

Analyse de l'influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines (PGRH) sur la Performance Sociale (PS) dans les établissements d'enseignement secondaire public au Mali : cas des lycées publics à Bamako.

Analysis of the influence of Human Resource Management Practices (HRMP) on Social Performance (SP) in public secondary schools in Mali : case of public high schools in Bamako.

Koniba COULIBALY

Enseignant- chercheur

Institut Universitaire de Développement Territorial de Bamako (IUDT).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations (LARESMO)

Bamako, Mali.

Ibrahima Hamoro KEITA

Enseignant- chercheur

Institut Zayed des Sciences Economiques et Juridiques de Bamako (IZSEJB).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations (LARESMO)

Zakari Yaou KAKA

Enseignant- chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Bamako (FSEG).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako

Laboratoire de recherche en Stratégie et Management des Organisations (LARESMO)

Date de soumission : 25/05/2026

Date d'acceptation : 21/07/2026

Pour citer cet article :

COULIBALY K. & al. (2026) «Analyse de l'influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines (PGRH) sur la Performance Sociale (PS) dans les établissements d'enseignement secondaire public au Mali : cas des lycées publics à Bamako», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 832 - 867

Résumé

Dans un contexte marqué par les difficultés persistantes du système éducatif malien, notamment les problèmes de motivation des enseignants, les tensions sociales récurrentes, les contraintes de gestion des carrières et les défis liés à la qualité du service public d'éducation, la gestion stratégique des ressources humaines apparaît comme un levier essentiel d'amélioration de la performance des établissements scolaires. Cette recherche analyse l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la performance sociale (PS) dans les établissements d'enseignement secondaire public au Mali, à partir du cas des lycées publics du District de Bamako.

Inscrite dans un paradigme interprétativiste, cette étude adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur une étude de cas multiples. Les données ont été collectées au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de vingt-quatre acteurs, dont dix-huit enseignants et six responsables scolaires et administratifs. Une analyse thématique de contenu inspirée de Braun et Clarke (2006) a été mobilisée afin d'identifier les principales pratiques RH et de comprendre les mécanismes par lesquels elles influencent les comportements professionnels des enseignants.

Les résultats montrent que les pratiques de gestion des ressources humaines influencent significativement plusieurs dimensions de la performance sociale, notamment la satisfaction professionnelle, la motivation, la fidélisation, la ponctualité et l'assiduité. La rémunération et la reconnaissance apparaissent comme des facteurs déterminants de satisfaction et d'engagement. La gestion des carrières constitue un levier essentiel de fidélisation, mais demeure insuffisamment structurée dans les établissements étudiés. Les pratiques de recrutement et d'organisation du travail influencent les comportements professionnels, tandis que l'évaluation des enseignants reste encore principalement administrative et peu orientée vers le développement professionnel. La formation professionnelle continue apparaît comme une pratique stratégique favorisant le développement des compétences, la motivation et l'engagement organisationnel.

Cette recherche met en évidence que la performance sociale des lycées publics maliens ne dépend pas d'une pratique RH isolée, mais de la cohérence globale du système de gestion des ressources humaines. Elle contribue ainsi à enrichir la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines dans les organisations publiques africaines en soulignant l'importance d'une approche intégrée fondée sur la reconnaissance, le développement professionnel et l'engagement des acteurs. Sur le plan managérial, elle invite les décideurs éducatifs à renforcer les dispositifs de gestion des carrières, de formation continue, d'évaluation et de valorisation du personnel enseignant afin d'améliorer durablement la qualité du service public d'éducation.

Mots-clés : pratiques de gestion des ressources humaines ; performance sociale ; enseignants ; établissements publics d'enseignement ; gestion stratégique des ressources humaines ; Mali ; lycées publics.

Abstract

In a context marked by persistent challenges within the Malian education system, including teachers' motivation issues, recurring social tensions, career management constraints, and difficulties related to the quality of public education services, strategic human resource management appears as a key lever for improving the performance of educational institutions. This research examines the influence of Human Resource Management Practices (HRMPs) on Social Performance (SP) in public secondary education institutions in Mali, focusing on public high schools in the District of Bamako.

Based on an interpretivist epistemological perspective, this study adopts an exploratory qualitative approach using a multiple case study design. Data were collected through semi-structured interviews conducted with twenty-four participants, including eighteen teachers and six school managers and administrative officials. The data were analyzed using thematic content analysis inspired by Braun and Clarke (2006) in order to identify the main HR practices and understand the mechanisms through which they influence teachers' professional attitudes and behaviors.

The findings reveal that Human Resource Management Practices significantly influence several dimensions of social performance, including job satisfaction, motivation, teacher retention, punctuality, and attendance. Compensation and recognition emerge as major determinants of job satisfaction and professional commitment. Career management represents a key factor in teacher retention but remains insufficiently structured within the studied institutions. Recruitment practices and work organization influence professional behaviors, while teacher performance evaluation remains largely administrative and insufficiently oriented toward professional development. Continuous professional training appears as a strategic HR practice that contributes to skills development, motivation, and organizational commitment.

This research demonstrates that the social performance of Malian public high schools does not depend on a single HR practice, but rather on the overall coherence of the human resource management system. It contributes to enriching the literature on strategic human resource management in African public organizations by highlighting the importance of an integrated approach based on recognition, professional development, and stakeholder commitment. From a managerial perspective, the study encourages educational policymakers and school administrators to strengthen career management systems, continuous training programs, performance evaluation mechanisms, and teacher recognition practices in order to sustainably improve the quality of public education services.

Keywords : Human Resource Management Practices; Social Performance; Teachers; Public Educational Institutions; Strategic Human Resource Management; Mali; Public High Schools.

Introduction

Le système éducatif représente un pilier fondamental du développement économique, social et institutionnel des nations. En tant que principal dispositif de formation du capital humain, il contribue non seulement à l'acquisition des connaissances et des compétences nécessaires à la croissance économique, mais également au renforcement de la cohésion sociale, de la citoyenneté et de la capacité d'innovation des sociétés. Dans cette perspective, la performance des établissements d'enseignement constitue un enjeu stratégique majeur pour les pouvoirs publics, particulièrement dans les pays en développement où l'amélioration de la qualité de l'éducation demeure une condition essentielle de transformation économique et sociale.

Cependant, dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, les systèmes éducatifs publics connaissent des difficultés structurelles qui limitent leur capacité à assurer efficacement leurs missions. Ces difficultés se traduisent notamment par des insuffisances en matière de gouvernance, de disponibilité des ressources humaines et matérielles, de motivation du personnel enseignant, ainsi que par des perturbations sociales affectant la continuité du service éducatif. Le Mali s'inscrit dans cette dynamique régionale. Depuis plusieurs décennies, son système éducatif est confronté à des défis importants liés aux crises institutionnelles, aux mouvements sociaux récurrents des enseignants, aux interruptions du calendrier scolaire, aux contraintes budgétaires et aux difficultés de pilotage des établissements publics. Malgré les différentes réformes engagées, notamment dans le cadre du Programme Décennal de Développement de l'Éducation (PRODEC), les résultats demeurent insuffisants au regard des attentes en matière de qualité et d'efficacité du système éducatif.

Les analyses nationales et internationales mettent régulièrement en évidence les performances limitées du système éducatif malien. Les évaluations des acquis scolaires révèlent des niveaux d'apprentissage encore faibles, tandis que les rapports institutionnels soulignent la nécessité d'améliorer la gouvernance et la gestion des établissements scolaires. Si ces contre-performances sont généralement expliquées par des facteurs pédagogiques, financiers ou institutionnels, la dimension relative à la gestion des ressources humaines demeure encore insuffisamment étudiée. Pourtant, les établissements scolaires constituent des organisations fortement dépendantes des compétences, de l'engagement et de la motivation de leurs personnels, en particulier des enseignants qui représentent la principale ressource stratégique dans la production du service éducatif.

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines apparaît comme un facteur déterminant de la performance organisationnelle. La littérature en gestion stratégique des

ressources humaines (GSRH) considère en effet que les pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) ne constituent pas uniquement des instruments administratifs, mais de véritables leviers stratégiques permettant de développer les compétences, d'accroître la motivation et de favoriser l'engagement des salariés. Les approches théoriques issues de la théorie des ressources (*Resource-Based View*), de la théorie du capital humain, de la théorie de l'échange social et du modèle Ability–Motivation–Opportunity (AMO) démontrent que des pratiques cohérentes en matière de recrutement, de formation, de rémunération, d'évaluation, de gestion des carrières, de reconnaissance et de participation peuvent générer des comportements favorables à la performance individuelle et collective.

Dans les organisations publiques, et particulièrement dans le secteur éducatif, les pratiques de gestion des ressources humaines revêtent une importance particulière en raison du rôle central joué par les agents dans la qualité du service rendu aux usagers. Une gestion efficace des enseignants peut contribuer à renforcer leur satisfaction professionnelle, leur engagement organisationnel, leur sentiment d'appartenance, leur fidélité à l'institution ainsi que leur implication dans l'accomplissement des missions éducatives. Ces dimensions constituent des composantes essentielles de la performance sociale, entendue comme la capacité d'une organisation à améliorer les conditions de travail, les relations professionnelles, la motivation des employés et la qualité du climat organisationnel.

