

**Gouvernance, leadership et performance organisationnelle des établissements d'enseignement et de formation en Côte d'Ivoire : proposition d'un modèle intégrateur fondé sur une revue documentaire structurée de la littérature**

**Governance, Leadership and Organizational Performance of Educational and Training Institutions in Côte d'Ivoire: Toward an Integrative Model Based on a Systematic Literature Review**

**KOUAME Thibaut Ulrich**

*Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire*

**Date de soumission :** 23/08/2026

**Date d'acceptation :** 17/10/2026

**Pour citer cet article :**

KOUAME T. U. (2026) «Gouvernance, leadership et performance organisationnelle des établissements d'enseignement et de formation en Côte d'Ivoire : proposition d'un modèle intégrateur fondé sur une revue documentaire structurée de la littérature», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 4 » pp : 469 - 487

**Résumé**

Si l'expansion quantitative du système ivoirien d'éducation et de formation est aujourd'hui bien documentée, la relation entre le management exercé au niveau des établissements et leur performance organisationnelle demeure insuffisamment théorisée dans la littérature consacrée à la Côte d'Ivoire. Cet article répond à la question suivante : dans quelle mesure les pratiques de gouvernance et de leadership des établissements d'enseignement et de formation ivoiriens contribuent-elles à leur performance organisationnelle, distincte de leur seule performance scolaire ? À partir d'une revue documentaire structurée de la littérature (corpus de 34 références retenues selon des critères explicites de sélection, issues de revues, dépôts et portails institutionnels), l'article construit et mobilise un modèle intégrateur reliant cinq dimensions, à savoir : la gouvernance, le leadership, les pratiques managériales, la supervision pédagogique et la mobilisation des ressources. Ces dimensions contribuent à la performance organisationnelle des établissements, définie selon le cadre quadridimensionnel de Morin, Savoie et Beaudin (1994) et distinguée explicitement de la performance scolaire (taux de réussite aux examens). L'analyse thématique du corpus, couvrant les trois niveaux du système ivoirien (primaire-secondaire, enseignement technique et formation professionnelle, enseignement supérieur), suggère que les principaux points de blocage du management des établissements ne résident pas dans l'architecture institutionnelle, substantiellement renforcée depuis 2011, mais dans l'absence de dispositifs structurés de sélection et de formation des dirigeants d'établissement, dans le fonctionnement contesté des instances de gouvernance participative (COGES) et dans la sous-professionnalisation de la supervision pédagogique. La discussion met en regard ces résultats avec des travaux comparables menés au Sénégal, au Burkina Faso, au Togo, en Ouganda et en Éthiopie, ainsi qu'avec les cadres théoriques internationaux du leadership éducatif (Hallinger, 2020 ; Robinson, 2018), afin d'identifier convergences et spécificités du cas ivoirien. L'article se conclut par des recommandations opérationnalisées, assorties d'acteurs responsables, d'échéances et d'indicateurs de suivi.

**Mots clés**

performance organisationnelle ; management scolaire ; leadership éducatif ; gouvernance ; Côte d'Ivoire ; revue documentaire structurée de la littérature ; modèle intégrateur.

**Abstract**

While the quantitative expansion of the Ivorian education and training system is now well documented, the relationship between management exercised at the level of institutions and their organizational performance remains insufficiently theorized in the literature devoted to Côte d'Ivoire. This article answers the following question: to what extent do the governance and leadership practices of Ivorian educational and training institutions contribute to their organizational performance, distinct from their academic performance alone? Based on a structured literature review (a corpus of 34 references selected according to explicit selection criteria, from journals, repositories and institutional portals), the article constructs and mobilizes an integrative model linking five dimensions, namely: governance, leadership, managerial practices, pedagogical supervision, and resource mobilization. These dimensions contribute to the organizational performance of schools, defined according to the four-dimensional framework of Morin, Savoie and Beaudin (1994) and explicitly distinguished from school performance (success rate in exams). Thematic analysis of the corpus, covering the three levels of the Ivorian system (primary-secondary, technical and vocational education, higher education), suggests that the main bottlenecks in the management of institutions do not lie in the institutional architecture, which has been substantially strengthened since 2011, but rather in the absence of structured mechanisms for selecting and training school leaders, in the contested functioning of participatory governance bodies (COGES) and in the under-professionalization of pedagogical supervision. The discussion compares these results with comparable work conducted in Senegal, Burkina Faso, Togo, Uganda, and Ethiopia, as well as with international theoretical frameworks for educational leadership (Hallinger, 2020; Robinson, 2018), in order to identify convergences and specificities of the Ivorian case. The article concludes with operationalized recommendations, accompanied by responsible actors, deadlines and monitoring indicators.

**Keywords**

organizational performance; school management; educational leadership; governance; Côte d'Ivoire; structured documentary review of the literature; integrative model.

## 1. Introduction

### 1.1. Contexte

Depuis la sortie de la crise post-électorale de 2011, la Côte d'Ivoire a engagé une politique soutenue de reconstruction et d'expansion de son système d'éducation et de formation, érigée en priorité nationale au sein du pilier 2 du Plan National de Développement (PND) 2021-2025. Cette politique s'est traduite par une croissance quantitative considérable, tant au niveau primaire et secondaire (20 475 écoles primaires en 2025 contre 11 638 en 2010) qu'au niveau supérieur (neuf universités publiques en 2024 contre trois en 2011, 323 465 étudiants en 2023 contre 203 555 en 2016) (Financial Afrik, 2025 ; Économie-ivoirienne.ci, 2024).

Cette expansion des moyens n'a cependant pas fait l'objet, dans la littérature scientifique consacrée à la Côte d'Ivoire, d'une mise en relation systématique avec la qualité du management exercé au niveau de chaque établissement. Or, la littérature internationale en sciences de gestion et en administration de l'éducation converge pour établir que la performance d'une organisation éducative ne découle pas mécaniquement du volume de ressources dont elle dispose, mais de la manière dont ces ressources sont gouvernées, pilotées et mobilisées (Hallinger, 2020 ; Robinson, 2018 ; Morin, Savoie & Beaudin, 1994).

