ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 840-849.
© Authors: CC BY-NC-ND

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Influence de la gestion des carrières sur la fidélisation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales dans les lycées publics de Bamako

Influence of career management on the retention of local government civil-service teachers in public high schools in Bamako

Koniba COULIBALY, *(Enseignant – Chercheur)*
Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Bamako, Mali

Aboubacar T KONATE, *(Enseignant – Chercheur)*
Institut Universitaire de Gestion de Bamako (IUG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)
Bamako, Mali

Ibrahima Hamoro KEITA, *(Enseignant – Chercheur)*
Institut Zayed des Sciences Economiques et Juridiques de Bamako (IZSEJB)
Bamako, Mali

Adresse de correspondance :	Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT). Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB). Quartier du Fleuve. Rue: 310 Porte: 238.
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	COULIBALY, K., T KONATE, A., & KEITA, I. H. (2026). Influence de la gestion des carrières sur la fidélisation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales dans les lycées publics de Bamako. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(12), 840–849. https://doi.org/10.5281/zenodo.23564491
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 16/09/2026 *Accepted : 18/10/2026*

Influence de la gestion des carrières sur la fidélisation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales dans les lycées publics de Bamako

Résumé

Cette étude analyse l'influence de la gestion des carrières sur la fidélisation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales dans les lycées publics de Bamako. Elle répond à la question suivante : comment les pratiques de gestion des carrières influencent-elles la fidélisation de ces enseignants ? La recherche comble un angle peu documenté : celui de la rétention enseignante dans un cadre statutaire territorial, distinct de la fonction publique d'État. Une étude qualitative interprétative, fondée sur onze lycées publics, mobilise 33 entretiens semi-directifs auprès de 24 participants distincts, soit 18 enseignants et 6 responsables d'établissement. Les entretiens constituent l'unité d'analyse ; les participants constituent l'unité de participation. L'analyse thématique manuelle, appuyée par une matrice de codage et une relecture croisée des catégories, montre que les retards d'avancement, l'absence de perspectives professionnelles visibles, la faible reconnaissance des qualifications et l'opacité perçue des promotions fragilisent l'intention de rester. Les résultats nuancent toutefois ce constat : la sécurité de l'emploi soutient un maintien conditionnel pour une partie des enseignants. L'article propose un cadre de carrière fondé sur la fiabilité administrative, la transparence, la reconnaissance des compétences et des parcours diversifiés.

Mots-clés : gestion des carrières ; fidélisation ; enseignants ; fonction publique des collectivités territoriales ; lycées publics ; Bamako.
Classification JEL : M12 ; M54 ; I28.
Type du papier : Recherche empirique.

Abstract

This study analyses the influence of career management on the retention of local government civil-service teachers in public high schools in Bamako. It addresses the following question: how do career-management practices influence the retention of these teachers? The study addresses an underexplored issue: teacher retention within a territorial civil-service framework, distinct from the national civil service. An interpretive qualitative multiple-case design across eleven public high schools draws on 33 semi-structured interviews with 24 distinct participants, including 18 teachers and 6 school managers. Interviews are the unit of analysis, whereas participants are the unit of participation. Manual thematic analysis, supported by a coding matrix and cross-review of categories, indicates that delayed advancement, limited visible career prospects, weak recognition of qualifications and perceived opacity in promotions undermine the intention to remain. This finding is qualified by the role of job security, which supports conditional retention for some teachers. The paper proposes a career-management framework based on administrative reliability, transparent procedures, competence recognition and diversified pathways.

Keywords: career management; retention; teachers; local government civil service; public high schools; Bamako.
JEL classification: M12; M54; I28.
Type du papier : Empirical Research

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 840-849.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

La qualité du service éducatif repose notamment sur la stabilité des équipes, l'engagement professionnel et la possibilité, pour les enseignants, de développer leurs compétences au cours de leur vie professionnelle. Les départs effectifs, les intentions de sortie et le désengagement peuvent perturber la continuité pédagogique et la transmission des savoirs. La fidélisation ne dépend toutefois pas d'un facteur isolé : elle se construit au croisement des conditions de travail, de la reconnaissance, du soutien organisationnel et des perspectives de carrière. Les travaux de Madigan et Kim (2021) relient les intentions de départ à plusieurs dimensions du vécu professionnel, tandis que See et al. (2020) soulignent que les solutions de rétention doivent être appréciées à partir de preuves et en fonction des contextes où les difficultés se posent.