Les recherches empiriques menées dans différents contextes internationaux confirment l'existence d'une relation significative entre les pratiques de gestion des ressources humaines et les comportements professionnels des enseignants. Plusieurs études montrent notamment que les dispositifs de formation continue, les systèmes d'évaluation équitables, les possibilités d'évolution professionnelle et les mécanismes de reconnaissance influencent positivement l'engagement des enseignants, leur implication professionnelle et leur contribution à l'amélioration de la qualité éducative. Toutefois, une grande partie de ces travaux a été réalisée dans des contextes occidentaux ou asiatiques et s'intéresse principalement aux effets des pratiques RH sur les performances académiques des établissements. Les recherches portant spécifiquement sur la contribution des PGRH à la performance sociale des établissements publics d'enseignement dans les pays africains restent encore limitées.

Cette insuffisance est particulièrement observable dans le contexte malien. Les recherches existantes sur le système éducatif national portent principalement sur les politiques publiques d'éducation, les conditions d'apprentissage, la gouvernance scolaire ou encore les résultats scolaires des élèves. En revanche, les mécanismes par lesquels les pratiques de gestion des

ressources humaines influencent les attitudes, les comportements et le bien-être professionnel des enseignants demeurent peu analysés. Cette lacune scientifique apparaît préoccupante dans un contexte où les lycées publics du District de Bamako font face à plusieurs défis liés à la motivation du personnel enseignant, aux revendications professionnelles, à la gestion des carrières, aux conditions de travail et à la fidélisation des ressources humaines qualifiées.

Ainsi, l'étude des relations entre pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale dans les établissements d'enseignement secondaire public constitue un champ de recherche particulièrement pertinent. Elle permet de dépasser une lecture exclusivement pédagogique ou institutionnelle des difficultés du système éducatif pour intégrer une approche organisationnelle centrée sur les acteurs qui assurent quotidiennement la production du service public d'éducation.

C'est dans cette perspective que s'inscrit cette recherche qui vise à analyser l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance sociale des établissements d'enseignement secondaire public au Mali, à travers le cas des lycées publics du District de Bamako. Plus précisément, elle cherche à examiner l'effet des pratiques relatives à la rémunération, au recrutement, à la gestion des carrières, à l'organisation du travail et à l'évaluation des performances sur différentes dimensions de la performance sociale des enseignants, notamment la satisfaction professionnelle, la fidélisation, la ponctualité et l'assiduité.

La problématique centrale de cette recherche peut alors être formulée comme suit : **comment les pratiques de gestion des ressources humaines influencent-elles la performance sociale des lycées publics du District de Bamako ?** Cette interrogation principale conduit à plusieurs questionnements complémentaires : quelles sont les principales pratiques de gestion des ressources humaines mises en œuvre dans les lycées publics étudiés ? Quels mécanismes expliquent leur influence sur les attitudes et les comportements professionnels des enseignants ? Dans quelle mesure ces pratiques contribuent-elles à améliorer la performance sociale des établissements scolaires ?

Pour répondre à ces interrogations, cette recherche poursuit trois objectifs principaux : identifier les pratiques de gestion des ressources humaines appliquées dans les lycées publics du District de Bamako ; analyser les mécanismes par lesquels ces pratiques influencent les comportements professionnels des enseignants ; et comprendre leur contribution à l'amélioration de la performance sociale des établissements étudiés.

Cette recherche présente plusieurs contributions scientifiques et managériales. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir les travaux en gestion stratégique des ressources humaines en analysant la relation entre PGRH et performance sociale dans un contexte public africain encore peu exploré par la littérature internationale. Sur le plan empirique, elle apporte des résultats originaux sur le fonctionnement organisationnel des lycées publics maliens, en mettant l'accent sur le rôle stratégique des enseignants dans la performance éducative. Sur le plan managérial, elle fournit des éléments d'aide à la décision susceptibles d'orienter les responsables publics et les gestionnaires scolaires vers des politiques de ressources humaines favorisant davantage la motivation, l'engagement et la fidélisation du personnel enseignant.

Sur le plan méthodologique, cette étude adopte une approche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès d'enseignants, de responsables d'établissements scolaires et de responsables des ressources humaines des structures éducatives du District de Bamako. Les données recueillies font l'objet d'une analyse thématique de contenu permettant d'identifier les principales pratiques RH existantes et de comprendre les mécanismes explicatifs de leur influence sur la performance sociale des établissements étudiés.

L'article est structuré en plusieurs parties. Après cette introduction, une première section présente le cadre théorique et la revue de la littérature consacrés aux concepts de pratiques de gestion des ressources humaines et de performance sociale. Une deuxième section expose la méthodologie de recherche adoptée. La troisième section présente les résultats empiriques issus de l'analyse des données collectées. Enfin, une dernière section discute les résultats obtenus, met en évidence leurs implications théoriques et managériales, avant de proposer une conclusion générale.

1. Cadre théorique et revue de la littérature

1.1. Cadre théorique de la recherche

L'analyse de l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la performance sociale (PS) des établissements d'enseignement secondaire public nécessite la mobilisation de plusieurs approches théoriques permettant de comprendre comment les politiques et pratiques RH peuvent influencer les attitudes, les comportements et les résultats organisationnels. Cette recherche s'appuie principalement sur quatre cadres théoriques complémentaires : la théorie des ressources (*Resource-Based View*), la théorie du capital humain, la théorie de l'échange social et le modèle Ability–Motivation–Opportunity (AMO).

1.1.1. La théorie des ressources (*Resource-Based View*)

La théorie des ressources, développée notamment par Jay Barney (1991), constitue l'un des fondements majeurs de la gestion stratégique des ressources humaines. Cette approche considère que la performance durable d'une organisation dépend de sa capacité à développer et exploiter des ressources internes rares, difficiles à imiter et créatrices de valeur.

Dans cette perspective, les ressources humaines représentent un avantage stratégique lorsqu'elles disposent de compétences spécifiques, d'une forte motivation et d'un engagement organisationnel élevé. Contrairement aux approches traditionnelles qui considèrent le personnel comme un simple facteur de production, la théorie des ressources souligne que les connaissances, les compétences et les comportements des individus constituent des actifs stratégiques susceptibles de générer une performance supérieure.

Appliquée au secteur éducatif, cette théorie permet de considérer les enseignants comme une ressource organisationnelle essentielle. La qualité du service éducatif dépend largement de leurs compétences professionnelles, de leur engagement envers l'établissement et de leur volonté de contribuer aux objectifs collectifs. Ainsi, les pratiques de recrutement, de formation, d'évaluation et de développement des carrières peuvent être analysées comme des mécanismes permettant aux établissements scolaires de valoriser leur capital humain.

Dans le contexte des lycées publics maliens, cette approche suggère que l'amélioration de la performance sociale passe nécessairement par une meilleure valorisation des ressources humaines internes. Des pratiques RH adaptées peuvent renforcer la motivation des enseignants, réduire les comportements d'absentéisme et favoriser une plus grande implication dans les activités pédagogiques et institutionnelles.

1.1.2. La théorie du capital humain

La théorie du capital humain développée par Gary Becker (1964) constitue également un cadre explicatif important pour analyser le lien entre pratiques RH et performance organisationnelle. Selon cette approche, les connaissances, les compétences, l'expérience et les capacités individuelles représentent des formes de capital susceptibles d'accroître la productivité et la valeur créée par les organisations.

Dans le domaine éducatif, les enseignants constituent le principal vecteur de création de valeur, car leurs compétences professionnelles influencent directement la qualité des apprentissages et le fonctionnement des établissements. Les investissements dans la formation continue, l'accompagnement professionnel et le développement des compétences peuvent donc être

considérés comme des investissements stratégiques contribuant à améliorer les performances individuelles et collectives.

Cette théorie permet notamment de comprendre l'importance de la formation professionnelle continue des enseignants. Dans un environnement caractérisé par des transformations pédagogiques, technologiques et institutionnelles, la mise à jour régulière des connaissances et des compétences apparaît comme une condition essentielle de maintien de la qualité du service éducatif.

Dans le contexte malien, où les établissements publics connaissent des contraintes importantes en matière de ressources et de motivation du personnel, la théorie du capital humain souligne la nécessité de considérer la formation et le développement professionnel comme des instruments de valorisation des enseignants et d'amélioration de leur engagement organisationnel.

1.1.3. La théorie de l'échange social

La théorie de l'échange social, proposée initialement par George Homans (1958) et développée ensuite par Peter Blau (1964), explique les relations professionnelles comme un système d'échanges réciproques entre l'organisation et ses membres.

Selon cette approche, lorsque les employés perçoivent que leur organisation leur accorde un soutien, une reconnaissance et des conditions de travail équitables, ils développent en retour des attitudes positives telles que l'engagement, la loyauté et la volonté de contribuer aux objectifs organisationnels.

