Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Les dysfonctionnements administratifs dans la gestion des carrières des enseignants du secondaire et du fondamental au Mali : analyse critique d'un cas controversé de redéploiement de professeurs de sociologie et d'aménagement du territoire vers l'enseignement fondamental

Administrative Dysfunctions in the Career Management of Secondary and Primary School Teachers in Mali: A Critical Analysis of a Controversial Case of Redeployment of Sociology and Territorial Planning Professors to Primary Education

Bouyaki FOFANA [a]
Mahamadou DIARRA [b]
Hamadi Iknane MAIGA [c]

[a] Institut Universitaire de Formation Professionnelle de l' Université de Ségou, Mali

[b] Agence Malienne d'Assurance-Qualité de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche scientifique, Mali

[c] Institut Universitaire de Technologie de l'Université Yambo Ouologuem de Bamako, Mali

Les auteurs acceptent que cet article reste en libre accès en permanence selon les termes de la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0

Copyright © Revue Francophone

Revue **Francophone**

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Résumé

Le dysfonctionnement administratif désigne une rupture dans le fonctionnement normal, efficace ou légal d'une administration, souvent causée par des défaillances structurelles, procédurales ou humaines. Ces anomalies engendrent des pertes de productivité, une destruction de la confiance publique et des impacts négatifs sur les usagers. Au Mali, elles se manifestent dans la gestion des carrières des enseignants, comme l'illustre le cas polémique de 2023 : le redéploiement controversé de professeurs de Sociologie/Aménagement du Territoire vers l'enseignement fondamental, révélant des failles systémiques en ressources humaines. Cet article analyse les incompatibilités statutaires et pédagogiques, ainsi que les irrégularités procédurales de cette mesure de redéploiement, tout en évaluant ses impacts sur les carrières des enseignants concernés. L'approche méthodologique est descriptive et analytique. Elle mobilise une méthode mixte, associant des données quantitatives et qualitatives, à travers l'analyse des textes légaux pertinents et du recours gracieux déposé en octobre 2023. Les dysfonctionnements incluent des inversions hiérarchiques, inadéquation de spécialités, non-respect du volume horaire, confusion statutaire, ignorance de normes supérieures et absence de consultation. Cette analyse critique souligne la nécessité d'une gouvernance équitable et rationnelle des ressources humaines dans le secteur de l'éducation.

Mots-clés : Gestion des Ressources Humaines, dysfonctionnement administratif, redéploiement, Mali.

Abstract

Administrative dysfunction refers to a break in the normal, efficient or legal functioning of an administration, often caused by structural, procedural or human failures. These anomalies lead to productivity losses, destruction of public trust and negative impacts on users. In Mali, they are manifested in the management of teachers' careers, as illustrated by the controversial case of 2023: the controversial redeployment of Sociology/Spatial Planning teachers to basic education, revealing systemic flaws in human resources. This article analyses the statutory and pedagogical incompatibilities, as well as the procedural irregularities of this redeployment measure, while assessing its impact on the careers of the teachers concerned. The methodological approach is descriptive and analytical. It uses a mixed method, combining quantitative and qualitative data, through the analysis of the relevant legal texts and the non-contentious appeal filed in October 2023. Dysfunctions include hierarchical reversals, mismatches of specialties, non-compliance with the number of hours, statutory confusion, ignorance of higher standards and lack of consultation. This critical analysis underlines the need for equitable and rational governance of human resources in the education sector.

Keywords : Human Resource Management, Administrative dysfunction, Redeployment, Mali.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Introduction :

Dans le système éducatif malien, où les enseignants constituent un levier essentiel du développement des générations futures, une décision administrative peut conduire au redéploiement d'enseignants ayant exercé pendant plusieurs années au niveau secondaire, à la suite d'une formation universitaire, vers l'enseignement fondamental, mettant ainsi en lumière des dysfonctionnements administratifs aux conséquences préoccupantes.