### 1.2. Problématique

Cet article part du constat d'un écart théorique précis : la plupart des travaux disponibles sur le système éducatif ivoirien documentent soit l'expansion quantitative des moyens, soit des indicateurs de performance scolaire (taux de réussite aux examens), sans articuler explicitement ces données à un cadre conceptuel du management organisationnel. La question centrale de recherche est donc la suivante :

*Dans quelle mesure les pratiques de gouvernance et de leadership mises en œuvre au sein des établissements d'enseignement et de formation ivoiriens contribuent-elles à leur performance organisationnelle, entendue comme distincte de leur seule performance scolaire ?*

Cette question centrale se décline en trois sous-questions :

1. Quelles sont, selon la littérature internationale, africaine et ivoirienne, les dimensions constitutives du management susceptibles d'influencer la performance organisationnelle d'un établissement d'enseignement ou de formation ?
2. Comment ces dimensions (gouvernance, leadership, pratiques managériales, supervision pédagogique et mobilisation des ressources) s'articulent-elles concrètement dans le contexte institutionnel ivoirien, aux trois niveaux du système (enseignement primaire-secondaire, enseignement technique et formation professionnelle, enseignement supérieur) ?

3. Quelles convergences et quels écarts peut-on établir entre les résultats observés en Côte d'Ivoire et ceux documentés dans d'autres contextes africains et internationaux comparables ?

L'article poursuit en conséquence trois objectifs :

- construire, à partir de la littérature existante, un modèle conceptuel intégrateur reliant management et performance organisationnelle des établissements ;
- appliquer ce modèle à l'analyse du système ivoirien aux trois niveaux d'enseignement et de formation ;
- situer les résultats ivoiriens dans une perspective comparative africaine et internationale, afin d'en tirer des recommandations opérationnalisées.

## **2. Cadre conceptuel**

### **2.1. Distinguer performance organisationnelle, performance scolaire et taux de réussite aux examens**

Un premier effort de clarification conceptuelle est nécessaire, dans la mesure où la littérature consacrée à l'éducation emploie fréquemment le terme de « performance » pour désigner des réalités hétérogènes. La performance organisationnelle, telle que théorisée en sciences de gestion, renvoie à un construit multidimensionnel et non à un indicateur unique. Dans leur modèle de référence, André Savoie et Estelle Morin, de HEC Montréal, définissent l'efficacité organisationnelle comme un jugement porté par de multiples constituants sur les produits, les résultats ou les effets d'une organisation, articulé autour de quatre dimensions irréductibles les unes aux autres : la valeur des ressources humaines (mobilisation, développement, rendement et climat de travail du personnel), l'efficacité économique (économie des ressources et productivité), la légitimité de l'organisation auprès de ses groupes externes (satisfaction des bailleurs de fonds, des autorités de tutelle et des usagers) et la pérennité de l'organisation (qualité du produit ou du service, rentabilité et compétitivité dans la durée) (Morin, Savoie & Beaudin, 1994). Cette approche rejoint celle de Michel Kalika, pour qui la performance organisationnelle porte directement sur la structure et le fonctionnement de l'organisation, par opposition à ses seules conséquences sociales ou économiques externes (Kalika, 1988), ainsi que celle de Henri Bouquin, pour qui la performance organisationnelle désigne la capacité d'une organisation à déterminer et à mettre en œuvre de bonnes stratégies au regard des finalités qu'elle poursuit (Bouquin, 1997).

Cette conception doit être distinguée, avec rigueur, de la notion de performance scolaire, qui renvoie aux résultats d'apprentissage des élèves ou des étudiants (acquisition de compétences, taux de réussite), et plus restrictivement encore du taux de réussite aux examens à grand tirage (CEPE, BEPC, Baccalauréat). Cela n'est qu'un indicateur de résultat parmi d'autres et ne mesure

ni la valeur des ressources humaines de l'établissement, ni son efficacité économique, ni sa légitimité externe, ni sa pérennité organisationnelle.

De ce fait, un établissement peut ainsi afficher un taux de réussite aux examens en progression tout en souffrant d'un dysfonctionnement organisationnel profond de ses instances de gouvernance. Cette configuration est illustrée dans l'étude de cas de Franci et Niamke (2022) sur le COGES du Lycée Moderne de Bingerville, mobilisée à la section 5.2.

Dans la suite de cet article, le terme de performance organisationnelle est donc systématiquement employé au sens du modèle de Morin, Savoie et Beaudin (1994), et distingué chaque fois que nécessaire des données relatives à la performance scolaire proprement dite (Wößmann, 2003).

## 2.2. Un modèle intégrateur : de la gouvernance à la performance organisationnelle

Sur la base de la revue de littérature détaillée et au regard des cadres mobilisés par les études de cas ivoiriennes et africaines retenues, l'article propose un modèle intégrateur organisé en chaîne séquentielle à cinq maillons, reliant les dimensions du management d'un établissement à sa performance organisationnelle :

- Gouvernance
- Leadership
- Pratiques managériales
- Supervision
- Performance organisationnelle

Ce modèle postule que :

- a. **la gouvernance** (répartition des pouvoirs de décision entre direction, personnel, parents et collectivités) conditionne les marges de manœuvre du leadership exercé par le chef d'établissement ou le dirigeant d'institution ;
- b. **le leadership** détermine à son tour la qualité des pratiques managériales courantes (gestion administrative, financière et des ressources humaines) et de la supervision pédagogique du personnel enseignant ou formateur ;
- c. ces deux maillons conditionnent la capacité de l'établissement à mobiliser effectivement ses ressources humaines, matérielles et financières ; et que cette mobilisation se traduit, in fine, en performance organisationnelle au sens quadridimensionnel de Morin, Savoie et Beaudin (1994).

Ce modèle sert de grille d'analyse à l'ensemble de la section 5 du présent article, chaque sous-section étant explicitement rattachée à l'un de ses maillons.

### **3. Méthodologie : une revue documentaire structurée de la littérature**

#### **3.1. Nature de la démarche**

L'article repose sur une revue documentaire qualitative et structurée de la littérature. Elle s'inspire des principes de transparence des revues systématiques en sciences de gestion (Tranfield, Denyer & Smart, 2003). Il se base sur une question de recherche explicite, des critères de sélection énoncés, une grille d'analyse unique appliquée à l'ensemble du corpus, sans en suivre le protocole complet.

Ainsi, les requêtes n'ont pas été conduites dans des bases bibliographiques indexées avec un journal de recherche enregistré, et aucun diagramme de flux de type PRISMA n'est produit. Le lecteur doit donc considérer les résultats comme issus d'une revue documentaire raisonnée, et non d'une revue systématique reproductible à l'identique.