Dans les établissements scolaires, les pratiques RH constituent des signaux organisationnels qui influencent la perception des enseignants concernant la considération accordée par leur institution. Par exemple, une politique de rémunération équitable, des opportunités de carrière, une évaluation transparente ou encore une reconnaissance professionnelle peuvent renforcer le sentiment de soutien organisationnel.

À l'inverse, des pratiques RH perçues comme injustes ou insuffisantes peuvent entraîner une diminution de la motivation, une baisse de l'implication professionnelle et une augmentation des comportements négatifs tels que l'absentéisme ou le désengagement.

Cette théorie apparaît particulièrement pertinente dans le contexte des lycées publics maliens, caractérisés par des tensions sociales récurrentes entre enseignants et institutions publiques. Elle permet d'analyser comment les perceptions des enseignants vis-à-vis des pratiques RH influencent leur relation psychologique avec leur établissement.

1.1.4. Le modèle Ability–Motivation–Opportunity (AMO)

Le modèle AMO, proposé notamment par David Guest (1997), constitue aujourd'hui l'un des modèles les plus mobilisés pour expliquer les mécanismes par lesquels les pratiques RH influencent la performance organisationnelle.

Selon ce modèle, les performances des employés résultent de trois dimensions complémentaires :

- **Ability (Aptitude)** : la capacité des individus à réaliser leur travail grâce aux compétences, connaissances et formations disponibles ;
- **Motivation (Motivation)** : la volonté des individus de mobiliser leurs compétences à travers la reconnaissance, la rémunération et les perspectives professionnelles ;
- **Opportunity (Opportunité)** : la possibilité offerte aux employés de participer, de prendre des initiatives et de contribuer aux décisions organisationnelles.

Ainsi, les pratiques RH influencent la performance en développant simultanément les compétences, la motivation et la participation des salariés.

Appliqué aux établissements d'enseignement secondaire public, ce modèle permet d'analyser comment les pratiques de formation (Ability), les systèmes de rémunération et de reconnaissance (Motivation) ainsi que les mécanismes de participation et d'organisation du travail (Opportunity) contribuent à améliorer la performance sociale des enseignants.

1.2. Revue de la littérature

1.2.1. Les pratiques de gestion des ressources humaines : définition et dimensions

Les pratiques de gestion des ressources humaines regroupent l'ensemble des politiques, procédures et dispositifs mis en œuvre par une organisation afin d'attirer, développer, mobiliser et retenir ses ressources humaines. Selon Michael Armstrong (2020), la GRH vise à créer les conditions permettant aux individus d'améliorer leur contribution à la réalisation des objectifs organisationnels.

Dans une perspective stratégique, les PGRH ne se limitent plus aux fonctions administratives traditionnelles telles que la gestion des effectifs ou la rémunération. Elles intègrent désormais des dimensions liées au développement des compétences, à la gestion des carrières, à l'engagement organisationnel et à la qualité de vie au travail.

Dans le cadre de cette recherche, six dimensions principales des PGRH sont retenues :

a) Le recrutement et la sélection

Le recrutement constitue une pratique fondamentale permettant d'assurer l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins organisationnels. Dans les établissements scolaires, la

qualité du recrutement des enseignants influence directement la capacité des organisations éducatives à atteindre leurs objectifs pédagogiques.

Un processus de recrutement transparent et fondé sur les compétences favorise l'intégration d'enseignants disposant des qualifications nécessaires, tandis que des pratiques insuffisamment rigoureuses peuvent affecter durablement la qualité du service éducatif.

b) La formation et le développement des compétences

La formation constitue l'une des pratiques RH les plus étudiées dans la littérature. Elle permet d'améliorer les connaissances professionnelles, d'adapter les compétences aux évolutions de l'environnement et de renforcer le sentiment de valorisation des employés.

Dans le secteur éducatif, la formation continue contribue à améliorer les pratiques pédagogiques, mais également à renforcer la motivation et l'engagement professionnel des enseignants.

c) La rémunération et la reconnaissance

La rémunération représente un facteur important de motivation et de satisfaction professionnelle. Selon les approches comportementales de la GRH, les systèmes de rémunération influencent les perceptions d'équité et de reconnaissance.

Dans les établissements publics, où les possibilités d'incitations financières sont parfois limitées, les formes de reconnaissance non monétaires (valorisation professionnelle, considération, participation aux décisions) jouent également un rôle important.

d) La gestion des carrières

La gestion des carrières concerne les mécanismes permettant aux employés d'envisager une progression professionnelle au sein de leur organisation. Elle contribue à renforcer la fidélisation, la motivation et le sentiment d'appartenance.

Dans le secteur éducatif malien, les difficultés liées à la progression professionnelle des enseignants peuvent constituer une source de démotivation et d'insatisfaction.

e) L'évaluation des performances

L'évaluation permet de mesurer les contributions individuelles, d'identifier les besoins de développement et d'améliorer la qualité du travail. Lorsqu'elle est perçue comme équitable et constructive, elle favorise l'engagement des employés.

Cependant, dans plusieurs administrations publiques africaines, les systèmes d'évaluation demeurent souvent limités par des contraintes institutionnelles et organisationnelles.

f) L'organisation du travail et la participation

Les pratiques favorisant l'autonomie, la communication interne et la participation des employés aux décisions contribuent à améliorer le climat social et l'engagement organisationnel.

Dans les établissements scolaires, l'implication des enseignants dans la vie institutionnelle peut renforcer leur sentiment d'appartenance et leur responsabilité collective.

1.2.2. La performance sociale : définition et dimensions

La performance sociale désigne la capacité d'une organisation à créer des conditions favorables au bien-être, à la satisfaction et à l'engagement de ses membres. Contrairement à une conception strictement économique de la performance, cette approche considère que les résultats organisationnels dépendent également de la qualité des relations humaines et sociales. Selon Henri Savall et Véronique Zardet (2015), la performance sociale renvoie notamment aux conditions de travail, au climat social, à la motivation, à la coopération et à la réduction des dysfonctionnements humains.

Dans cette recherche, la performance sociale des enseignants est appréhendée à travers plusieurs dimensions :

- la satisfaction professionnelle ;
- l'engagement organisationnel ;
- la fidélisation du personnel ;
- la ponctualité et l'assiduité ;
- la qualité du climat social.

Ces dimensions permettent d'apprécier la manière dont les pratiques RH influencent les comportements et les attitudes des enseignants.

1.2.3. Relation entre pratiques RH et performance sociale

La littérature en gestion stratégique des ressources humaines établit généralement une relation positive entre les pratiques RH et la performance sociale. Les travaux de Jeffrey Pfeffer (1998) montrent que les organisations mettant en œuvre des pratiques RH cohérentes obtiennent des niveaux plus élevés d'engagement, de satisfaction et de fidélisation des employés.

Dans le secteur public, plusieurs recherches soulignent que les pratiques RH constituent des leviers importants pour améliorer la motivation des agents et réduire les comportements contre-productifs. Toutefois, l'efficacité de ces pratiques dépend fortement du contexte institutionnel, culturel et organisationnel dans lequel elles sont mises en œuvre.

Dans le domaine éducatif, les études montrent que les enseignants qui bénéficient d'un environnement RH favorable développent davantage d'engagement professionnel et manifestent une plus grande implication dans leurs missions. Cependant, les résultats varient selon les systèmes éducatifs et les contextes nationaux.

Dans les pays africains, les recherches restent encore insuffisantes pour comprendre les mécanismes spécifiques reliant les pratiques RH à la performance sociale des établissements publics d'enseignement. Cette recherche vise précisément à contribuer à combler cette lacune en étudiant le cas particulier des lycées publics du District de Bamako.

1.3. Modèle conceptuel de la recherche

À partir des fondements théoriques et de la revue de littérature, le modèle conceptuel retenu considère que les pratiques de gestion des ressources humaines constituent des variables explicatives de la performance sociale des établissements scolaires.

Le modèle propose les relations suivantes :

Pratiques RH

- Recrutement et sélection
- Formation et développement des compétences
- Rémunération et reconnaissance
- Gestion des carrières
- Évaluation des performances
- Organisation du travail et participation

Mécanismes intermédiaires

- Motivation professionnelle
- Engagement organisationnel
- Sentiment de reconnaissance
- Satisfaction au travail

Performance sociale

- Satisfaction professionnelle
- Fidélisation des enseignants
- Ponctualité et assiduité
- Climat social positif
- Implication professionnelle

Ce cadre théorique guidera l'analyse empirique visant à comprendre comment les pratiques RH mises en œuvre dans les lycées publics de Bamako influencent la performance sociale des enseignants.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Positionnement épistémologique et choix méthodologique

Toute recherche scientifique repose sur un positionnement épistémologique permettant de préciser la manière dont le chercheur appréhende la réalité étudiée, construit ses connaissances et interprète les phénomènes observés. Dans le cadre de cette étude portant sur l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la performance sociale (PS) dans les établissements d'enseignement secondaire public au Mali, le choix épistémologique retenu est celui du paradigme interprétativiste.