Le système éducatif malien est structuré en quatre niveaux : préscolaire et spécial, fondamental, secondaire et supérieur. Depuis le début des années 2000, il s'inscrit dans un processus de décentralisation progressive, matérialisé par le Programme décennal de développement de l'éducation. Cette reconfiguration institutionnelle, bien que vertueuse en termes d'autonomie locale, engendre des dysfonctionnements en ressources humaines, notamment des redéploiements mal coordonnés générant des tensions, conflits et gaspillages de ressources humaines (RH).

La loi n° 2018-007 du 16 janvier 2018 portant statut du personnel enseignant de l'Enseignement Secondaire, Fondamental, Préscolaire et Spécial définit les droits et obligations des enseignants, en instaurant un cadre du personnel qui se compose des corps suivants : les catégories A (professeurs titulaires/principaux), Catégorie B (maîtres titulaires/principaux) et catégorie C (maîtres auxiliaires). Le Décret n°2019-0411/PRM complète cela par un plan de carrière.

Malgré ces avancées, des irrégularités persistent : planification déficiente des emplois, absence de transparence dans les affectations après formation continue, redéploiements inadaptés ; surnombre d'enseignants affectés à des fonctions de gestion ou d'encadrement au détriment de l'enseignement en classe, la concentration excessive d'enseignants dans les centres urbains, le déficit en personnel pédagogique dans les zones rurales.

Dans le cadre de ces réformes, la décision n°2023-571/GRS-CAB du 2 octobre 2023 du Gouvernorat de Ségou constitue un cas qui met en exergue les tensions en matière de gestion des ressources humaines. Cet acte administratif prescrit le redéploiement de 66 Professeurs de l'Enseignement Fondamental de la spécialité Sociologie ou Aménagement du Territoire en service dans les services de l'administration scolaire du fondamental (Centres d'Animation Pédagogique), de l'enseignement secondaire (lycées) et de l'enseignement normal (Instituts de Formations des Maitres) vers les écoles fondamentales (1 et 2) où il n'existe aucune de ces spécialités.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Ces professeurs, formés à l'Université de Ségou pour la plupart et statutairement supérieurs, se voient subordonnés à l'autorité des Maîtres de l'Enseignement Fondamental dans des structures dépourvues de leur spécialité. Ce redéploiement vise à combler des déficits d'effectifs dans l'Enseignement Fondamental et améliorer la qualité des enseignements de cet ordre. Toutefois, il soulève des contestations immédiates du collectif des professeurs de l'enseignement fondamental de spécialité Sociologie et Aménagement du Territoire via une lettre de recours gracieux du 23 octobre 2023. Leur redéploiement révèle des incompatibilités structurelles : volumes horaires inadaptés, l'inadéquation entre la spécialité de formation des enseignants et les exigences programmatiques du fondamental 1 et 2, et l'empêchement d'évoluer professionnellement dans leur carrière. Ce cas concret illustre les limites de la gestion du capital humain de l'éducation dans cette région, où des décisions locales contredisent les cadres nationaux, aggravant une crise systémique d'inadéquation formation-emploi.

La décision n°2023-571/GRS-CAB pose une problématique centrale en gestion ressource humaines éducatives au Mali : vices de fond et de forme qui compromettent sa légalité et dévoilent des failles systémiques, avec des répercussions graves sur les trajectoires professionnelles des enseignants concernés.

Sur le fond, cette mesure heurte les principes statutaires en subordonnant des professeurs à des maîtres, en imposant une spécialité inadaptée, en contrevenant aux volumes horaires réglementaires et en entravant les promotions fondées sur des tests pédagogiques.

Sur la forme, elle confond fonctionnaires d'État et fonctionnaires des collectivités, ignore des mises à disposition ministérielles antérieures et procède sans mise en place d'une commission locale formelle et sans consultation ni avis des intéressés, entachant sa validité procédurale.

Ces irrégularités exposent les enseignants à un préjudice irréparable, qui se traduit notamment par le gel de leurs promotions, une démotivation accrue et des risques de contentieux.

Dans quelle mesure les irrégularités statutaires, pédagogiques et procédurales affectant la décision de redéploiement n°2023-571/GRS-CAB du 2 octobre 2023, portent-elles atteinte aux cadres normatifs nationaux ?