#### **3.2. Recherche documentaire**

La recherche a été conduite par consultation, en texte intégral lorsque l'accès était ouvert, des sources suivantes : revues et dépôts en accès ouvert (Revue Internationale des Sciences et Technologies de l'Éducation de l'IPNETP ; Liens, revue de la FASTEF de l'Université Cheikh Anta Diop ; Journal of Higher Education in Africa du CODESRIA ; Ethiopian Journal of Higher Education ; Formation et profession ; Frontiers in Education), répertoires de thèses et de mémoires (DICAMES), notices de bases (Cairn.info, HAL, ResearchGate) lorsque le texte intégral n'était pas accessible, et portails institutionnels et statistiques ivoiriens (MENA, MESRS, data.gouv.ci, IIEP-UNESCO Planipolis). Les recherches étaient centrées sur les termes suivants : management ou gestion des établissements scolaires, gouvernance de l'éducation en Côte d'Ivoire, COGES, leadership éducatif en Afrique, supervision pédagogique, performance organisationnelle, gouvernance universitaire en Afrique, gouvernance de la formation professionnelle. Les travaux théoriques fondateurs antérieurs à 2000 (Kalika, 1988 ; Morin, Savoie & Beaudin, 1994) ont été admis en raison de leur statut de référence conceptuelle.

#### **3.3. Critères de sélection**

Nous nous sommes basés sur les articles de revues à comité de lecture, les thèses, les ouvrages d'éditeurs académiques et les rapports ou statistiques institutionnels datés et vérifiables, traitant de la gouvernance, du leadership ou du management d'établissements d'enseignement et de formation en Côte d'Ivoire ou dans un contexte africain ou théorique de comparaison pertinent.

#### **3.4. Corpus**

Le corpus final comprend 34 références, dont 12 articles de revues scientifiques, 2 thèses de doctorat, 6 ouvrages ou rapports académiques, et 14 documents institutionnels, statistiques officielles ou articles de presse économique reprenant des données officielles. Le corpus couvre la Côte d'Ivoire, d'autres pays d'Afrique de l'Ouest francophone (Sénégal, Burkina Faso, Togo),

l'Afrique anglophone (Ouganda, Éthiopie) et des cadres théoriques internationaux (Nouvelle-Zélande, Thaïlande et Afrique du Sud, Canada, France). Certaines sources ont été consultées en texte intégral (notamment Cissé, 2022 ; Franci & Niamke, 2022 ; Ouffoué & Kakou, 2022 ; Toh, 2017 ; Muriisa, 2014), d'autres seulement sous forme de résumé ou de notice (notamment Ouedraogo, 2021 ; Atanaw et al., 2021), et la thèse de Tété (2012) n'est citée que d'après Franci et Niamke (2022) ;

### **3.5. Méthode d'analyse**

Chaque source a été lue à l'aune d'une grille d'analyse thématique unique, construite à partir des cinq dimensions du modèle intégrateur de la section 2.2 (gouvernance, leadership, pratiques managériales, supervision pédagogique, mobilisation des ressources) et d'une catégorie transversale relative aux indicateurs de performance mobilisés (ressources humaines, efficience économique, légitimité externe, pérennité, au sens de Morin, Savoie & Beaudin, 1994). Le codage a été effectué par un seul analyste, sans double codage ni mesure de fiabilité inter-codeurs ; il constitue une lecture interprétative et non une analyse de contenu validée statistiquement.

### **3.6. Triangulation**

La triangulation a été limitée mais réelle : les statistiques officielles du système éducatif ont été mises en regard de sources de presse économique et de publications institutionnelles. Et les constats d'une étude de cas localisée (Franci & Niamke, 2022, sur un seul établissement) ont été comparés à des études portant sur des échantillons de chefs d'établissement dans d'autres contextes (Ouedraogo, 2021, sur 18 chefs d'établissement du Zoundwéogo au Burkina Faso ; Cissé, 2022, sur 84 chefs d'établissement de la région de Dakar), afin d'apprécier la généralisable relative des constats.

### **3.7. Limites méthodologiques**

Les limites sont les suivantes : absence de protocole systématique reproductible ; corpus ivoirien centré sur la gouvernance des établissements restreint, dont l'étude de cas la plus détaillée ne porte que sur un seul lycée ; accès inégal aux textes intégraux ; codage par un seul analyste. La contribution de l'article est une mise en relation structurée de résultats dispersés et la proposition d'un modèle intégrateur (section 8).

## **4. Architecture institutionnelle et données de cadrage du système ivoirien**

### **4.1. Une gouvernance tripartite du secteur éducation-formation**

Le secteur actuel ivoirien de l'éducation et de la formation est placé sous la responsabilité de deux départements ministériels. En premier, nous avons le ministère de l'Éducation nationale, de l'Alphabétisation et de l'Enseignement Technique (MENAET), compétent pour le préscolaire, le primaire et le secondaire général, l'enseignement technique et la formation

professionnelle. En second, nous avons le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique (MESRS), compétent pour les universités et grandes écoles. Ce pilotage s'inscrit dans le cadre du Plan Sectoriel Éducation/Formation 2016-2025 ; le budget alloué à l'éducation atteignait 1 236 milliards de francs CFA en 2024 (Financial Afrik, 2025).

#### 4.2. Données de cadrage de l'enseignement primaire et secondaire

Le tableau 1 retrace l'évolution récente des principaux indicateurs de l'enseignement primaire et secondaire ivoirien.