Le paradigme interprétativiste considère que les phénomènes sociaux et organisationnels ne peuvent être compris indépendamment des acteurs qui les construisent et leur donnent du sens. Selon Lincoln et Guba (1985), la réalité organisationnelle est une construction sociale résultant des interactions, des perceptions et des expériences des individus. Ainsi, l'objectif du chercheur n'est pas de rechercher des lois universelles applicables à tous les contextes, mais plutôt de comprendre les significations que les acteurs attribuent aux phénomènes étudiés.

Ce positionnement apparaît particulièrement pertinent pour analyser les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale dans les établissements scolaires publics maliens. En effet, l'efficacité des pratiques RH ne dépend pas uniquement de leur existence formelle, mais également de la manière dont elles sont perçues, vécues et interprétées par les enseignants et les responsables scolaires. Une même pratique, telle qu'un dispositif d'évaluation, une politique de formation ou un système de promotion professionnelle, peut produire des effets différents selon les représentations des acteurs et le contexte organisationnel dans lequel elle est mise en œuvre.

Compte tenu du caractère encore peu exploré des pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines dans les établissements secondaires publics maliens, cette recherche adopte une démarche qualitative à visée exploratoire. Cette approche permet d'appréhender en profondeur les expériences des acteurs, d'identifier les mécanismes explicatifs reliant les pratiques RH aux comportements professionnels des enseignants et de comprendre les conditions organisationnelles favorisant ou limitant la performance sociale.

Ainsi, cette recherche ne cherche pas à mesurer statistiquement l'effet des pratiques RH sur la performance sociale, mais à expliquer **comment** et **pourquoi** ces pratiques influencent les attitudes, les comportements et les relations professionnelles au sein des lycées publics du District de Bamako.

2.2. Stratégie de recherche : une étude de cas multiples

Afin de répondre à la problématique de recherche, une stratégie d'étude de cas multiples a été privilégiée. Cette stratégie méthodologique est particulièrement adaptée aux recherches portant sur des phénomènes contemporains étudiés dans leur contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène observé et son environnement organisationnel sont difficilement dissociables.

Selon Yin (2018), l'étude de cas permet d'analyser des situations complexes en répondant notamment aux questions de type « comment » et « pourquoi ». Elle offre la possibilité d'explorer les interactions entre plusieurs dimensions organisationnelles et de produire une compréhension approfondie d'un phénomène dans son contexte naturel.

Dans cette recherche, l'étude de cas multiples porte sur plusieurs lycées publics du District de Bamako. Ce choix permet de comparer différentes réalités organisationnelles tout en conservant une analyse approfondie des pratiques RH et de leurs effets sur la performance sociale. L'approche multi-sites permet également d'identifier les éléments communs et les spécificités propres aux établissements étudiés.

Cette stratégie apparaît pertinente dans la mesure où les pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements publics d'enseignement sont influencées par plusieurs facteurs contextuels : les règles administratives nationales, les politiques éducatives, les contraintes institutionnelles, les relations sociales et les modes de management des responsables scolaires.

2.3. Terrain de recherche

Le terrain de recherche est constitué des lycées publics relevant des académies d'enseignement du District de Bamako. Le choix de ce terrain répond à plusieurs considérations scientifiques et pratiques.

Premièrement, les lycées publics représentent un niveau stratégique du système éducatif malien. Ils assurent la préparation des élèves à l'enseignement supérieur et contribuent fortement à la formation des futurs cadres du pays. Leur fonctionnement organisationnel constitue donc un enjeu majeur pour la performance globale du système éducatif.

Deuxièmement, ces établissements évoluent dans un contexte marqué par plusieurs défis liés à la gestion des ressources humaines. Parmi ces défis figurent notamment les questions de motivation des enseignants, de gestion des carrières, de reconnaissance professionnelle, de développement des compétences, de conditions de travail et de climat social.

Troisièmement, malgré l'importance stratégique du personnel enseignant dans la réussite scolaire, les recherches consacrées aux pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements secondaires publics maliens demeurent limitées. Ce terrain constitue donc un espace empirique pertinent pour approfondir les connaissances sur les liens entre GRH et performance sociale dans les organisations publiques africaines.

2.4. Population étudiée et stratégie d'échantillonnage

La population étudiée regroupe les acteurs directement impliqués dans la mise en œuvre, l'application ou l'expérience des pratiques de gestion des ressources humaines dans les lycées publics du District de Bamako.

Trois catégories d'acteurs ont été retenues :

- **les enseignants**, qui constituent les principaux bénéficiaires et acteurs des politiques RH mises en œuvre dans les établissements ;
- **les provideurs et responsables d'établissements**, qui assurent une fonction centrale dans l'application des pratiques managériales et administratives ;
- **les responsables administratifs et responsables des ressources humaines des structures éducatives**, qui disposent d'une vision institutionnelle des politiques de gestion du personnel.

La sélection des participants a été réalisée selon une méthode d'échantillonnage raisonné (*purposive sampling*). Cette technique consiste à retenir des participants présentant des caractéristiques pertinentes au regard de la problématique étudiée. Dans cette recherche, les personnes interrogées ont été choisies en fonction de leur expérience professionnelle, de leur connaissance du fonctionnement des établissements scolaires et de leur implication dans les processus de gestion des ressources humaines.

La taille de l'échantillon n'a pas été déterminée a priori, mais progressivement ajustée selon le principe de saturation théorique. Celle-ci correspond au moment où les nouveaux entretiens ne permettent plus d'identifier de nouvelles catégories analytiques ou d'informations significativement différentes.

Au total, l'étude repose sur un échantillon composé de **vingt-quatre (24) participants**, répartis comme suit :

- dix-huit (18) enseignants ;
- six (6) responsables scolaires et administratifs.

Cette diversité des profils permet de croiser les perceptions des différents acteurs et d'obtenir une compréhension globale du phénomène étudié.

2.5. Techniques de collecte des données

La collecte des données empiriques a été réalisée principalement à travers des entretiens semi-directifs. Cette technique est particulièrement adaptée aux recherches qualitatives exploratoires, car elle permet d'accéder aux expériences vécues, aux représentations et aux interprétations des acteurs tout en conservant une structure commune entre les différents entretiens.

Un guide d'entretien a été élaboré à partir des principaux concepts issus de la littérature sur la gestion stratégique des ressources humaines et la performance sociale. Il s'articule autour de plusieurs axes :

- les pratiques de recrutement et de sélection ;
- les politiques de rémunération et de reconnaissance ;
- la gestion des carrières et les perspectives d'évolution professionnelle ;
- la formation professionnelle continue ;
- les pratiques d'évaluation des performances ;
- l'organisation du travail ;
- la communication interne ;
- les conditions de travail ;
- les manifestations de la performance sociale telles que la satisfaction professionnelle, la motivation, l'engagement organisationnel, la fidélisation, la ponctualité, l'assiduité et le climat social.

Les entretiens ont été réalisés dans des conditions favorisant l'expression libre des participants. Avec leur accord préalable, ils ont été enregistrés puis intégralement retranscrits afin de préserver la fidélité des données recueillies.

En complément des entretiens, une analyse documentaire a été menée afin de renforcer la compréhension du contexte institutionnel. Les documents analysés comprennent notamment :

- les textes réglementaires relatifs à la gestion des enseignants ;
- les documents administratifs des établissements ;
- les rapports ministériels sur l'éducation ;
- les notes de service ;
- les documents internes relatifs à la gestion du personnel.

Cette combinaison de sources constitue une stratégie de triangulation permettant d'améliorer la crédibilité des résultats.

2.6. Méthode d'analyse des données

Les données collectées ont été analysées selon une démarche d'analyse thématique de contenu inspirée des travaux de Braun et Clarke (2006). Cette méthode vise à identifier, organiser et interpréter les principaux thèmes émergents à partir des discours des participants.

L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes successives :

Première étape : retranscription et préparation des données

Les entretiens enregistrés ont été retranscrits intégralement afin de constituer un corpus d'analyse fidèle aux propos des participants.

Deuxième étape : familiarisation avec les données

Une lecture approfondie des verbatims a permis au chercheur de s'imprégner du contenu des entretiens et d'identifier les premières idées significatives.

Troisième étape : codage initial

Les unités de sens correspondant aux éléments pertinents du discours des participants ont été identifiées et codées.

Quatrième étape : construction des catégories thématiques

Les codes similaires ont été regroupés en catégories correspondant aux principales dimensions étudiées : pratiques RH, mécanismes d'influence et dimensions de la performance sociale.

Cinquième étape : identification des thèmes centraux

Les thèmes émergents ont été analysés afin de mettre en évidence les relations entre les pratiques RH et les manifestations de la performance sociale.

Sixième étape : interprétation théorique

Les résultats issus du terrain ont été confrontés aux cadres théoriques mobilisés (théorie des ressources, théorie du capital humain, théorie de l'échange social et modèle AMO) afin de proposer une interprétation approfondie du phénomène étudié.

Le processus d'analyse a été réalisé de manière itérative, permettant un aller-retour constant entre les données empiriques et les concepts théoriques.