- Plus spécifiquement, la recherche s'interroge sur les questions suivantes :
- Dans quelle mesure existe-t-il une inadéquation entre les spécialités des enseignants et les besoins pédagogiques des établissements d'affectation ?

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

- Dans quelle mesure les volumes horaires prescrits sont-ils respectés lors du processus de redéploiement des enseignants ?
- Comment la hiérarchie des corps est-elle prise en compte dans le processus de redéploiement des enseignants ?
- Quelles sont les conséquences de ces irrégularités sur les trajectoires professionnelles des enseignants concernés ?

Cette étude a pour objectif général d'analyser les irrégularités statutaires, pédagogiques et procédurales de la décision de redéploiement n°2023-571/GRS-CAB du 2 octobre 2023, ainsi que leurs répercussions sur les trajectoires professionnelles des enseignants redéployés.

De manière plus précise, elle vise à :

- Déterminer les irrégularités relatives à l'inadéquation entre les spécialités des enseignants et les besoins pédagogiques des établissements d'affectation ;
- Identifier les irrégularités liées au respect des volumes horaires des enseignants redéployés ;
- Analyser les irrégularités concernant le respect de la hiérarchie des corps dans le processus de redéploiement ;
- Apprécier les conséquences de ces irrégularités sur les trajectoires professionnelles des enseignants concernés.

Cette recherche s'inscrit dans une démarche à la fois descriptive et analytique, fondée sur une approche mixte combinant des données qualitatives et quantitatives. Elle vise, d'une part, à caractériser les irrégularités statutaires, pédagogiques et procédurales liées au redéploiement des enseignants et, d'autre part, à en examiner les effets sur leur parcours professionnel. Cette orientation méthodologique permet d'articuler l'analyse des textes normatifs, des documents administratifs et des données issues des questionnaires et des entretiens, afin de produire une compréhension approfondie du phénomène étudié.

Sur le plan scientifique, cette étude contribue à la littérature sur la GRH publique en Afrique en analysant les irrégularités liées au redéploiement des enseignants et leurs effets sur leurs trajectoires professionnelles.

Sur le plan pratique, elle offre aux décideurs éducatifs des éléments utiles pour améliorer les procédures, garantir le respect des normes et promouvoir une gestion plus équitable des carrières enseignantes.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Ce travail s'articule en cinq parties : Cadre théorique et conceptuel, méthodologie, résultats, discussion et enfin recommandations.

1. Cadre théorique et conceptuel

1.1. Dysfonctionnements administratifs

L'administration est définie comme étant toute institution ou organisation au niveau continental, régional, national et local qui applique des politiques publiques ou exerce les missions de services publics (charte africaine sur les valeurs et principe du service publique et de l'administration). Dans le secteur de l'éducation au Mali, l'administration repose sur un dispositif articulé autour du ministère de l'Éducation nationale, du ministère du Travail, de la Fonction publique et du Dialogue social, ainsi que du ministère de l'Administration territoriale et de la Décentralisation. Ce dispositif comprend également des directions nationales spécialisées et des organes d'appui et de contrôle. Il mobilise des structures déconcentrées, notamment les gouvernorats et les académies d'enseignement à l'échelon régional, les préfectures et les centres d'animation pédagogique à l'échelon subrégional, ainsi que les établissements scolaires à l'échelon opérationnel. À l'échelon décentralisé, il associe les assemblées régionales et les communes, à travers leurs mairies

La bureaucratie renvoie, dans la perspective wébérienne, à un type idéal d'organisation administrative fondé sur la hiérarchie, la spécialisation des fonctions, la formalisation des règles, l'impersonnalité des décisions et la compétence technique des agents. Elle vise en principe la régularité, l'égalité de traitement et la prévisibilité des décisions administratives. Toutefois, lorsqu'elle devient excessivement rigide, peu coordonnée ou insuffisamment contrôlée, elle peut produire des effets contraires à ses finalités.