**Tableau 1. Évolution des indicateurs de l'enseignement primaire et secondaire en Côte d'Ivoire. Les trois dernières lignes relèvent de la performance scolaire (résultats aux examens) et non de la performance organisationnelle au sens retenu par cet article (voir section 2.1).**

| Indicateur                                   | 2021-2023    |                    | 2023-2024                                | 2024-2025             | 2025-2026      | Sources                  |
|----------------------------------------------|--------------|--------------------|------------------------------------------|-----------------------|----------------|--------------------------|
| Écoles primaires (nombre)                    | —            |                    | 19 898 écoles / 107 986 salles de classe | 20 475 établissements | —              | MENA/DESPS, data.gouv.ci |
| Effectifs primaire                           | —            |                    | ≈ 4,8 millions d'élèves                  | —                     | —              | MENA/DESPS               |
| Enseignants du primaire                      | —            |                    | 105 502 (+3,8 % vs 2022)                 | —                     | —              | FratMat                  |
| Ratio élèves/enseignant (primaire)           | 42           | (stable 2021-2023) | 42                                       | —                     | —              | FratMat                  |
| Taux de réussite CEPE (performance scolaire) | 71,28 (2023) | %                  | 83,46 % (2024)                           | 86,58 % (2025)        | 85,76 % (2026) | Abidjan.net              |
| Taux de réussite BEPC (performance scolaire) | 31,47 (2023) | %                  | 40,18 % (2024)                           | 51,41 % (2025)        | 52,17 % (2026) | Abidjan.net              |
| Taux de réussite BAC (performance scolaire)  | 32,09 (2023) | %                  | 34,17 % (2024)                           | 40,15 % (2025)        | 40,60 % (2026) | Abidjan.net, AIP         |

Source : Auteur

#### 4.3. L'expansion de l'enseignement supérieur et les enjeux de sa gouvernance

Entre 2011 et 2024, l'enseignement supérieur ivoirien a connu une transformation structurelle importante. Ainsi, le nombre d'universités publiques est passé de trois à neuf, le secteur privé a presque triplé son nombre d'établissements (189 en 2013-2014 à 571 en 2022-2023), et les effectifs étudiants sont passés de 203 555 à 323 465 (Économie-ivoirienne.ci, 2024 ; Financial Afrik, 2025). Cette croissance s'est accompagnée d'une réforme du cadre juridique avec la loi n° 2023-429 du 22 mai 2023 relative à l'enseignement supérieur (Dolumbia, 2025).

Le corpus de cet article ne recense toutefois pas, à ce jour, d'étude empirique ivoirienne portant spécifiquement sur la gouvernance interne des universités publiques ou privées ivoiriennes comparable en profondeur à l'étude de cas de Franci et Niamke (2022) sur le secondaire. Ce qui

constitue en soi un résultat notable de la revue documentaire structurée et une limite qu'il convient de combler par la comparaison avec des travaux menés dans d'autres pays africains.

À cet égard, deux études africaines anglophones apportent un éclairage, avec des réserves méthodologiques qu'il convient d'explicitier. Roberts Kabeba Muriisa, dans un article du numéro spécial consacré au leadership et au management de l'enseignement supérieur du *Journal of Higher Education in Africa*, soutient, à partir d'une analyse documentaire fondée sur les approches comportementales de l'étude des organisations, que le rôle du leadership a été négligé dans l'explication de la performance des universités ougandaises alors qu'il y occupe une place centrale (Muriisa, 2014). Il s'agit d'un argument analytique appuyé sur des documents, et non d'un test statistique, ce qui limite sa portée probatoire.

L'étude de Bekele Atanaw, Ashebir Bezabih et Habtamu Gezahegn sur les universités publiques éthiopiennes examine le rôle de la gouvernance universitaire dans la performance de la recherche qui constitue l'une des dimensions de la performance organisationnelle. Ses résultats sont toutefois nuancés car l'étude rapporte notamment des corrélations négatives pour certains principes de gouvernance (liberté académique, responsabilité, redevabilité) (Atanaw, Bezabih & Gezahegn, 2021).

Une étude voisine des mêmes auteurs, portant sur la qualité des services éducatifs, conclut à un effet positif de la liberté académique mais négatif de la redevabilité et de la responsabilité (Atanaw, Estifanos & Negash, 2025). Ces travaux confirment l'intérêt de relier gouvernance et performance dans l'enseignement supérieur africain, sans établir une relation simple et monotone.

#### **4.4. La gouvernance de l'enseignement technique et de la formation professionnelle**

Le volet technique et professionnel du système ivoirien, dispose d'une architecture de gouvernance propre, distincte de celle du secondaire général et de l'enseignement supérieur. Il pilote un dispositif de 565 structures privées de formation agréées par l'État, aux côtés d'établissements publics, en s'appuyant sur plusieurs agences spécialisées. Parmi ces agences nous pouvons citer l'Agence Nationale de la Formation Professionnelle (AGEFOP), chargée de l'ingénierie de formation, et le Centre Ivoirien de Développement de la Formation Professionnelle (CIDFOR), chargé de l'information et de la documentation sectorielle (Économie-ivoirienne.ci, 2024).

Le Plan stratégique de réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle 2016-2020, déposé auprès du Pôle de Dialogue Politique sur l'Éducation (IIEP-UNESCO Planipolis), consacre explicitement son cinquième axe stratégique à la « Gouvernance du Système de l'ETFP », preuve d'une reconnaissance institutionnelle du lien entre gouvernance et performance pour ce niveau d'enseignement. Cependant, la littérature de recherche disponible sur la mise en œuvre effective de cet axe demeure, comme pour l'enseignement supérieur, nettement moins développée que celle portant sur le COGES du secondaire général (République de Côte d'Ivoire/METFP, 2017). Cela marque un déséquilibre documentaire entre un corpus

scientifique dense sur la gouvernance du primaire-secondaire général, et un corpus restreint à des rapports institutionnels pour l'enseignement supérieur et la formation professionnelle.

## **5. Application du modèle intégrateur au management des établissements ivoiriens**

Cette section applique, maillon par maillon, le modèle intégrateur présenté de l'analyse du corpus ivoirien retenu par la revue documentaire structurée.

### **5.1. Gouvernance : les Comités de Gestion des Établissements Scolaires (COGES)**

Institués en 1995 au secondaire puis étendus en 1999 au primaire, les COGES constituent le dispositif central de gouvernance participative de l'école ivoirienne. Il associe parents d'élèves, personnel éducatif et collectivités territoriales (décret n° 2012-488 du 7 juin 2012, et un manuel de gestion révisé des COGES a été présenté aux collectivités territoriales en mai 2023, AllAfrica, 2023).

L'étude de cas de Franci et Niamke (2022) au Lycée Moderne de Bingerville, fondée sur vingt-quatre entretiens, documente un double dysfonctionnement. On constate une « fonctionnalité approximative » du bureau exécutif, désigné sur la base d'affinités plutôt que de compétences en gestion, et une « asymétrie communicationnelle » avec la communauté éducative, qui nourrit une perception du COGES comme structure « économiciste ». Au regard du modèle intégrateur, ce constat relève directement du premier maillon (la gouvernance) et affecte négativement, selon les auteurs, deux des quatre dimensions de la performance organisationnelle au sens de Morin, Savoie et Beaudin (1994) : la légitimité externe de l'établissement auprès des familles, et la valeur de ses ressources humaines bénévoles (climat de confiance entre bureau exécutif et communauté éducative).