La gestion des carrières constitue ainsi un enjeu de gestion des ressources humaines dans les systèmes éducatifs. Elle recouvre l'avancement, la promotion, la mobilité, l'accès à des responsabilités, la reconnaissance des qualifications et le développement professionnel. Lorsqu'elles sont compréhensibles et appliquées de manière prévisible, ces pratiques peuvent rendre les perspectives d'évolution plus lisibles et soutenir la confiance envers l'employeur. À l'inverse, des délais incertains, des critères opaques ou l'absence de passerelles peuvent fragiliser l'attachement professionnel. Les résultats obtenus au Ghana par Cobbold et Asamani (2015) montrent que les orientations de carrière des enseignants sont associées à leurs intentions de mobilité professionnelle. Cette étude apporte un éclairage ouest-africain utile, sans présumer que les mécanismes observés dans le système ghanéen se reproduisent à l'identique au Mali.

Au Mali, la distinction entre les personnels de l'État et ceux des collectivités territoriales structure le cadre d'emploi public. La loi n° 2014-049 du 18 septembre 2014 relative aux principes fondamentaux de création, d'organisation et de contrôle des services publics précise que les personnels des services des collectivités territoriales relèvent du statut général qui leur est applicable et du Code du travail. Cette situation institutionnelle appelle une analyse propre des parcours des enseignants concernés, en tenant compte de la répartition des compétences entre établissements, collectivités et autorités de tutelle. Bamako constitue un terrain pertinent pour examiner ces enjeux dans onze lycées publics relevant d'un environnement réglementaire commun, mais présentant des configurations organisationnelles diverses.

La littérature internationale établit l'importance des perspectives professionnelles dans la fidélisation, mais les travaux empiriques portant sur les enseignants ouest-africains et, plus particulièrement, sur les enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales au Mali demeurent moins présents dans les références mobilisées par cette étude. La question de recherche est donc la suivante : comment les pratiques de gestion des carrières influencent-elles la fidélisation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales dans les lycées publics de Bamako ? L'étude vise à comprendre les expériences d'avancement, de promotion, de reconnaissance des qualifications et de mobilité, puis à analyser les mécanismes par lesquels ces expériences nourrissent l'intention de rester ou la recherche d'alternatives. Son intérêt théorique réside dans l'articulation de la justice perçue, de l'échange social et du contrat psychologique. Son apport empirique consiste à documenter ces mécanismes dans un contexte statutaire territorial malien. Après la revue de littérature et le cadre analytique, l'article présente la méthodologie, les résultats, leur discussion, les implications managériales et la conclusion.

2. Revue de littérature et cadre d'analyse

2.1. Gestion des carrières et fidélisation enseignante

La gestion des carrières désigne les dispositifs qui accompagnent et régulent la progression professionnelle : avancement, promotion, mobilité, formation, évaluation, accès aux responsabilités et reconnaissance des expériences. Dans le secteur éducatif public, elle s'inscrit

dans un cadre statutaire visant l'égalité de traitement et la continuité du service. Elle ne produit toutefois des effets mobilisateurs que lorsque les règles sont comprises, appliquées dans des délais raisonnables et associées à des possibilités concrètes d'évolution.

Chez les enseignants, la carrière comprend l'expertise pédagogique, l'accès à des responsabilités de coordination ou d'encadrement, les transitions entre fonctions et la reconnaissance des formations suivies. L'UNESCO-IIPE (2015) souligne que les systèmes éducatifs capables d'attirer et de retenir les enseignants disposent de structures valorisant les compétences, la performance et le développement continu. Les recherches comparatives distinguent cependant les ressources d'entrée dans le métier des ressources de développement à long terme ; ces dernières soutiennent plus directement la projection dans une carrière enseignante durable (See et al., 2020).