Les dysfonctionnements administratifs sont des écarts entre le fonctionnement attendu d'une organisation et son fonctionnement réel (Savall & Zardet, 2010). Ils peuvent se manifester par des décisions tardives, des procédures opaques, une mauvaise répartition du personnel, une application incohérente des textes, des conflits de compétence, une faible communication institutionnelle ou une gestion inadaptée des carrières.

La légalité administrative signifie que l'administration agit conformément à la Constitution, aux lois, aux règlements, aux principes généraux du droit et aux compétences qui lui sont

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

attribuées (Waline, 2020). Elle suppose également le respect des procédures, notamment lorsque la décision affecte la situation individuelle d'un agent public.

La transparence administrative implique la clarté des règles, une diffusion suffisante des critères de décision, la motivation des actes lorsque celle-ci est requise et la possibilité pour les personnes concernées de comprendre une décision, de la contester ou d'en demander la révision (Serrand, 2016) . Elle constitue une garantie essentielle contre l'arbitraire.

L'arbitraire administratif désigne une décision dépourvue de base légale suffisante, prise en méconnaissance des procédures, sans motivation adéquate ou sans égards pour les droits et intérêts légitimes des administrés. Il constitue la négation du principe de légalité et fragilise la confiance des agents publics envers l'institution (Chevallier, 1993).

1.2. Gestion des carrières dans la fonction publique

La gestion des carrières désigne l'ensemble des dispositifs organisant le recrutement, la formation, l'affectation, la mobilité, l'évaluation, l'avancement, la promotion et le départ à la retraite des agents. Elle vise à ajuster les compétences individuelles aux besoins des services tout en offrant aux agents des perspectives professionnelles cohérentes (Peretti, 2013).

La mobilité professionnelle correspond au déplacement d'un agent entre des postes, services, établissements, localités ou fonctions. Elle peut être volontaire, lorsqu'elle procède d'une demande de l'intéressé, ou contrainte, lorsqu'elle résulte d'une décision de l'administration fondée sur la nécessité de service (Chevallier, 1993).

L'affectation est l'acte par lequel l'autorité compétente désigne un agent pour occuper un emploi ou exercer dans une structure déterminée. Dans la fonction publique malienne, elle intervient notamment après le recrutement, à l'issue d'une formation ou à la suite d'une mutation (Arrêté n° 2011-3282/MATCL-SG du 11 août 2011).

La mutation est un changement d'affectation d'un agent au sein de la même fonction publique, sans modification nécessaire de son grade ou de son corps. Elle peut être demandée par l'agent ou décidée par l'autorité compétente pour nécessité de service, selon les procédures prévues par les textes en vigueur (Arrêté n° 2011-3282/MATCL-SG du 11 août 2011, modifié par l'arrêté n° 2017-3458/MATDRE-SG du 17 octobre 2017).

L'avancement désigne la progression de l'agent dans sa carrière, soit d'un échelon à l'autre, soit d'une classe ou d'un grade à un autre. Il peut être accordé au titre de l'ancienneté, de

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

l'évaluation professionnelle, de la formation ou de la réussite à une procédure de promotion (Ordonnance n° 2026-003/PT-RM du 02 mars 2026 portant Statut Général des Fonctionnaires). Jean Vincens, économiste français et spécialiste des relations formation-emploi, constitue une référence majeure pour l'analyse de l'adéquation entre la formation suivie, les qualifications détenues et les emplois occupés. Dans son article « L'adéquation formation-emploi » (2005), il distingue notamment l'adéquation quantitative, appréciée statistiquement, de l'adéquation qualitative, qui renvoie à la correspondance entre les acquis de la formation et les exigences réelles du poste. Une inadéquation apparaît lorsque l'agent est employé dans des fonctions ne mobilisant ni sa formation, ni ses compétences professionnelles, ni les attributions prévues par son statut.

1.3. Redéploiement et mobilité disciplinaire

Le redéploiement désigne le déplacement d'un agent d'une structure ou d'une fonction vers une autre, généralement décidé par l'administration pour répondre à un besoin de réorganisation du service. Il peut être justifié par des nécessités pédagogiques, administratives ou organisationnelles, mais il doit respecter le statut de l'agent, ses compétences et les procédures applicables.