2.7. Critères de qualité scientifique de la recherche

Afin d'assurer la rigueur scientifique de cette recherche qualitative, les critères proposés par Lincoln et Guba (1985) ont été mobilisés.

La crédibilité

La crédibilité des résultats repose sur plusieurs dispositifs : la diversité des participants interrogés, la triangulation des sources de données et la confrontation systématique des interprétations avec les verbatims issus des entretiens.

La transférabilité

La transférabilité est assurée par une description détaillée du contexte institutionnel, organisationnel et social des établissements étudiés. Cette description permet au lecteur

d'évaluer la possibilité d'appliquer les résultats à d'autres contextes présentant des caractéristiques similaires.

La fiabilité

La fiabilité de la recherche est renforcée par la traçabilité des différentes étapes du processus méthodologique, depuis la collecte jusqu'à l'analyse des données.

La confirmabilité

La confirmabilité repose sur une démarche réflexive du chercheur visant à limiter les biais d'interprétation, ainsi que sur la conservation des éléments ayant conduit aux résultats finaux.

2.8. Considérations éthiques

Cette recherche a été conduite dans le respect des principes éthiques applicables aux recherches en sciences de gestion impliquant des participants humains.

Avant chaque entretien, les objectifs de l'étude ont été clairement expliqués aux participants. Leur consentement libre et éclairé a été obtenu avant toute collecte d'information. Les participants ont également été informés de leur droit de se retirer de la recherche à tout moment sans aucune conséquence.

La confidentialité des informations recueillies a été strictement respectée. Les noms des participants, des établissements et des structures administratives concernés ont été anonymisés afin de préserver leur identité.

Les verbatims utilisés dans la présentation des résultats ont fait l'objet d'un traitement garantissant la protection des répondants. Cette démarche éthique contribue à renforcer la confiance des participants et la qualité scientifique globale de la recherche.

Ainsi, cette méthodologie permet d'appréhender de manière approfondie les mécanismes par lesquels les pratiques de gestion des ressources humaines influencent la performance sociale des lycées publics du District de Bamako, tout en tenant compte des spécificités institutionnelles et organisationnelles du contexte éducatif malien.

3. Présentation des résultats de la recherche

L'analyse thématique des données issues des entretiens semi-directifs réalisés auprès des enseignants, des responsables des établissements d'enseignement secondaire public et des responsables administratifs des structures éducatives du District de Bamako a permis d'identifier plusieurs catégories analytiques relatives aux pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) et à leurs effets sur la performance sociale (PS).

Les résultats mettent en évidence que les pratiques RH constituent des facteurs déterminants dans la construction des attitudes et des comportements professionnels des enseignants. Toutefois, leur influence ne s'exerce pas de manière uniforme : certaines pratiques affectent davantage la satisfaction et la motivation, tandis que d'autres influencent principalement la fidélisation, l'engagement organisationnel ou encore les comportements liés à la ponctualité et à l'assiduité.

L'analyse fait ressortir quatre dimensions majeures de la performance sociale influencées par les pratiques RH :

- la satisfaction professionnelle ;
- la motivation au travail ;
- la fidélisation des enseignants ;
- la ponctualité et l'assiduité professionnelles.

Les résultats sont présentés selon les principales pratiques de gestion des ressources humaines identifiées dans les établissements étudiés : la rémunération, la gestion des carrières, le recrutement, l'organisation du travail, l'évaluation des enseignants et la formation professionnelle continue.

3.1. Les pratiques de rémunération et leur influence sur la satisfaction et la fidélisation des enseignants

L'analyse des discours des participants révèle que la rémunération constitue une pratique RH centrale dans la perception que les enseignants développent vis-à-vis de leur établissement et de leur administration de tutelle. Elle apparaît comme un élément déterminant de la satisfaction professionnelle et de l'engagement au travail.

La majorité des enseignants interrogés considère que le niveau de rémunération influence directement leur motivation quotidienne. Bien que les participants reconnaissent la dimension sociale et éducative de leur métier, ils estiment que les conditions financières actuelles ne correspondent pas toujours aux exigences professionnelles auxquelles ils sont soumis.

Les contraintes évoquées concernent notamment :

- la charge horaire importante ;
- les effectifs élevés des classes ;
- les efforts personnels consacrés à la préparation pédagogique ;
- les dépenses liées aux activités professionnelles ;
- l'évolution du coût de la vie.

Comme l'exprime un enseignant interrogé :

« Le salaire constitue une source importante de motivation. Lorsque l'enseignant estime que ses efforts ne sont pas reconnus financièrement, cela influence nécessairement son engagement dans le travail. »

Ces résultats montrent que la rémunération est perçue comme un indicateur de reconnaissance organisationnelle. Lorsque les enseignants considèrent que leur contribution n'est pas suffisamment valorisée, un sentiment de frustration peut apparaître et affecter leur implication professionnelle.

Les responsables d'établissements partagent cette analyse. Ils reconnaissent que les possibilités limitées d'incitations financières constituent une contrainte importante dans la gestion du personnel enseignant. Selon eux, les établissements disposent d'une faible autonomie pour récompenser les efforts individuels ou collectifs, ce qui limite leur capacité à développer des mécanismes internes de motivation.

Cependant, les résultats montrent également que la perception de la rémunération dépasse sa seule dimension financière. Les enseignants accordent une importance significative aux formes symboliques de reconnaissance, telles que :

- les encouragements institutionnels ;
- la considération accordée par les responsables ;
- la valorisation du travail réalisé ;
- la reconnaissance des efforts professionnels.

Ainsi, la rémunération apparaît comme une pratique RH ayant un double effet : un effet direct sur la satisfaction professionnelle et un effet indirect sur la fidélisation des enseignants à travers le sentiment de reconnaissance organisationnelle.

3.2. La gestion des carrières comme facteur de fidélisation et d'engagement organisationnel

Les résultats révèlent que la gestion des carrières constitue l'une des dimensions les plus fragiles du système de gestion des ressources humaines dans les lycées publics étudiés.

Les enseignants interrogés expriment une perception globalement négative concernant leurs perspectives d'évolution professionnelle. Ils soulignent principalement un manque de visibilité sur leur parcours de carrière et une faible articulation entre leurs efforts professionnels et les possibilités de progression.

Les principales difficultés identifiées sont :

- l'absence de planification individuelle des carrières ;
- la lenteur des procédures administratives d'avancement ;

- le manque d'accompagnement professionnel ;
- l'importance accordée à l'ancienneté au détriment de la performance individuelle.

Un participant explique :

« Beaucoup d'enseignants ont le sentiment que leur évolution dépend davantage de l'ancienneté que de leurs efforts ou de leurs résultats professionnels. »

Les responsables scolaires confirment que la gestion des carrières dépend largement des structures administratives centrales, ce qui réduit la capacité des établissements à accompagner directement le développement professionnel de leurs enseignants.

Les résultats indiquent que cette faible structuration des parcours professionnels peut avoir plusieurs conséquences :

- diminution du sentiment d'appartenance ;
- baisse de l'engagement organisationnel ;
- recherche d'opportunités alternatives dans d'autres secteurs ;
- risque de départ vers l'enseignement privé ou d'autres administrations.

Ainsi, la gestion des carrières apparaît comme une pratique RH stratégique pour renforcer la fidélisation des enseignants. L'absence de perspectives professionnelles clairement définies constitue, au contraire, un facteur susceptible d'affaiblir durablement l'attachement des enseignants à leur établissement.

3.3. Le recrutement et l'organisation du travail : effets sur la ponctualité et l'assiduité des enseignants

L'analyse des données met en évidence le rôle du recrutement et de l'organisation du travail dans la régulation des comportements professionnels des enseignants.

Concernant le recrutement, les participants soulignent que les établissements disposent d'une implication limitée dans le processus d'affectation des enseignants. Les responsables scolaires indiquent que les enseignants sont généralement affectés par les structures administratives compétentes sans que les établissements puissent réellement participer à la sélection.

Les principales difficultés relevées concernent :

- l'affectation tardive des enseignants ;
- l'inadéquation entre les profils affectés et les besoins disciplinaires ;
- les insuffisances en personnel dans certaines matières ;
- le faible pouvoir décisionnel des chefs d'établissement.

Un responsable d'établissement souligne :

« Le chef d'établissement reçoit souvent les enseignants affectés sans avoir participé au processus de recrutement. Cela limite sa capacité à constituer une équipe adaptée aux besoins de l'école. »

Ces résultats montrent que l'absence d'implication des établissements dans le recrutement peut limiter l'adéquation entre les compétences disponibles et les besoins organisationnels.

Concernant l'organisation du travail, les résultats indiquent que la gestion des emplois du temps constitue un facteur influençant directement la ponctualité et l'assiduité.

Les enseignants considèrent qu'une organisation équilibrée du travail favorise :

- une meilleure disponibilité professionnelle ;
- une présence régulière en classe ;
- une meilleure préparation pédagogique.

À l'inverse, une organisation peu adaptée peut générer :

- des retards ;
- des absences ;
- une diminution de l'implication professionnelle.