Ce constat de fragilité de la légitimité externe n'est pas isolé. Toh (2017) a effectué une étude sur la précarisation de la profession enseignante au primaire public par le biais d'enquête par questionnaire auprès de 126 enseignants et 25 entretiens à Abidjan et Yamoussoukro). Il rapporte que, selon ses enquêtés, des responsables d'établissement et des enseignants, avec la complicité des comités de gestion des écoles, imposent des cautions et des frais non officiels, qu'il interprète comme des stratégies de survie d'une profession précarisée plutôt que comme de simples dérives individuelles.

### **5.2. Leadership : professionnalisation et recrutement des chefs d'établissement**

Le deuxième maillon de notre modèle, à savoir le leadership, est documenté par un faisceau convergent de travaux ivoiriens et africains, qu'il convient toutefois de manier avec la prudence requise. Le dossier-pays de l'UNESCO-IICBA établit que la Côte d'Ivoire ne dispose pas, à ce jour, d'une commission indépendante du service des enseignants comparable à celles qui existent dans certains autres systèmes éducatifs (UNESCO-IICBA, 2024).

Ce constat institutionnel précis, mais qui ne suffit pas, à lui seul, à démontrer que le recrutement des chefs d'établissement serait de ce fait discrétionnaire à cause de l'absence d'une commission indépendante, est une condition qui rend plus probable, mais n'établit pas mécaniquement, un mode de sélection fondé sur d'autres critères que la compétence managériale avérée.

Aucune des sources de notre corpus ne documente directement, par une enquête empirique menée en Côte d'Ivoire, les critères effectivement appliqués lors de la nomination des chefs d'établissement ivoiriens. Ce que la littérature permet d'établir avec davantage d'assurance, en revanche, c'est l'absence, documentée par les mêmes sources, d'un dispositif structuré de certification managériale préalable à la prise de fonction. Cette absence que les livrets de formation IFADEM produits en 2021, après la prise de fonction des chefs d'établissement, viennent précisément combler a posteriori plutôt qu'en amont du recrutement (Education Profiles, 2024).

Depuis l'arrêté n° 0006/MENETFP/CAB du 20 janvier 2020, chaque établissement doit par ailleurs élaborer un projet d'établissement, exigence qui suppose des compétences de pilotage stratégique dont la formation reste, comme on vient de le voir, postérieure à la nomination.

### **5.3. Pratiques managériales et supervision pédagogique**

Les troisièmes et quatrièmes maillons de notre modèle, à savoir les pratiques managériales courantes et supervision pédagogique, sont documentés par les travaux de Jean-Baptiste Gbongué (IPNETP). Il a effectué une thèse de doctorat de l'Université du Québec à Montréal sur la supervision pédagogique dans les écoles secondaires techniques et professionnelles de Côte d'Ivoire. Ses recherches constituent la référence fondatrice de Gbongué (2000, 2002, 2008).

L'étude récente d'Ouffoué et Kakou (2022), menée auprès de vingt-sept stagiaires et encadreurs-terrain, actualise ce constat. Selon eux, les stagiaires dénoncent une supervision « expédiée », tandis que les encadreurs déplorent un manque de formation à leur fonction et des retards de versement des primes d'encadrement. Ces différents facteurs, au regard du modèle intégrateur, dégradent directement la mobilisation des ressources humaines disponibles pour la supervision, cinquième maillon du modèle.

### **5.4. Mobilisation des ressources et performance organisationnelle : un chaînon insuffisamment mesuré**

Le dernier maillon de notre modèle, la mobilisation effective des ressources humaines, matérielles et financières et son lien avec la performance organisationnelle proprement dite demeurent, dans le corpus ivoirien retenu, le maillon le moins directement mesuré.

Aucune des études ivoiriennes recensées ne mobilise explicitement un indicateur de performance organisationnelle au sens de Morin, Savoie et Beaudin (1994) (valeur des ressources humaines, efficience économique, légitimité externe, pérennité). On constate que les

données disponibles au niveau national portent presque exclusivement sur la performance scolaire (taux de réussite aux examens, tableau 1).

Ce résultat constitue l'un des apports propres de la présente revue documentaire structurée. Il met en évidence un écart entre le discours institutionnel ivoirien sur la performance éducative, construit presque intégralement autour des résultats aux examens, et le cadre conceptuel de la performance organisationnelle mobilisé par la littérature internationale en sciences de gestion.

## **6. Discussion comparative**

### **6.1. Le leadership : un déterminant transversal, de l'Afrique de l'Ouest à l'Afrique de l'Est**

La comparaison du cas ivoirien avec les résultats sénégalais, burkinabè et ougandais fait apparaître des convergences, mais aussi une nuance importante.

Au Sénégal, Aminata Cissé (2022) a interrogé 84 chefs d'établissement de lycées et collèges publics de la région de Dakar : ils privilégient largement un management collaboratif et participatif, mais n'accordent pas de place significative au leadership pédagogique, que l'auteure présente comme l'enjeu majeur du management scolaire. Ces proviseurs et principaux accèdent pourtant à leur poste par compétition, et des organisations syndicales réclament la création d'un corps d'administrateurs scolaires. La sélection des chefs d'établissement ne suffit donc pas, à elle seule, à produire un leadership pédagogique, ce qui nuance l'hypothèse d'un effet mécanique du seul mode de recrutement.

Au Burkina Faso, Ouedraogo (2021) a étudié 18 chefs d'établissement de la province du Zoundwéogo et relève que le style transformationnel est appliqué dans 65 % des établissements, le style laissez-faire dans 25 % et le style transactionnel dans 10 %.

En Ouganda, Muriisa (2014) argumente, par analyse documentaire, que le leadership est un facteur négligé de la performance des universités. Ces résultats, obtenus dans des contextes et à des niveaux d'enseignement différents, convergent sur un point : la qualité du leadership des responsables d'établissement, et en particulier du leadership pédagogique, est un enjeu partagé en Afrique francophone comme anglophone.