La littérature ne conduit pas à une conclusion mécanique. Des règles statutaires peuvent sécuriser l'emploi sans créer de perspectives développantes ; inversement, une mobilité ouverte peut être vécue comme une opportunité ou comme un signal de sortie du métier. La formation peut renforcer l'attachement lorsqu'elle est reconnue, mais accroître l'employabilité externe lorsqu'aucune passerelle interne n'est proposée. Ces tensions justifient une analyse située des perceptions des enseignants.

Les résultats empiriques ouest-africains invitent à préciser cette relation. Au Ghana, Cobbold et Asamani (2015), à partir d'une enquête auprès de 297 enseignants du primaire et du secondaire, montrent que plusieurs orientations de carrière sont liées aux intentions de quitter le métier, alors que les ancrages de sécurité et de service n'exercent pas le même effet statistique. Cette étude quantitative met en évidence la pertinence des aspirations professionnelles, mais elle porte sur un autre cadre institutionnel et ne permet pas de conclure directement sur les fonctionnaires territoriaux maliens. Au Mali, l'analyse doit également prendre en compte la gestion décentralisée du personnel enseignant et les règles statutaires propres aux collectivités territoriales. Le présent article examine précisément ce contexte, en s'appuyant sur les récits recueillis dans les lycées publics de Bamako.

2.2. Cadre théorique intégrateur

La théorie de l'équité (Adams, 1965) permet d'interpréter les jugements portant sur les critères, les délais et les retours associés à l'ancienneté, aux diplômes et aux efforts. La théorie de l'échange social (Paillé, 2008) explique que le soutien, la reconnaissance et la fiabilité organisationnelle peuvent nourrir la réciprocité et l'intention de rester. Le contrat psychologique complète ces deux approches : les attentes non écrites relatives à l'évolution, à la reconnaissance ou à la mobilité peuvent être affectées lorsque l'organisation ne tient pas les promesses perçues (Rousseau, 1995).

Ces cadres sont mobilisés de manière complémentaire. Les pratiques de carrière constituent les signaux organisationnels ; elles influencent la justice perçue, la confiance et la reconnaissance ; ces mécanismes façonnent ensuite l'intention de rester ou de rechercher des alternatives. La rémunération et les conditions économiques sont des facteurs concomitants : elles peuvent renforcer l'effet des perspectives de carrière ou accélérer une mobilité externe lorsqu'une opportunité mieux rémunérée se présente.

Tableau 1. Modèle analytique intégrateur

Pratiques de carrière	Mécanismes interprétatifs	Fidélisation
Avancement, promotion, mobilité, reconnaissance des qualifications	Justice perçue; confiance; respect du contrat psychologique; développement professionnel	Intention de rester, maintien conditionnel ou recherche d'alternatives

Source : élaboration par les auteurs à partir d'Adams (1965), Paillé (2008) et Rousseau (1995).

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 840-849.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

2.3. Propositions de recherche

Les retards et l'imprévisibilité des décisions administratives peuvent être interprétés comme un défaut de fiabilité organisationnelle. Dans la perspective de l'équité, les agents comparent leurs contributions et leur ancienneté aux résultats qu'ils obtiennent ; dans celle de l'échange social, la régularité du traitement des droits constitue un signal de considération. Les observations de terrain présentées dans cette étude seront mises en relation avec ces mécanismes.

P1: des avancements perçus comme réguliers et compréhensibles soutiennent la confiance et l'intention de rester.

La perception de justice ne dépend pas uniquement de l'existence formelle de règles, mais aussi de leur lisibilité et de leur application. Les travaux de Cobbold et Asamani (2015) soulignent que les orientations de carrière sont liées aux intentions de mobilité des enseignants au Ghana. Dans le contexte étudié, des critères de promotion explicites et traçables sont donc susceptibles de renforcer la confiance dans les possibilités d'évolution interne.