La compétence professionnelle recouvre l'ensemble des qualifications, expériences et valeurs permettant à un agent d'exercer efficacement les missions de son poste. Pour un enseignant, elle comprend la maîtrise de la matière enseignée, les compétences pédagogiques, la connaissance du public scolaire et la capacité à s'inscrire dans le projet de l'établissement.

L'identité professionnelle est le sentiment qu'a un agent d'appartenir à un métier, à une spécialité et à une communauté professionnelle. Elle se construit à travers la formation, l'expérience, la reconnaissance par les pairs et la cohérence entre les missions confiées et le profil de l'agent.

Le conflit de rôles apparaît lorsque les attentes institutionnelles, les exigences du poste et les représentations que l'agent a de son métier deviennent incompatibles. Un professeur formé en sociologie, en communication des organisations ou en psychologie, affecté à des tâches ne correspondant pas à sa spécialité, peut ainsi connaître une tension entre son statut, ses compétences et les fonctions réellement exercées.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

1.4. Cadres théoriques mobilisés

Notre recherche s'inscrit dans une lecture théorique articulant la bureaucratie discrétionnaire, le contrat psychologique, l'identité professionnelle et l'approche socio-économique des dysfonctionnements organisationnels

La bureaucratie discrétionnaire met en évidence la marge de manœuvre dont disposent les agents et autorités administratives dans l'interprétation et l'application des règles. Cette marge peut être nécessaire pour adapter la règle aux situations concrètes, mais elle devient problématique lorsqu'elle conduit à des décisions peu prévisibles, inéquitables ou insuffisamment motivées (Lipsky, 1980).

Dans le cas étudié, les Gouverneurs, les Directeurs d'Académie de l'Enseignement, et les Directeurs des Centres d'Animations Pédagogiques peuvent interpréter différemment les dispositions relatives à la vocation des professeurs de l'enseignement fondamental, aux spécialités et aux besoins de service. Cette pluralité d'interprétations favorise des pratiques de redéploiement hétérogènes selon les régions et renforce le sentiment d'injustice chez les agents concernés.

Le contrat psychologique désigne l'ensemble des attentes implicites et non écrites qui lient l'agent à son employeur. Au-delà du contrat de travail ou du statut, il englobe également la reconnaissance, la stabilité, le respect des qualifications, les perspectives d'évolution et la cohérence entre la formation reçue et l'emploi occupé (Rousseau, 1995).

Le redéploiement hors spécialité peut être perçu comme une rupture de ce contrat psychologique. Les enseignants concernés peuvent estimer que l'administration ne respecte pas leurs attentes légitimes en matière de statut, de spécialité et d'évolution professionnelle, ce qui peut affecter leur engagement, leur confiance institutionnelle et leur motivation.

L'identité professionnelle permet d'analyser les effets symboliques et psychologiques de l'affectation hors spécialité. Lorsque l'enseignant est éloigné de sa discipline de formation, il peut éprouver une perte de reconnaissance, une dévalorisation de ses compétences et une difficulté à se reconnaître dans les missions qui lui sont confiées (Dubar, 2000)

Cette fragilisation est renforcée lorsque le redéploiement intervient sans consultation préalable, sans critères transparents et sans perspective claire de retour vers un poste conforme au profil de l'agent. Elle peut alors se traduire par une démotivation, une résistance sociale et une dégradation de la qualité du service rendu.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

L'approche socio-économique envisage les dysfonctionnements organisationnels comme le produit de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements des acteurs. Elle les définit comme des écarts entre le fonctionnement souhaité et le fonctionnement effectivement observé. Ces écarts engendrent des conséquences sociales, organisationnelles et économiques, souvent peu visibles dans les indicateurs financiers classiques (Savall & Zardet, 2010).

Cette approche permet d'appréhender les effets organisationnels et humains des décisions administratives au-delà de leur seule dimension budgétaire. Elle accorde une attention particulière à des phénomènes tels que la sous-utilisation des compétences, la perte de sens au travail, les tensions sociales, la désorganisation des équipes ou encore la dégradation du climat de travail.