Ainsi, les pratiques de recrutement et d'organisation du travail apparaissent comme des leviers importants de régulation des comportements professionnels et de renforcement de la performance sociale.

3.4. L'évaluation des enseignants et son influence sur les comportements professionnels

Les résultats montrent que l'évaluation des enseignants demeure une pratique RH insuffisamment développée dans les établissements étudiés. Elle est principalement perçue comme une procédure administrative obligatoire plutôt que comme un véritable outil de développement professionnel.

Plusieurs enseignants interrogés considèrent que les dispositifs actuels d'évaluation ne permettent pas suffisamment :

- d'identifier les besoins de développement ;
- de reconnaître les efforts réalisés ;
- d'améliorer les pratiques professionnelles ;
- d'établir un lien entre performance et évolution professionnelle.

Un enseignant déclare :

« L'évaluation existe dans les textes, mais elle n'a pas toujours un impact réel sur la progression professionnelle ou la reconnaissance du travail accompli. »

Les responsables scolaires identifient également plusieurs limites :

- absence d'indicateurs d'évaluation clairement définis ;
- faible fréquence des évaluations ;
- manque de formation des évaluateurs ;
- utilisation limitée des résultats.

Cependant, les participants reconnaissent qu'une évaluation transparente, régulière et équitable pourrait constituer un véritable outil de motivation et de régulation des comportements professionnels.

Les résultats suggèrent donc que l'efficacité de l'évaluation dépend moins de son existence formelle que de la manière dont elle est conçue, expliquée et intégrée dans un système global de gestion des ressources humaines.

3.5. La formation professionnelle continue et le développement des compétences

La formation professionnelle continue apparaît comme l'une des pratiques RH les plus valorisées par les enseignants interrogés. Les participants considèrent qu'elle constitue un moyen essentiel d'améliorer leurs compétences, de renforcer leur efficacité pédagogique et de maintenir leur motivation professionnelle.

Les enseignants associent la formation à plusieurs bénéfices :

- amélioration des pratiques pédagogiques ;
- adaptation aux nouvelles méthodes d'enseignement ;
- développement du sentiment de compétence ;
- reconnaissance professionnelle.

Toutefois, les résultats révèlent que les opportunités de formation restent limitées et irrégulières.

Les principales difficultés identifiées sont :

- l'insuffisance des programmes de formation ;
- l'accès inégal aux dispositifs existants ;
- l'absence de plan individuel de développement professionnel ;
- le manque d'articulation entre formation et progression de carrière.

Un enseignant explique :

« La formation permet de progresser et de rester motivé, mais elle doit être régulière et correspondre aux besoins réels des enseignants. »

Les résultats montrent ainsi que la formation agit principalement sur deux dimensions de la performance sociale :

- la motivation professionnelle ;
- l'engagement organisationnel.

Elle contribue également à renforcer le sentiment de reconnaissance et la volonté des enseignants de poursuivre leur carrière dans l'institution.

3.6. Synthèse des résultats : émergence d'un modèle explicatif de l'influence des PGRH sur la performance sociale

L'analyse transversale des données permet de proposer un modèle synthétique expliquant les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance sociale dans les lycées publics du District de Bamako.

Tableau 1 : synthèse des résultats

Pratiques RH identifiées	Effets observés sur la performance sociale
Rémunération et reconnaissance	Satisfaction professionnelle, motivation, fidélisation
Gestion des carrières	Engagement organisationnel, intention de rester dans l'établissement
Recrutement	Adéquation entre profils et besoins, implication professionnelle
Organisation du travail	Ponctualité, assiduité, disponibilité professionnelle
Évaluation des enseignants	Régulation des comportements, reconnaissance professionnelle
Formation continue	Développement des compétences, motivation, engagement

Source : données issues de l'analyse de nos entretiens

Les résultats indiquent que la performance sociale des lycées publics de Bamako ne dépend pas d'une pratique RH isolée, mais plutôt de la cohérence globale du système de gestion des ressources humaines.

Trois facteurs apparaissent particulièrement déterminants dans l'explication de la performance sociale :

1. **la reconnaissance professionnelle**, qui influence la satisfaction et la motivation ;
2. **les perspectives d'évolution et de développement professionnel**, qui favorisent la fidélisation ;
3. **l'équité et la transparence des pratiques RH**, qui renforcent l'engagement organisationnel.

Ainsi, les résultats empiriques montrent que les pratiques RH constituent des leviers essentiels d'amélioration de la performance sociale des établissements scolaires publics. Toutefois, leur efficacité dépend fortement de leur cohérence, de leur perception par les enseignants et de leur adaptation aux réalités institutionnelles du système éducatif malien.

Ces résultats constituent une base empirique permettant d'engager une discussion approfondie au regard des travaux antérieurs sur la gestion stratégique des ressources humaines, le comportement organisationnel et la performance sociale.

4. Discussion des résultats

La présente recherche avait pour objectif d'analyser l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la performance sociale (PS) dans les établissements d'enseignement secondaire public au Mali, à partir du cas des lycées publics du District de Bamako. Les résultats issus de l'analyse thématique des entretiens montrent que les pratiques RH constituent des leviers importants de construction de la performance sociale, mais que leur efficacité demeure fortement conditionnée par leur cohérence, leur perception par les enseignants et les contraintes institutionnelles propres au système éducatif public malien.

La discussion des résultats est organisée autour des principales dimensions identifiées : la rémunération et la reconnaissance, la gestion des carrières, le recrutement et l'organisation du travail, l'évaluation des enseignants ainsi que la formation professionnelle continue. Les résultats sont ensuite mis en perspective avec les principaux cadres théoriques mobilisés, notamment la théorie des ressources (*Resource-Based View*), la théorie du capital humain, la théorie de l'échange social et le modèle Ability–Motivation–Opportunity (AMO).

4.1. La rémunération et la reconnaissance : des déterminants majeurs de la satisfaction professionnelle

Les résultats montrent que la rémunération constitue une pratique RH fortement associée à la satisfaction professionnelle et à la motivation des enseignants. Les participants considèrent que le niveau de rémunération représente un indicateur important de reconnaissance de leur contribution à la mission éducative.

Ces résultats rejoignent les travaux issus de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), selon lesquels les individus développent des attitudes positives envers leur organisation lorsqu'ils perçoivent que celle-ci valorise leurs efforts et répond à leurs attentes. Dans cette perspective, la rémunération ne représente pas uniquement une compensation financière, mais également un signal organisationnel traduisant le degré de considération accordé aux employés.

Les résultats confirment également les propositions de la gestion stratégique des ressources humaines selon lesquelles les systèmes de reconnaissance influencent les attitudes professionnelles des salariés. Les enseignants qui estiment que leur investissement

professionnel est reconnu développent davantage de satisfaction, d'engagement et de volonté de contribuer aux objectifs organisationnels.

Toutefois, l'étude révèle que la relation entre rémunération et performance sociale ne dépend pas uniquement du niveau salarial. Les enseignants accordent une importance significative aux formes de reconnaissance non financières, telles que les encouragements, la valorisation professionnelle ou la considération institutionnelle. Ce résultat rejoint les analyses de Frederick Herzberg (1959) qui distinguent les facteurs d'hygiène, liés aux conditions matérielles du travail, et les facteurs de motivation associés à la reconnaissance et à l'accomplissement professionnel.

Dans le contexte des lycées publics maliens, ces résultats suggèrent que l'amélioration de la performance sociale ne peut reposer exclusivement sur une augmentation des rémunérations. Elle nécessite également le développement de mécanismes complémentaires de reconnaissance permettant de renforcer le sentiment de valorisation professionnelle des enseignants.

4.2. La gestion des carrières : un levier insuffisamment exploité de fidélisation des enseignants

Les résultats mettent en évidence une faiblesse importante dans la gestion des carrières des enseignants des lycées publics étudiés. Les participants expriment un sentiment d'incertitude concernant leurs perspectives d'évolution professionnelle et soulignent une faible articulation entre performance individuelle et progression de carrière.

Cette situation confirme les analyses de la théorie du capital humain (Becker, 1964), selon lesquelles les organisations doivent investir dans le développement des compétences et offrir des perspectives permettant de valoriser durablement les individus. Lorsque les salariés ne perçoivent pas de possibilités d'évolution, l'investissement personnel dans le travail peut progressivement diminuer.

Les résultats rejoignent également les travaux en gestion stratégique des ressources humaines qui soulignent que les pratiques de développement de carrière constituent des facteurs importants de fidélisation. La possibilité d'évoluer professionnellement, d'accéder à de nouvelles responsabilités ou de bénéficier d'un accompagnement constitue un élément essentiel du contrat psychologique entre l'organisation et ses membres.

Dans le cas des lycées publics maliens, la faible autonomie des établissements en matière de gestion des carrières apparaît comme une contrainte majeure. Les responsables scolaires

disposent de marges limitées pour accompagner les parcours professionnels des enseignants, la plupart des décisions étant centralisées au niveau administratif.