P2: des promotions fondées sur des critères lisibles et méritocratiques renforcent la fidélisation.

La reconnaissance des qualifications relie le développement professionnel aux perspectives offertes par l'employeur. Lorsque les compétences acquises ne sont pas prises en compte dans les affectations ou les responsabilités, la formation peut aussi élargir les possibilités de mobilité externe. Les analyses consacrées aux carrières enseignantes rappellent l'importance de parcours qui valorisent l'expérience et les compétences (UNESCO-IIPE, 2015). Cette relation mérite d'être examinée dans le cadre statutaire malien.

P3: la reconnaissance des formations et des qualifications soutient l'attachement lorsqu'elle ouvre des possibilités d'évolution.

Dans les organisations où les postes hiérarchiques sont peu nombreux, la progression peut aussi passer par des responsabilités pédagogiques, la coordination ou des mobilités horizontales. La diversité des parcours permet de reconnaître l'expertise sans réduire l'évolution à l'accès à un poste supérieur. En cohérence avec les travaux sur les orientations de carrière et les intentions de mobilité (Cobbold et Asamani, 2015), l'étude examine si de telles possibilités peuvent limiter la recherche d'alternatives externes.

P4: des parcours de mobilité et de diversification des rôles limitent la recherche d'alternatives externes.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Positionnement et stratégie de recherche

La recherche adopte un positionnement interprétatif et une démarche qualitative. Elle vise à comprendre le sens donné par les acteurs aux expériences d'avancement, de promotion, de formation et de mobilité. La stratégie retenue est une étude de cas multiple conduite dans onze lycées publics du district de Bamako. Conformément à Yin (2018), ce choix permet de comparer des situations inscrites dans des établissements différents tout en tenant compte d'un environnement réglementaire commun. Les établissements ont été retenus afin de couvrir des situations organisationnelles diversifiées ; l'objectif n'est pas la représentativité statistique mais une comparaison analytique des expériences de carrière.

3.2. Participants, collecte et considérations éthiques

Les données reposent sur 33 entretiens semi-directifs réalisés auprès de 24 participants distincts : 18 enseignants et 6 responsables d'établissement. Les entretiens constituent les unités d'analyse et les personnes les unités de participation. Vingt-sept entretiens portent sur des situations de fonctionnaires des collectivités territoriales ; six concernent des fonctionnaires d'État et servent au cadrage comparatif. L'échantillonnage raisonné a été construit à partir de

la présence dans les onze lycées retenus, de la fonction exercée (enseignant ou responsable), de la situation statutaire et de l'expérience directe des pratiques de carrière étudiées. Les informations disponibles dans le fichier transmis ne précisent pas, pour chacun des participants, le sexe, le grade, l'ancienneté ni le niveau d'enseignement ; ces variables ne peuvent donc pas être utilisées pour décrire la composition de l'échantillon. Les 33 entretiens totalisent 1 974 minutes, soit environ 32 h 54. Le consentement oral a été recueilli avant les entretiens ; les propos sont anonymisés et codés.

Tableau 2. Dispositif empirique

Élément	Caractéristique	Précision analytique
Terrain	Onze lycées publics du district de Bamako	Cadre réglementaire commun et configurations organisationnelles diverses
Participants	24 participants distincts	18 enseignants et 6 responsables d'établissement
Entretiens	33 entretiens semi-directifs	Unités d'analyse ; les entretiens ne se confondent pas avec le nombre de participants
Statut concerné	27 entretiens relatifs à des fonctionnaires des collectivités territoriales	Six entretiens relèvent de fonctionnaires d'État ; ils servent au cadrage comparatif
Éthique	Consentement oral préalable, anonymisation et codification des propos	Les données sont utilisées à des fins de recherche et présentées sans élément d'identification

Source : données de l'étude.