Appliquée au redéploiement des professeurs de l'enseignement fondamental, cette perspective permet d'analyser le gaspillage de compétences résultant de l'affectation d'enseignants titulaires de licences professionnelles à des fonctions n'exploitant pas leur spécialité. Elle met également en évidence les effets indirects de telles affectations sur la qualité éducative, la coopération professionnelle entre enseignants et l'efficacité globale du système éducatif

1.5. Cadre juridique et institutionnel

La loi n° 2018-007 du 16 janvier 2018 définit le statut du personnel enseignant de l'enseignement secondaire, de l'enseignement fondamental et de l'éducation préscolaire et spéciale. Elle s'applique aux personnels enseignants des emplois relevant de l'enseignement secondaire général, technique et professionnel, de l'enseignement normal, de l'enseignement fondamental ainsi que de l'éducation préscolaire et spéciale, à l'exclusion des contractuels relevant du Code du travail.

Cette loi organise les corps enseignants en catégories hiérarchisées et régit notamment le recrutement, la notation, l'avancement, la rémunération, les droits et obligations des enseignants. Elle constitue ainsi le socle statutaire permettant de reconnaître les qualifications, de structurer les carrières et de définir les missions des différents corps.

Les enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales relèvent également de la Loi n° 2018-035 du 27 juin 2018 portant statut des fonctionnaires des collectivités territoriales. Leur accès aux différentes catégories est conditionné par les niveaux de formation fixés par le statut

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57
Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

général des fonctionnaires actuellement régi par l'Ordonnance n° 2026-003/PT-RM du 2 mars 2026, ratifiée par la Loi n° 2026-005 du 17 juin 2026.

Le Décret n° 2019-0411/P-RM du 7 juin 2019 institue un plan de carrière des fonctionnaires du cadre de l'enseignement secondaire, de l'enseignement fondamental et de l'éducation préscolaire et spéciale, tant pour la fonction publique de l'État que pour celle des collectivités territoriales. Il structure la progression professionnelle des enseignants à travers les échelons, les grades et les mécanismes d'avancement.

L'arrêté n° 2011-3282/MATCL-SG du 11 août 2011, modifié par l'Arrêté n°2017-3458/MATDRE-SG du 17 octobre 2017, détermine les conditions et modalités de mobilité ainsi que de mise en congé de formation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales. Il organise les affectations, mutations et congés de formation en cherchant à concilier les nécessités de service et les droits individuels des agents.

Le redéploiement des professeurs de l'enseignement fondamental vers des structures ou des fonctions ne correspondant pas à leur spécialité soulève plusieurs difficultés juridiques et organisationnelles. D'abord, il interroge la conformité de la mesure aux dispositions statutaires relatives à la vocation des corps enseignants et à l'adéquation entre qualification et emploi.

Ensuite, il pose la question du respect des procédures de mobilité. Lorsque le redéploiement est assimilable à une mutation pour nécessité de service, il devrait reposer sur des critères objectifs, une motivation administrative et le respect des compétences attribuées aux autorités compétentes. À défaut, la mesure peut être contestée au titre de la légalité administrative.

Enfin, il révèle un dysfonctionnement plus profond : l'insuffisante coordination entre la formation initiale, la gestion prévisionnelle des effectifs, les besoins réels des établissements et les décisions d'affectation. Ce désordre peut produire une inadéquation formation-emploi, une sous-utilisation des compétences et une perte de confiance des enseignants envers l'institution.

Les travaux sur la gestion des enseignants en Afrique francophone montrent que les systèmes éducatifs sont souvent confrontés à des rigidités administratives, à une faible coordination institutionnelle et à une répartition inégale du personnel entre zones urbaines et rurales. Göttelmann-Duret (1998) souligne notamment ces limites dans la gestion des enseignants du premier cycle au Bénin, au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal.