Le cas ivoirien s'en distingue par un point que notre corpus permet d'affirmer avec prudence : nous n'y avons pas trouvé de dispositif documenté de certification managériale préalable à la nomination (UNESCO-IICBA, 2024), alors que le Sénégal organise une compétition d'accès au poste. Cette différence ne démontre pas, en elle-même, une moindre qualité du recrutement ivoirien. L'absence de commission indépendante est une condition qui rend plus probable, mais n'établit pas, un recrutement fondé sur d'autres critères que la compétence managériale, et une vérification empirique directe des critères de nomination en Côte d'Ivoire demeure nécessaire. Cette convergence rejoint par ailleurs les cadres théoriques internationaux de Hallinger (2020) et Robinson (2018), qui établissent, à partir de contextes très différents (Asie du Sud-Est,

Océanie), que la qualité du leadership pédagogique prime sur la seule disponibilité des ressources. Principe que le cas ivoirien illustre a contrario, l'expansion rapide des moyens n'ayant pas été accompagné d'un effort documenté de structuration du leadership.

### **6.2. La gouvernance participative : des tensions communes à l'Afrique de l'Ouest francophone**

Le dysfonctionnement du COGES de Bingerville documenté par Franci et Niamke (2022) renvoie à une problématique que les auteurs rattachent eux-mêmes aux travaux de Tété (2012) sur la gouvernance scolaire au Togo, qu'ils mobilisent pour interpréter la centralisation des normes d'intervention par l'organe exécutif du COGES.

Au Burkina Faso, l'étude d'Ouedraogo (2021) porte sur les styles de management et non sur le fonctionnement des instances de gestion. Elle ne permet donc pas de comparer directement les COGES. La mise en perspective comparative est ainsi plus limitée que ne le suggérerait une lecture rapide.

Ce que le corpus autorise, c'est de constater que les tensions entre participation formelle et fonctionnement réel des instances communautaires sont documentées dans plus d'un contexte ouest-africain (Togo, Côte d'Ivoire), sans que l'on puisse parler de trait structurel démontré pour l'ensemble des systèmes éducatifs francophones. Seule une enquête comparative sur les COGES ou leurs équivalents dans plusieurs pays permettrait de le démontrer.

### **6.3. La supervision pédagogique : un professionnalisme à construire, en écho aux standards internationaux**

Le constat ivoirien d'une supervision pédagogique « expédiée » et sous-reconnue statutairement (Ouffoué & Kakou, 2022) prend un relief particulier lorsqu'il est comparé au cadre international de Hallinger (2020). Ce cadre montre que la plupart des systèmes éducatifs du Sud global n'ont pas encore structuré de dispositif systématique de développement professionnel pour leur personnel d'encadrement.

Le cas ivoirien n'apparaît donc pas isolé, mais illustre une difficulté partagée par de nombreux systèmes éducatifs à revenu intermédiaire, pour lesquels l'instrument de mesure du leadership pédagogique le plus utilisé au monde (le Principal Instructional Management Rating Scale de Hallinger) n'a, à notre connaissance, jamais été adapté ni validé en contexte ivoirien.

### **6.4. Un déséquilibre documentaire à traiter comme résultat, non comme simple limite**

La revue documentaire structurée conduite dans cet article révèle un déséquilibre marqué du corpus scientifique disponible. Ce déséquilibre est dense et détaillé pour le primaire-secondaire général (COGES, supervision pédagogique), nettement plus ténu pour l'enseignement supérieur et la formation professionnelle, où les sources disponibles sont presque exclusivement institutionnelles (plans stratégiques, cadres juridiques) plutôt qu'académiques et empiriques.

Ce déséquilibre documentaire constitue, en lui-même, un résultat substantiel de la présente revue. Il révèle un angle mort de la recherche ivoirienne en sciences de gestion de l'éducation, que la comparaison avec les travaux disponibles sur l'enseignement supérieur ougandais (Muriisa, 2014) et éthiopien (Atanaw, Bezabih & Gezahegn, 2021) permet de combler partiellement. Ainsi, cela appelle, en Côte d'Ivoire même, des études empiriques dédiées à la gouvernance des universités et des centres de formation professionnelle, comparables en profondeur à celle que Franci et Niamke (2022) ont conduite pour le secondaire.

## 7. Recommandations opérationnalisées

Les recommandations qui précèdent la professionnalisation du recrutement des chefs d'établissement, formation continue, professionnalisation des COGES, transparence et reddition des comptes, amélioration de la supervision pédagogique, renforcement du management stratégique des universités, sont pertinentes et opérationnelles dans leur principe. Cependant, elles demeurent normatives tant qu'elles ne sont pas hiérarchisées et rattachées à un acteur, un horizon et un indicateur précis.

Le tableau ci-dessous opère cette hiérarchisation selon un double critère : l'ancrage empirique de chaque recommandation dans le corpus retenu (une recommandation appuyée par plusieurs sources convergentes, ivoiriennes et comparées, est priorisée) et sa position dans le modèle intégrateur. Les leviers situés en amont de la chaîne causale (gouvernance, leadership) sont traités en priorité sur ceux qui en dépendent (pratiques managériales, supervision, pilotage par les données). Une septième recommandation, transversale, est ajoutée : la structuration d'un pilotage par les données au niveau de l'établissement, condition pratique sans laquelle aucun des indicateurs de suivi proposés ne peut être renseigné.

**Tableau 2. Hiérarchisation des recommandations selon leur ancrage empirique et leur position dans le modèle intégrateur (section 2.2). La numérotation des priorités reflète l'ordre de traitement suggéré et non une exclusivité : les actions 1 à 5 peuvent être engagées en parallèle, la priorité 6 en dépendant opérationnellement.**

| Priorité | Action                                                                                                                                                             | Acteur(s) responsable(s)                                         | Horizon               | Indicateur                                                                  |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Certification des chefs d'établissement : instaurer un dispositif de sélection fondé sur des compétences managériales certifiées, préalable à la prise de fonction | MENAET (Ex MENA / METFPA) en lien avec l'IPNETP                  | Court terme (1-2 ans) | % de chefs d'établissement nommés à l'issue d'un processus de certification |
| 2        | Formation managériale continue : généraliser la formation initiale et continue au leadership pédagogique (déploiement des livrets IFADEM à l'échelle nationale)    | MENATE (ex MENA) / IFADEM / partenaires techniques et financiers | Court terme (1-2 ans) | Heures de formation dispensées par chef d'établissement et par an           |