Cette situation met en évidence une tension entre les principes de la gestion stratégique des ressources humaines, qui recommandent une gestion individualisée et proactive des carrières, et le fonctionnement traditionnel des administrations publiques, souvent caractérisé par une gestion centralisée et administrative des parcours professionnels.

Ainsi, la mise en place de véritables politiques de développement des carrières pourrait constituer un levier important pour renforcer la fidélisation des enseignants et limiter les comportements de retrait organisationnel.

4.3. Le recrutement et l'organisation du travail : des facteurs influençant les comportements professionnels

Les résultats montrent que les pratiques de recrutement et d'organisation du travail influencent directement certains comportements professionnels, notamment la ponctualité, l'assiduité et l'implication des enseignants.

Concernant le recrutement, l'étude révèle que les établissements scolaires disposent d'une faible influence sur les processus d'affectation des enseignants. Cette situation limite l'adéquation entre les besoins organisationnels et les profils disponibles.

Ces résultats peuvent être interprétés à partir de la théorie des ressources (Barney, 1991), qui considère que la performance organisationnelle dépend de la capacité à mobiliser les ressources humaines adaptées aux objectifs poursuivis. Dans cette perspective, une mauvaise adéquation entre les compétences des individus et les besoins de l'organisation peut réduire l'efficacité collective.

L'absence d'implication des établissements dans le recrutement apparaît ainsi comme une limite structurelle susceptible d'affecter la constitution d'équipes pédagogiques cohérentes.

Concernant l'organisation du travail, les résultats montrent que la gestion des emplois du temps, la répartition des charges pédagogiques et les conditions d'exercice influencent les comportements quotidiens des enseignants. Ces résultats rejoignent le modèle AMO (Ability–Motivation–Opportunity), selon lequel la performance dépend non seulement des compétences et de la motivation, mais également des opportunités offertes aux individus pour mobiliser leurs capacités dans un environnement favorable.

Ainsi, une organisation du travail adaptée peut favoriser la disponibilité, la régularité et l'implication des enseignants, tandis qu'une organisation inefficace peut générer des comportements d'absentéisme ou de désengagement.

4.4. L'évaluation des enseignants : une pratique RH encore faiblement intégrée dans la logique de développement professionnel

Les résultats montrent que l'évaluation des enseignants demeure principalement administrative et ne constitue pas encore un véritable outil de management et de développement professionnel. Cette observation rejoint les critiques formulées dans la littérature sur la gestion publique traditionnelle, où les dispositifs d'évaluation sont souvent davantage orientés vers le contrôle administratif que vers l'amélioration continue des compétences.

Selon le modèle AMO, l'évaluation constitue pourtant un mécanisme essentiel permettant d'identifier les besoins de développement (*Ability*), de renforcer la motivation (*Motivation*) et d'améliorer l'implication dans les processus organisationnels (*Opportunity*).

Les résultats indiquent que l'absence de critères clairement définis, le manque de suivi et la faible utilisation des résultats limitent l'efficacité de cette pratique. Lorsque l'évaluation n'est pas associée à des perspectives de développement, elle peut être perçue comme une simple formalité administrative et perdre son potentiel motivationnel.

Cependant, les participants reconnaissent qu'un système d'évaluation transparent et équitable pourrait contribuer à améliorer les comportements professionnels, notamment la ponctualité, l'assiduité et l'engagement.

Ces résultats soulignent donc la nécessité de transformer l'évaluation des enseignants en un outil d'accompagnement professionnel plutôt qu'en un simple mécanisme administratif.

4.5. La formation professionnelle continue : un facteur stratégique de motivation et de développement des compétences

Les résultats confirment l'importance de la formation professionnelle continue comme pratique RH contribuant au développement des compétences et à la motivation des enseignants.

Cette conclusion rejoint directement la théorie du capital humain (Becker, 1964), selon laquelle les investissements réalisés dans les connaissances et les compétences des individus génèrent des bénéfices organisationnels durables.

Dans le contexte éducatif, la formation continue joue un rôle particulier puisqu'elle permet aux enseignants d'adapter leurs pratiques pédagogiques aux évolutions des programmes, des méthodes d'enseignement et des attentes institutionnelles.

Les résultats montrent toutefois que l'impact positif de la formation dépend de plusieurs conditions : régularité, accessibilité, adéquation avec les besoins professionnels et articulation avec les perspectives de carrière.

Ces constats rejoignent les travaux du modèle AMO qui considèrent la formation comme un moyen de développer les capacités des employés (*Ability*), mais également comme un signal de reconnaissance susceptible d'accroître leur motivation et leur engagement.

Ainsi, dans les lycées publics maliens, la formation continue apparaît comme une pratique RH stratégique pouvant contribuer simultanément à l'amélioration des compétences individuelles et au renforcement de la performance sociale collective.

4.6. Vers un modèle intégré de l'influence des PGRH sur la performance sociale dans les lycées publics maliens

L'analyse globale des résultats permet de proposer une lecture intégrée de la relation entre pratiques RH et performance sociale.

Les résultats suggèrent que les pratiques RH influencent la performance sociale selon trois mécanismes principaux :

1. Un mécanisme motivationnel

Les pratiques de rémunération, de reconnaissance et de formation renforcent la satisfaction professionnelle et la motivation des enseignants.

2. Un mécanisme d'engagement organisationnel

Les pratiques de gestion des carrières et de développement professionnel influencent le sentiment d'appartenance et la volonté de rester dans l'organisation.

3. Un mécanisme comportemental

Les pratiques relatives au recrutement, à l'organisation du travail et à l'évaluation influencent les comportements observables tels que la ponctualité, l'assiduité et l'implication professionnelle.

Ces résultats confirment l'idée centrale de la gestion stratégique des ressources humaines selon laquelle la performance organisationnelle ne résulte pas d'une pratique RH isolée, mais de la cohérence d'un système global de pratiques complémentaires.

Toutefois, l'étude met également en évidence l'importance du contexte institutionnel. Dans les établissements publics maliens, les effets des pratiques RH sont influencés par des contraintes liées à la centralisation administrative, aux ressources limitées et aux spécificités du statut public des enseignants.

4.7. Contributions théoriques, empiriques et managériales des résultats

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature sur la relation entre gestion stratégique des ressources humaines et performance sociale en montrant que les mécanismes identifiés dans les organisations privées peuvent également être observés dans les organisations publiques éducatives, mais avec des adaptations liées au contexte institutionnel. Sur le plan empirique, l'étude apporte des connaissances nouvelles sur les établissements secondaires publics maliens, un terrain encore peu étudié dans les recherches internationales en gestion.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les responsables éducatifs à dépasser une approche administrative de la gestion du personnel pour adopter une logique davantage stratégique, fondée sur :

- la reconnaissance professionnelle ;
- le développement des carrières ;
- la formation continue ;
- l'amélioration des systèmes d'évaluation ;
- une meilleure participation des établissements aux décisions RH.

En définitive, cette recherche montre que l'amélioration durable de la performance sociale des lycées publics du District de Bamako passe nécessairement par une transformation des pratiques de gestion des ressources humaines, orientée vers une meilleure valorisation du capital humain enseignant.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) sur la performance sociale (PS) dans les établissements d'enseignement secondaire public au Mali, à travers le cas des lycées publics du District de Bamako. Elle s'inscrit dans un contexte marqué par des défis importants auxquels est confronté le système éducatif malien, notamment en matière de motivation des enseignants, de fidélisation du personnel, de qualité des conditions de travail et de gouvernance des ressources humaines. L'étude part du constat que, malgré le rôle stratégique des enseignants dans la production du service public d'éducation, les dimensions liées à la gestion des ressources humaines demeurent encore insuffisamment analysées dans les recherches consacrées au système éducatif malien. En mobilisant les apports de la gestion stratégique des ressources humaines, notamment la théorie des ressources (*Resource-Based View*), la théorie du capital humain, la théorie de l'échange social et le modèle Ability–Motivation–Opportunity (AMO), cette recherche a

cherché à comprendre les mécanismes par lesquels les pratiques RH influencent les attitudes et les comportements professionnels des enseignants.

Sur le plan méthodologique, la recherche a adopté une approche qualitative exploratoire inscrite dans un paradigme interprétativiste. L'étude de cas multiples menée auprès des lycées publics du District de Bamako a permis de recueillir les perceptions et expériences de vingt-quatre participants composés d'enseignants, de responsables d'établissements et de responsables administratifs des structures éducatives. Les données collectées à travers des entretiens semi-directifs et complétées par une analyse documentaire ont été analysées selon une approche d'analyse thématique de contenu.

Les résultats obtenus mettent en évidence que les pratiques de gestion des ressources humaines constituent des déterminants importants de la performance sociale des établissements scolaires publics. Toutefois, leur influence dépend moins de l'existence isolée de certaines pratiques que de la cohérence globale du système de gestion des ressources humaines.