3.3. Traitement et analyse

Les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique manuelle, inspirée de l'analyse de contenu qualitative (Blanchet et Gotman, 2007 ; Paillé et Mucchielli, 2016). La procédure a comporté une lecture intégrale des transcriptions, un codage initial, le regroupement des codes en thèmes et sous-thèmes, puis une relecture croisée de la matrice de codage. La saturation thématique a été appréciée lorsque les lectures supplémentaires n'apportaient plus de thème nouveau relatif à la gestion des carrières. Les verbatims sont anonymisés : les codes EN renvoient aux enseignants. Les responsables d'établissement participent au dispositif de collecte, mais la version transmise ne contient pas d'extraits directement attribués à ces responsables ; les résultats ci-dessous ne leur prêtent donc aucun propos.

4. Résultats

4.1. Avancement reconnu mais mise en œuvre perçue comme irrégulière

Les enseignants reconnaissent que leur statut prévoit des avancements périodiques. Cette règle constitue une garantie minimale de stabilité. Toutefois, les retards dans le traitement des dossiers, les chevauchements d'années et l'incertitude sur les échéances réduisent la portée motivante de l'avancement. Dans les extraits présentés pour ce thème, deux enseignants distincts (EN-1 et EN-2) évoquent les retards administratifs. La difficulté ne relève pas seulement du revenu ; elle affecte aussi le sentiment que les droits administratifs sont effectivement respectés.

Un enseignant explique : *« Le statut prévoit un avancement tous les deux ans. Maintenant, cet avancement est fait, mais souvent ça prend du retard. Vous allez trouver que des années se chevauchent »* (EN-2). Un autre précise que l'avancement est en principe automatique, mais que *« les retards de notation »* et les délais administratifs persistent (EN-1).

4.2. Promotion et perspectives de carrière

Les récits mettent en évidence une dissociation entre l'avancement et la progression de carrière. Les enseignants décrivent un parcours largement centré sur la poursuite de l'enseignement secondaire et des perspectives peu visibles vers de nouvelles fonctions, responsabilités ou niveaux d'enseignement. Dans les extraits reproduits ici, quatre enseignants distincts (EN-1,

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 840-849.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

EN-2, EN-4 et EN-8) abordent l'absence de débouchés ou contestent la transparence perçue des promotions. Ces citations établissent l'existence de ces perceptions parmi les personnes citées, sans mesurer leur fréquence dans l'ensemble des 18 enseignants.

Le témoignage suivant est explicite : *« Ils n'ont aucun plan de carrières. Ils sont obligés de continuer à enseigner jusqu'à la fin de leur carrière »* (EN-1). Un autre répondant affirme : *« Chez nous, il n'y a pas de promotion ni de carrière »* (EN-2).

Les promotions sont aussi perçues comme insuffisamment fondées sur le mérite. Un participant estime que *« la promotion ne se fait pas au mérite »* et évoque des affinités politiques, tributaires ou financières (EN-8). Un autre résume cette perception par la formule : *« Le problème n'est pas ce que tu connais mais qui tu connais »* (EN-4). Ces propos rapportent des perceptions ; ils ne constituent pas une vérification factuelle des procédures de promotion.

4.3. Formation, qualification et mobilité

Les résultats font apparaître une articulation faible entre formation, qualification et évolution de carrière. Deux enseignants distincts (EN-1 et EN-2) sont cités sur ce thème : ils associent l'absence de passerelles après l'obtention de diplômes supérieurs à une reconnaissance insuffisante des compétences et, dans un cas, à la possibilité de quitter le métier. Ces extraits montrent des expériences rapportées ; ils ne permettent pas d'estimer la fréquence de cette perception dans l'ensemble de l'échantillon.

Un enseignant décrit cette situation : *« Après avoir décroché un DEA ou un Doctorat, on te demande de retourner au même niveau d'enseignement. On n'aura pas accès à l'enseignement supérieur »* (EN-1). Un autre associe directement formation et départ potentiel : *« Les gens vont se former, la plupart du temps à leurs propres frais, avec une autre vision d'abandonner le métier enseignant »* (EN-2).