Ces constats rejoignent les observations de Mbezele Levodo (2025) selon lesquelles la gestion des carrières peut être affectée par la lenteur des promotions, le déficit de reconnaissance du

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57
Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

travail accompli et l'opacité des procédures. Ces dysfonctionnements fragilisent la motivation, la stabilité professionnelle et la valorisation sociale du métier enseignant.

Dans le contexte malien, les redéploiements contestés à Ségou, Sikasso, Koutiala ou Mopti illustrent donc une problématique plus large : celle d'une gestion des ressources humaines enseignantes tiraillée entre impératifs de réorganisation, interprétations administratives divergentes, exigences statutaires et attentes professionnelles des agents.

1.6. Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel de cette étude repose sur l'hypothèse selon laquelle le redéploiement des enseignants, tel qu'il a été opéré par la décision n° 2023-571/GRS-CAB du 2 octobre 2023, génère des irrégularités statutaires, pédagogiques et procédurales. Ces irrégularités, à leur tour, influencent négativement la trajectoire professionnelle des enseignants concernés.

Plus précisément, les irrégularités statutaires se traduisent par le non-respect de la hiérarchie des corps et des catégories établies par la Loi n° 2018-007 et le Statut général des fonctionnaires. Les irrégularités pédagogiques concernent, quant à elles, l'inadéquation entre la spécialité des enseignants et les besoins réels des établissements d'accueil, de même que l'absence de volumes horaires prévus pour les professeurs du fondamental. Enfin, les irrégularités procédurales renvoient à l'absence de consultation des enseignants et des commissions compétentes, ainsi qu'au défaut de transparence dans la prise de décision.

Ces différentes irrégularités produisent des effets défavorables sur la trajectoire professionnelle des agents. Parmi ceux-ci figurent la démotivation, le blocage de carrière, la résistance syndicale et l'intention de départ des enseignants concernés.

2. Méthodologie

La présente étude adopte une approche descriptive et analytique fondée sur une méthode mixte, combinant des données quantitatives et qualitatives. Ce choix se justifie par la complexité du redéploiement des enseignants dans la région de Ségou, qui nécessite à la fois la mesure de l'ampleur du phénomène et la compréhension des perceptions, des difficultés vécues et de ses conséquences professionnelles. L'approche quantitative permet de décrire le profil des enseignants redéployés et d'apprécier la fréquence des dysfonctionnements observés tandis que l'approche qualitative éclaire les logiques administratives, les contraintes institutionnelles et les représentations des acteurs concernés.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

L'étude a été réalisée dans la région de Ségou, auprès des enseignants concernés par le redéploiement ainsi que des autorités académiques et administratives impliquées dans sa gestion, notamment le Directeur d'Académie, les Directeurs des Centres d'Animation Pédagogique et le syndicat des enseignants. Elle mobilise également des documents administratifs et des textes réglementaires relatifs à la gestion du personnel de l'éducation, afin de confronter les dispositions officielles aux pratiques observées sur le terrain.

Les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire structuré diffusé en ligne auprès des enseignants redéployés, d'entretiens semi-directifs réalisés avec les acteurs administratifs et pédagogiques, et d'une analyse documentaire. L'échantillon des enseignants est de convenance, retenu en raison de leur accessibilité et de leur exposition directe au phénomène étudié.

L'analyse des données repose sur l'analyse statistique descriptive des réponses au questionnaire, fondée sur les fréquences et les pourcentages, l'analyse de contenu thématique ainsi que sur l'analyse thématique des entretiens. Enfin, la triangulation des données quantitatives, qualitatives et documentaires permet de vérifier la cohérence des résultats, d'identifier les écarts entre les textes et les pratiques et de renforcer la validité de l'étude.

3. Résultats

Les résultats présentés dans cette section sont issus du questionnaire administré aux enseignants redéployés, des entretiens semi-directifs réalisés avec les acteurs administratifs et pédagogiques concernés, ainsi que de l'analyse des documents relatifs au redéploiement. Ils sont organisés autour du profil des répondants, des irrégularités statutaires, pédagogiques et procédurales, des effets sur les trajectoires professionnelles et d'une synthèse triangulée des données.