Premièrement, l'étude montre que les pratiques de rémunération et de reconnaissance influencent fortement la satisfaction professionnelle et la motivation des enseignants. Si la rémunération financière demeure un facteur important, les résultats révèlent également le rôle essentiel des formes symboliques de reconnaissance, telles que la valorisation professionnelle, la considération institutionnelle et la reconnaissance des efforts accomplis. Ainsi, la performance sociale apparaît étroitement liée au sentiment d'équité et de reconnaissance ressenti par les enseignants.

Deuxièmement, les résultats soulignent l'importance de la gestion des carrières dans la fidélisation et l'engagement organisationnel des enseignants. L'absence de perspectives professionnelles clairement définies, la faible visibilité des parcours d'évolution et la prédominance des mécanismes administratifs d'avancement constituent des facteurs susceptibles d'affaiblir l'attachement des enseignants à leur établissement. Cette situation montre la nécessité de développer des dispositifs de gestion des carrières davantage orientés vers l'accompagnement professionnel et la valorisation des compétences.

Troisièmement, l'étude met en évidence le rôle du recrutement et de l'organisation du travail dans l'explication des comportements professionnels des enseignants. Une meilleure adéquation entre les profils des enseignants et les besoins des établissements, ainsi qu'une organisation du travail plus efficace, apparaissent comme des conditions favorables à l'amélioration de la ponctualité, de l'assiduité et de l'implication professionnelle.

Quatrièmement, les résultats montrent que l'évaluation des enseignants demeure une pratique RH insuffisamment exploitée. Principalement perçue comme une obligation administrative, elle ne joue pas pleinement son rôle d'outil de développement professionnel, de reconnaissance et d'amélioration continue. La transformation des dispositifs d'évaluation en mécanismes d'accompagnement et de progression professionnelle apparaît donc comme un enjeu majeur.

Cinquièmement, la formation professionnelle continue ressort comme une pratique stratégique susceptible de renforcer les compétences, la motivation et l'engagement des enseignants. Cependant, son efficacité demeure limitée par l'insuffisance des opportunités de formation, l'absence de planification individualisée et la faible articulation entre formation et évolution professionnelle.

Au regard de ces résultats, cette recherche apporte plusieurs contributions.

Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir les travaux sur la gestion stratégique des ressources humaines en contexte public africain en montrant que les mécanismes identifiés dans la littérature internationale concernant la relation entre pratiques RH et performance sociale peuvent être observés dans les établissements scolaires maliens, tout en étant fortement influencés par les contraintes institutionnelles et administratives propres au secteur public.

Sur le plan empirique, cette étude apporte des connaissances nouvelles sur les pratiques de gestion des ressources humaines dans les lycées publics maliens, un domaine encore peu exploré par les recherches en sciences de gestion. Elle met en évidence le rôle central des facteurs humains et organisationnels dans la performance des établissements scolaires, au-delà des seules dimensions pédagogiques ou matérielles.

Sur le plan managérial, les résultats invitent les responsables éducatifs et les décideurs publics à repenser la gestion des enseignants selon une approche plus stratégique. Plusieurs orientations peuvent être proposées : renforcer les mécanismes de reconnaissance professionnelle, améliorer la transparence des parcours de carrière, développer des programmes réguliers de formation continue, moderniser les systèmes d'évaluation et accroître l'implication des établissements dans les décisions relatives à la gestion du personnel.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. Premièrement, son caractère qualitatif et son inscription dans un contexte spécifique limitent la généralisation statistique des résultats. Les conclusions doivent donc être interprétées comme une compréhension approfondie d'un phénomène dans un contexte donné plutôt que comme des relations universelles applicables à l'ensemble des établissements scolaires. Deuxièmement, l'étude s'est principalement appuyée sur les perceptions déclarées des acteurs, ce qui peut introduire certains biais liés aux

représentations individuelles et aux expériences personnelles. Troisièmement, la recherche a porté exclusivement sur les lycées publics du District de Bamako, alors que les réalités organisationnelles peuvent varier selon les régions du Mali.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études quantitatives futures pourraient notamment tester statistiquement les relations entre les différentes pratiques RH et les dimensions de la performance sociale auprès d'un échantillon plus large d'établissements scolaires. Des recherches comparatives pourraient également analyser les différences entre établissements publics et privés, entre zones urbaines et rurales, ou encore entre différents niveaux du système éducatif. Enfin, des travaux futurs pourraient approfondir le rôle des variables médiatrices telles que l'engagement organisationnel, le sentiment de justice organisationnelle ou la qualité du leadership scolaire dans la relation entre pratiques RH et performance sociale.

En définitive, cette recherche montre que l'amélioration durable de la performance sociale des lycées publics du District de Bamako ne peut être envisagée indépendamment d'une transformation profonde des pratiques de gestion des ressources humaines. Les enseignants ne constituent pas seulement une catégorie administrative à gérer, mais une ressource stratégique dont les compétences, la motivation et l'engagement conditionnent largement la qualité du service public d'éducation. Une politique RH cohérente, équitable et orientée vers le développement professionnel apparaît ainsi comme un levier essentiel de modernisation et de performance du système éducatif malien.

BIBLIOGRAPHIE

Armstrong, M. (2020). *Gestion des ressources humaines : pratiques et outils pour une meilleure performance*. Paris : Vuibert.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York : Columbia University Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.

Bournois, F., & Roussillon, S. (2019). *La gestion des ressources humaines : une approche internationale*. Paris : Pearson France.

Bournois, F., Voynnet-Fourboul, C., & Benraïss-Noailles, L. (2021). *Leadership et management : approches contemporaines*. Paris : Pearson.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Brabet, J. (1993). *Repenser la gestion des ressources humaines*. Paris : Economica.

Cadet, I. (2019). La responsabilité sociale des organisations publiques : enjeux et pratiques. *Revue française d'administration publique*, 169(1), 37-54.

Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2012). *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*. Paris : Dunod.

Cohen, A. (2012). *Toute la fonction Ressources humaines*. Paris : Dunod.

Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2016). *La gestion des ressources humaines*. Paris : La Découverte.

Donnadieu, G., & Denimal, P. (2018). *Classification, qualification, compétences : enjeux et pratiques de la gestion des ressources humaines*. Paris : Liaisons.

Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 656-670.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Fabi, B., Raymond, L., & Lacoursière, R. (2007). La gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle : état des recherches. *Revue internationale de gestion*, 32(2), 45-56.

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.

Galambaud, B. (2018). *La gestion des ressources humaines : une approche stratégique*. Paris : Éditions EMS.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.

Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Cleveland : World Publishing Company.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Le tableau de bord prospectif : un système de pilotage de la performance*. Paris : Éditions d'Organisation.

Lacoursière, R., Fabi, B., & St-Pierre, J. (2005). Impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME. *Revue internationale PME*, 18(2), 57-86.

Le Louarn, J. Y., & Wils, T. (2001). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Paris : Éditions Liaisons.

Lemoine, J. F. (2017). *Marketing stratégique et management des organisations*. Paris : Dunod.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills : Sage Publications.

Louart, P. (2006). *E-RH : réalités et perspectives*. Paris : Éditions EMS.

Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances*. Paris : Dunod.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.

Peretti, J. M. (2021). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Vuibert.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston : Harvard Business School Press.

Plane, J. M. (2022). *Théorie des organisations*. Paris : Dunod.

Retour, D., Picq, T., & Defélix, C. (2019). *Gestion des compétences : nouvelles perspectives*. Paris : Vuibert.

Savall, H., & Zardet, V. (2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Paris : Economica.

Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J. M., Alis, D., & Chevalier, F. (2001). *Gestion des ressources humaines*. Bruxelles : De Boeck Université.

Storey, J. (2014). *New Perspectives on Human Resource Management*. Londres : Routledge.

Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous. *Gestion*, 30(2), 37-49.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks : Sage Publications.

Références spécifiques au contexte éducatif africain et malien

Banque mondiale. (2018). *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. Washington, DC : Banque mondiale.

Banque mondiale. (2021). *Rapport sur le développement dans le monde : des services publics efficaces pour le développement humain*. Washington, DC : Banque mondiale.

Conférence des ministres de l'Éducation des États et gouvernements de la Francophonie (CONFEMEN). (2019). *PASEC 2019 : Qualité des systèmes éducatifs en Afrique subsaharienne francophone*. Dakar : CONFEMEN.

Institut de statistique de l'UNESCO. (2020). *Données mondiales sur l'éducation et les enseignants*. Montréal : UNESCO-UIS.

Ministère de l'Éducation nationale du Mali. (2018). *Programme décennal de développement de l'éducation (PRODEC) : bilan et perspectives*. Bamako : Ministère de l'Éducation nationale.

Ministère de l'Éducation nationale du Mali. (2022). *Rapport annuel sur l'état du système éducatif malien*. Bamako : Direction nationale de la planification scolaire.

Organisation internationale du Travail (OIT). (2020). *Gestion des ressources humaines dans le secteur public : enjeux et perspectives*. Genève : Bureau international du Travail.

Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). (2019). *Rapport mondial de suivi sur l'éducation : migration, déplacement et éducation*. Paris : UNESCO.

UNESCO. (2021). *Les enseignants au cœur de la transformation de l'éducation*. Paris : UNESCO.