4.4. Maintien conditionnel et cas nuancé

L'analyse ne réduit pas les situations à une intention uniforme de départ. Les retards d'avancement, l'opacité perçue des promotions et l'absence de parcours diversifiés alimentent la recherche d'alternatives. Toutefois, la sécurité de l'emploi et l'attachement au métier soutiennent aussi l'intention de rester chez certains enseignants. La fidélisation observée est donc fréquemment conditionnelle : elle dépend à la fois de la stabilité statutaire et de l'existence de raisons crédibles de poursuivre une carrière dans le système.

Tableau 3. Structure de codage et résultats synthétiques

Thème	Sous-thèmes	Interprétation
Avancement	Retards administratifs ; incertitude sur les échéances	La sécurité statutaire est affaiblie lorsque les droits sont perçus comme tardifs
Promotion	Absence de perspectives ; mérite contesté	La projection professionnelle et la confiance sont fragilisées
Formation et qualifications	Diplômes peu reconnus ; absence de passerelles	Le développement peut soutenir l'employabilité externe
Fidélisation	Recherche d'alternatives ; sécurité de l'emploi	Maintien souvent conditionnel plutôt qu'adhésion à un parcours attractif

Source : analyse thématique des entretiens.

5. Discussion

5.1. De l'avancement statutaire à la carrière développante

Le premier apport de l'étude est de distinguer l'avancement de la carrière. Une progression d'échelon, lorsqu'elle est retardée ou isolée de possibilités de promotion et de mobilité, ne répond pas pleinement au besoin de développement professionnel. Ce résultat rejoint les

travaux qui mettent l'accent sur les ressources de développement à long terme pour soutenir la rétention enseignante (See et al., 2020). Il nuance cependant une lecture strictement statutaire : la stabilité ne devient un levier de fidélisation que si elle est associée à une trajectoire professionnelle lisible.

5.2. Justice, échange social et contrat psychologique

Les perceptions de nominations relationnelles ou politiques révèlent la mise en cause du principe de mérite. Dans la perspective d'Adams (1965), les enseignants évaluent la cohérence entre leurs apports, leurs qualifications et les retours de l'organisation. L'approche de l'échange social (Paillé, 2008) complète cette lecture : des procédures fiables et compréhensibles constituent une réponse organisationnelle susceptible de nourrir la réciprocité. Le contrat psychologique permet enfin de comprendre que l'absence de reconnaissance ou de mobilité peut être vécue comme un écart entre les attentes de carrière et les possibilités réellement offertes (Rousseau, 1995).

5.3. Formation, rémunération et risque de sortie

La formation a un rôle paradoxal. Sans passerelle professionnelle, elle améliore l'employabilité externe davantage qu'elle ne renforce l'attachement à l'employeur public. La rémunération intervient comme facteur complémentaire : l'éventualité d'une opportunité mieux rémunérée peut accélérer une intention de mobilité lorsque les perspectives de carrière sont déjà faibles. Il ne s'agit pas d'attribuer l'intention de départ à un facteur unique, mais de souligner l'articulation entre reconnaissance, perspectives, revenu et conditions d'exercice. Cette interprétation est cohérente avec les résultats de la méta-analyse de Madigan et Kim (2021), qui situe la justice, le soutien et la satisfaction parmi les antécédents importants de l'intention de départ.

5.4. Limites de l'interprétation

Les résultats doivent être interprétés avec prudence. L'étude est qualitative, située dans onze lycées publics de Bamako et fondée sur les récits des participants ; elle ne vise donc pas une généralisation statistique. La sensibilité du sujet peut favoriser la désirabilité sociale ou des lectures prudentes des pratiques administratives. L'analyse a été menée manuellement et les responsables d'établissement servent principalement à contextualiser les récits sans verbatim exploitable dans le matériau transmis. Enfin, les catégories statutaires sont distinguées par le nombre d'entretiens et non par un croisement exhaustif avec chaque fonction. Ces limites invitent à considérer les résultats comme des mécanismes interprétatifs à éprouver dans d'autres contextes.

