des savoirs*, 39 | 2022, DOI: <https://doi.org/10.4000/dms.8364>
- Laaziz 2021, Présentation des réalisations du Programme GENIE au 21 septembre 2021. Non publié.
- Losego, P. 2015, La méthode du job-shadowing : De la formation professionnelle à la recherche.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Morgan, D. L., Krueger, R. A., & King, J. A. (1998). *The focus group guidebook*. Sage.
- Nejjari, A. & Bakkali, I. (2017). L'usage des TIC à l'école marocaine : état des lieux et perspectives. *Hermès, La Revue*, 78, 55-61. <https://doi.org/10.3917/herm.078.0055>
- Oktay, J. S. (2012). *Grounded theory. Pocket Guide to Social Work Re.*
- Omar, A., & Benjelloun, N. (2013). Intégration des TIC dans l'enseignement des sciences physiques au Maroc dans le cadre du programme GENIE : Difficultés et obstacles. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire/International Journal of Technologies in Higher Education*, 10(2), 49–65.
- Roaux, C., (2021). *La direction d'école à l'heure du management. Une sociologie du pouvoir*, Paris, PUF, series: « Education et société », 264 p., ISBN : 978-2-13-082995-9.



Stewart, D. W., Shamdasani, P. N., & Rook, D. W. (2007). Analyzing focus group data. *Focus groups: Theory and practice*, 20, 115-140.

Tamboura, Y. (2010). Attitudes des enseignants du secondaire face à l'intégration des TIC dans les pratiques de classe : Etat des lieux des écoles concernées par l'Agenda Panafricain en Afrique francophone. Réseau Ouest et Centre Africain de Recherche en Education (ROCARE), Bamako, Mali. *Frantice. net*, 2.

Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche «cours d'action». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(4-2).

Theureau, J. (2015). *Le cours d'action : L'enaction & l'expérience*. Octarès Éditions.

Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(2), 287-322. <https://doi.org/10.3917/rac.010.0287>  
DOI : 10.3917/rac.010.0287

Poizat, G., et San Martin, J. (2020). Le programme de recherche « cours d'action » : repères historiques et conceptuels. *Activités*, 17(2). <https://doi.org/10.4000/activites.5277>



CENTRE AFRICAIN D'ETUDES  
SUPÉRIEURES EN GESTION

[www.cesag.sn](http://www.cesag.sn)

CESAG, Boulevard du Général de Gaulle x Malick SY  
B.P. 3802, Dakar, Sénégal  
Tél: (+221) 33 839 74 74

---

Pour des informations sur CLEAR FA  
[www.clearfa.org](http://www.clearfa.org)