| Priorité | Action                                                                                                                                                                                                      | Acteur(s) responsable(s)                                               | Horizon               | Indicateur                                                                                                |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3        | Professionnalisation des COGES : réformer la composition et la formation des bureaux exécutifs (éligibilité conditionnée à une formation minimale en gestion)                                               | MENAET (Ex MENA / METFPA), collectivités territoriales                 | Moyen terme (2-3 ans) | % de bureaux exécutifs de COGES ayant suivi la formation minimale                                         |
| 4        | Transparence et reddition des comptes : publier systématiquement les comptes des COGES et documenter les assemblées générales                                                                               | Direction de chaque établissement, bureaux exécutifs des COGES         | Moyen terme (2-3 ans) | % d'établissements publiant un rapport financier COGES annuel                                             |
| 5        | Amélioration de la supervision pédagogique : reconnaître statutairement la fonction et réviser l'organisation logistique des missions d'encadrement                                                         | MENAET (Ex MENA / METFPA) / IPNETP                                     | Moyen terme (2 ans)   | Délai moyen de versement des primes d'encadrement ; nombre de stagiaires supervisés par mission           |
| 6        | Pilotage par les données : doter chaque établissement d'un tableau de bord de suivi (effectifs, ressources, indicateurs de gouvernance) actualisé périodiquement                                            | Établissements, avec l'appui du MENAET (Ex MENA / METFPA) pour l'outil | Moyen terme (2-3 ans) | Taux d'utilisation effective des tableaux de bord par les chefs d'établissement                           |
| 7        | Renforcement du management stratégique des universités et programme de recherche dédié à la gouvernance de l'enseignement supérieur et de l'ETFP, aujourd'hui quasi absente du corpus scientifique ivoirien | MESRS, universités publiques ; IPNETP pour l'ETFP                      | Long terme (3-4 ans)  | Nombre d'études empiriques publiées sur la gouvernance de l'enseignement supérieur et de l'ETFP ivoiriens |

**Source : Auteur**

Cette hiérarchisation transforme les six recommandations normatives en un canevas de réforme managériale séquencé. Les priorités 1 et 2 agissent sur le maillon « leadership » du modèle intégrateur et conditionnent, en bonne partie, l'efficacité des priorités 3 à 5, elles-mêmes nécessaires à ce que la priorité 6, le pilotage par les données, produise une information fiable. La priorité 7, de plus long terme, vise à combler le déséquilibre documentaire identifié plutôt qu'à corriger un dysfonctionnement déjà démontré empiriquement, ce qui justifie son horizon plus lointain.

## 8. Conclusion et perspectives de recherche

Cet article a construit et appliqué, à partir d'une revue documentaire structurée de 34 références, un modèle intégrateur reliant cinq dimensions du management (gouvernance, leadership, pratiques managériales, supervision pédagogique et mobilisation des ressources) à la performance organisationnelle des établissements d'enseignement et de formation ivoiriens, définie selon le cadre quadridimensionnel de Morin, Savoie et Beaudin (1994) et rigoureusement distinguée de la performance scolaire.

L'analyse suggère que les principaux points de blocage du management des établissements ne résident pas dans l'architecture institutionnelle ou les moyens alloués substantiellement renforcés depuis 2011. Ils résident plutôt dans l'absence de dispositifs structurés de sélection et de formation des dirigeants d'établissement, dans le fonctionnement contesté des COGES et dans la sous-professionnalisation de la supervision pédagogique.

La mise en perspective comparative avec le Sénégal, le Burkina Faso, le Togo, l'Ouganda et l'Éthiopie indique que les enjeux de leadership et de gouvernance des établissements ne sont pas propres au cas ivoirien, sans permettre à ce stade de les qualifier de traits structurels démontrés pour l'ensemble des systèmes éducatifs africains. Tandis que le déséquilibre documentaire mis au jour entre le primaire-secondaire et les niveaux supérieur et professionnel constitue un résultat à part entière de cette revue, appelant des recherches empiriques dédiées.

Ces résultats, fondés sur une analyse documentaire et non sur une collecte de données primaires, appellent trois prolongements de recherche prioritaires : (1) une étude empirique quantitative, à l'échelle d'un échantillon représentatif d'établissements ivoiriens, mesurant simultanément les cinq dimensions du modèle intégrateur et des indicateurs explicites de performance organisationnelle (et non uniquement de performance scolaire) ; (2) l'adaptation et la validation, en contexte ivoirien, d'un instrument de mesure du leadership pédagogique de type PIMRS ; (3) une recherche empirique dédiée à la gouvernance des universités et des centres de formation professionnelle ivoiriens, aujourd'hui quasi absente du corpus scientifique disponible. En l'état, le modèle proposé dans cet article constitue une hypothèse de travail structurée avec des sources fiables et solides, dont la validation empirique représente la prochaine étape naturelle du programme de recherche qu'il esquisse.

## Références bibliographiques

- ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(3), 28-43.
- Abidjan.net (2024, 2 septembre). Année scolaire 2024-2025 : la redynamisation du système éducatif ivoirien se poursuit. <https://news.abidjan.net/articles/734020/>
- AIP (2025) <https://www.aip.ci/cote-divoire-aip-les-taux-de-reussite-aux-examens-scolaires-2025/>
- AllAfrica (2023, 21 mai). Côte d'Ivoire : Réforme des COGES — Le manuel de gestion revisité présenté aux collectivités territoriales. <https://fr.allafrica.com/stories/202305210149.html>
- Atanaw, B., Bezabih, A., & Gezahegn, H. (2021). The Role of University Governance in Enhancing Research Performance: Evidence from Ethiopian Public Universities. *The Ethiopian Journal of Higher Education*, 8(2), 1-36 (numéro daté de 2021, mis en ligne le 12 décembre 2025). <https://ejol.aau.edu.et/index.php/EJHE/article/view/12939>
- Atanaw, B., Estifanos, A. B., & Negash, H. G. (2025). How university governance affects education service quality: insights from Ethiopian public universities. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1447357>
- Bouquin, H. (1997). *Les fondements du contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- Cissé, A. (2022). Management des lycées et des collèges de la région de Dakar. *Liens, Revue Internationale des Sciences et Technologies de l'Éducation*, n° 2, juillet 2022, pp. 278-296. [https://fastef.ucad.sn/liens/LIEN33/liens33\\_article15.pdf](https://fastef.ucad.sn/liens/LIEN33/liens33_article15.pdf)
- data.gouv.ci (2026). Statistiques de l'enseignement primaire entre 2010 et 2025. <https://data.gouv.ci/datasets/statistiques-de-lenseignement-primaire-entre-2008-et-2025>
- Doumbia, V. (2025). Réformes de l'enseignement supérieur en Côte d'Ivoire depuis 2011 [Présentation institutionnelle]. <https://africa2025.csefrs.ma/wp-content/uploads/2025/12/Présentation-Prof-Vafi-Doumbia.pdf>
- Économie-ivoirienne.ci (2024). Enseignement supérieur : dispositif et carte universitaire 2013-2023. <https://www.economie-ivoirienne.ci/activites-sectorielles/enseignement-superieur.html>
- Économie-ivoirienne.ci (2024). Enseignement technique et Formation professionnelle. <https://economie-ivoirienne.ci/activites-sectorielles/enseignement-technique-et-formation-professionnelle.html>
- Education Profiles (2024). Côte d'Ivoire — Leadership scolaire. IIEP-UNESCO. <https://education-profiles.org/fr/afrique-sub-saharienne/cote-divoire/~leadership-scolaire>
- Financial Afrik (2025, 16 janvier). Reconstruire l'éducation en Côte d'Ivoire : une transformation engagée qui reste à consolider.