6. Implications managériales

Les implications doivent être distinguées selon le niveau de gouvernance. Les lycées peuvent améliorer l'information, l'accompagnement et les entretiens professionnels ; les collectivités territoriales peuvent organiser le suivi administratif et la remontée des besoins ; les réformes de critères de promotion et de passerelles statutaires relèvent des autorités de tutelle. La faisabilité dépend donc de contraintes réglementaires et budgétaires qui dépassent le seul établissement.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 12 (2026), pp. 840-849.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Tableau 4. Recommandations hiérarchisées et indicateurs de suivi

Priorité et acteur	Mesure	Horizon	Indicateur de suivi
1. Lycée et collectivité	Mettre en place un suivi des dossiers d'avancement et une information individuelle	Court terme	Délai moyen de traitement; part des agents informés
2. Collectivité et tutelle	Publier les critères et décisions de promotion dans le respect du cadre réglementaire	Moyen terme	Existence du référentiel; part des décisions traçables
3. Tutelle	Créer des passerelles de fonctions et reconnaître les qualifications selon des critères formalisés	Moyen terme	Nombre de passerelles ouvertes; mobilités internes
4. Lycée et collectivité	Instaurer un entretien professionnel relié au développement des compétences	Court terme	Taux d'entretiens réalisés; plans de développement suivis

Source : élaboration des auteurs à partir des résultats.

7. Conclusion

Cette étude montre que la gestion des carrières fragilise la fidélisation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales lorsqu'elle est perçue comme lente, peu transparente et dépourvue de débouchés professionnels. L'avancement d'échelon demeure une garantie importante, mais ne suffit pas à créer une carrière attractive. Les enseignants attendent aussi la reconnaissance de leurs qualifications, des critères de promotion fondés sur le mérite, des possibilités de mobilité et une visibilité sur leur avenir professionnel.

Sur le plan théorique, les résultats articulent la justice perçue, l'échange social et le contrat psychologique : les pratiques de carrière sont interprétées comme des signaux organisationnels qui influencent la confiance et l'intention de rester. Sur le plan pratique, ils indiquent que les réponses doivent combiner fiabilité administrative, transparence et diversification des parcours, tout en tenant compte des compétences respectives des établissements, des collectivités et de la tutelle.

La portée de l'étude reste limitée par son ancrage qualitatif et territorial. Les effectifs thématiques complets ne sont pas rapportés ici ; les décomptes figurant dans les résultats concernent uniquement les personnes explicitement citées. Des recherches futures pourraient comparer plusieurs statuts et régions, puis examiner le modèle proposé sur un échantillon élargi. Une démarche longitudinale permettrait également d'observer les effets de réformes effectives de gestion des carrières.

Références :

(1). Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
(2). Blanchet, A. et Gotman, A. (2007). L'enquête et ses méthodes : l'entretien (2e éd. refondue). Armand Colin.
(3). Cobbold, C. et Asamani, L. (2015). Ghanaian teachers' career orientations and their turnover intentions. Research on Humanities and Social Sciences, 5(6), 112-123.
(4). Loi n° 2014-049 du 18 septembre 2014 portant principes fondamentaux de la création, de l'organisation et du contrôle des services publics au Mali.
(5). Madigan, D. J. et Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and teachers' intentions to quit. Teaching and Teacher Education, 105, 103425.
(6). Paillé, P. (2008). La fidélisation des ressources humaines : une approche en termes d'échange social. Management International, 12(1), 45-54.

(7). Paillé, P. et Mucchielli, A. (2016). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Armand Colin.
(8). Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage.
(9). See, B. H., Morris, R., Gorard, S. et El Soufi, N. (2020). What works in attracting and retaining teachers in challenging schools and areas? Oxford Review of Education, 46(6), 678-697.
(10). UNESCO-IIPE. (2015). Carrière et évaluation des enseignants : options et implications (Gestion des enseignants, unité 6). Institut international de planification de l'éducation.
(11). Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens: une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. Recherches qualitatives, Hors-série, 3, 243-260.
(12). Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.