<https://financiafrik.com/2025/01/16/reconstruire-leducation-en-cote-divoire-une-transformation-engagee-qui-reste-a-consolider>

- Franci, A. C. G., & Niamke, J. L. (2022). Problématique de la gouvernance locale en éducation : cas du Comité de Gestion des Établissements Scolaires (COGES) du Lycée Moderne de Bingerville. *Revue Internationale des Sciences et Technologies de l'Éducation (RISTE)*, n° 18, IPNETP, Abidjan, pp. 41-66 [année de parution du numéro à confirmer sur la page de couverture ; enquête réalisée en 2021]. [https://ipnetp.ci/wp-content/uploads/2024/01/RISTE\\_18.pdf](https://ipnetp.ci/wp-content/uploads/2024/01/RISTE_18.pdf)
- FratMat (2024, 2 septembre). Côte d'Ivoire : la redynamisation du système éducatif en marche pour 2024-2025. <https://www.fratmat.info/article/617117/>
- Gbongué, J.-B. (2000). La supervision pédagogique dans les écoles secondaires techniques et professionnelles de Côte d'Ivoire : une expérience de modélisation [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal].
- Gbongué, J.-B. (2002). La supervision de stage en enseignement : point de vue des stagiaires. *Revue de l'École Normale Supérieure de l'Enseignement Technique de Libreville*, 3.
- Gbongué, J.-B. (2008). Les pratiques de l'inspection pédagogique telles que perçues par les enseignants de l'enseignement technique et professionnel. IPNETP, Abidjan.
- Hallinger, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3), 329-351.
- Hallinger, P. (Ed.). (2020). *Reshaping the Landscape of School Leadership Development: A Global Perspective*. CRC Press.
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.
- IPNETP (2024). *Revue Internationale des Sciences et Technologies de l'Éducation (RISTE)*, n° 18. [https://ipnetp.ci/wp-content/uploads/2024/01/RISTE\\_18.pdf](https://ipnetp.ci/wp-content/uploads/2024/01/RISTE_18.pdf)
- Kalika, M. (1988). Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances. *Economica*.
- MENA/DESPS — Direction des Statistiques, de la Planification et des Projets (2024). Statistiques scolaires de poche 2023-2024. Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation, Côte d'Ivoire [URL à vérifier et à renseigner par l'auteur].
- Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation : théories, représentations et mesures*. Gaëtan Morin Éditeur.
- Muriisa, R. K. (2014). Rethinking the Role of Universities in Africa: Leadership as a Missing Link in Explaining University Performance in Uganda. *Journal of Higher Education in Africa / Revue de l'enseignement supérieur en Afrique*, 12(1), 69-92. <https://journals.codesria.org/index.php/jhea/article/view/1538>
- Ouedraogo, P. M. B. (2021). Styles de management et performances des établissements publics d'enseignement post-primaire et secondaire de la province du Zoundwéogo (Burkina Faso).

Revue Scientifique Semestrielle ULSHB, n° 29, décembre 2021 [attribution de l'article à confirmer sur sa page de titre ; accès via ResearchGate, publication 359891356].

Ouffoué, N. B. A., & Kakou, O. K. N. (2022). Point de vue des stagiaires et des encadreurs à propos de la supervision pédagogique dans les écoles techniques et professionnelles en Côte d'Ivoire. *Revue Internationale des Sciences et Technologies de l'Éducation (RISTE)*, n° 18, IPNETP, Abidjan, pp. 9-39 [année de parution du numéro à confirmer]. [https://ipnetp.ci/wp-content/uploads/2024/01/RISTE\\_18.pdf](https://ipnetp.ci/wp-content/uploads/2024/01/RISTE_18.pdf)

République de Côte d'Ivoire / METFP (2017). Plan stratégique de réforme de l'enseignement technique et de la formation professionnelle 2016-2020. IIEP-UNESCO Planipolis. [https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/cote\\_ivoire\\_plan\\_strategique\\_de\\_reforme\\_etfp\\_2016-2020\\_dec2017.pdf](https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/default/files/ressources/cote_ivoire_plan_strategique_de_reforme_etfp_2016-2020_dec2017.pdf)

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School Leadership and Student Outcomes: Identifying What Works and Why*. Ministry of Education, New Zealand.

Robinson, V. (2018). *Reduce Change to Increase Improvement*. Corwin.

Tété, K. (2012). *Gouvernance scolaire au Togo. Intelligibilité des pratiques des acteurs et nouveaux paradigmes d'intervention* [Doctorat européen en sciences de l'éducation, Université de Lleida] (cité d'après Franci & Niamke, 2022).

Toh, A. (2017). Précarisation de la profession enseignante au primaire en Côte d'Ivoire. *Formation et profession*, 25(2), 20-34. <https://doi.org/10.18162/fp.2017.335>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.

UNESCO-IICBA (2024). Côte d'Ivoire : Dossier sur l'éducation. <https://www.iicba.unesco.org/fr/cote-divoire>

Wößmann, L. (2003). Schooling Resources, Educational Institutions and Student Performance: The International Evidence. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 65(2), 117-170.