3.1. Profil des répondants

L'enquête a concerné 18 enseignants redéployés de la région de Ségou. Le tableau 1 présente leur répartition selon le corps d'appartenance, la spécialité et l'établissement d'affectation avant et après le redéploiement.

Copyright © Revue Francophone

Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Tableau 1 : Répartition des répondants par corps, spécialité et établissement (avant/après redéploiement)

Variable	Modalité	Effectifs	Pourcentage (%)
Corps d'appartenance	Professeur principal de l'enseignement fondamental	15	83,3
	Professeur titulaire d'enseignement fondamental	3	16,7
	Total	18	100,0
Spécialité	Sociologie	18	100,0
	Total	18	100,0
Établissement avant redéploiement	CAP	4	22,2
	Lycée	14	77,8
	Total	18	100,0
Établissement après redéploiement	CAP	6	33,3
	École fondamentale	12	66,7
	Total	18	100,0

Source : nos enquêtes sur le redéploiement des enseignants de l'académie de Ségou effectués en avril et mai 2026

Les résultats montrent que la totalité des répondants est spécialisée en sociologie. Ils appartiennent majoritairement au corps des professeurs principaux de l'enseignement fondamental, soit 83,3 % de l'effectif, contre 16,7 % de professeurs titulaires. Avant le redéploiement, la majorité des enquêtés exerçait dans les lycées (77,8 %), tandis que 22,2 % étaient affectés dans les Centres d'Animation Pédagogique (CAP). Après la mesure, 66,7 % des répondants ont été affectés dans des écoles fondamentales et 33,3 % dans des CAP. Cette évolution traduit un transfert d'effectifs du secondaire vers l'enseignement fondamental, c'est-à-dire vers des structures d'un niveau différent de celui de leur affectation antérieure.

3.2. Irrégularités statutaires

Les données recueillies mettent en évidence des irrégularités liées au respect des corps, des catégories, des qualifications et des règles de mobilité. Le tableau 2 présente la perception des enseignants concernant l'adéquation de leur affectation à leur spécialité, à leurs compétences et à leur statut.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Tableau 2 : Répartition des répondants selon la spécialité enseignée, les compétences perçues, le respect du grade et du rang hiérarchique, et la conformité du volume horaire

Variables	Modalités de réponse	Pourcentage (%)
Enseigne la matière de spécialité	Non	88,9
	Oui	11,1
Compétences requises pour la nouvelle matière	Pas du tout	55,6
	Partiellement	5,6
	Tout à fait	38,9
Nouveau poste respecte le grade et le rang	Non	94,4
	Oui	5,6
Sous les ordres d'un collègue de grade inférieur	Non	27,8
	Oui	72,2
Volume horaire conforme aux normes	Oui, tout à fait conforme	5,6
	Oui, mais il y a quelques écarts mineurs	83,3
	Non, le volume horaire est supérieur aux normes	11,1

Source : nos enquêtes sur le redéploiement des enseignants de l'académie de Ségou effectués en avril et mai 2026

Les résultats révèlent que 88,9 % des répondants n'enseignent pas leur matière de spécialité. Par ailleurs, 55,6 % estiment ne pas disposer des compétences requises pour la nouvelle matière qui leur est confiée, tandis que 5,6 % les possèdent seulement partiellement. Cette situation traduit une inadéquation entre la qualification initiale des enseignants et les fonctions qui leur sont assignées après le redéploiement.

Sur le plan statutaire, 94,4 % des répondants considèrent que leur nouveau poste ne respecte ni leur grade ni leur rang hiérarchique. En outre, 72,2 % déclarent être placés sous l'autorité d'un collègue de grade inférieur. Ces résultats traduisent une rupture de la logique hiérarchique et corporative dans la gestion des carrières enseignantes. Les entretiens confirment cette perception. Un responsable administratif interrogé souligne la confusion entre la catégorie et le corps : « On pense que le changement de corps est lié à la catégorie. Quand c'est catégorie A, il ne peut plus appartenir à l'enseignement fondamental. » De même, un acteur pédagogique

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57
Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

indique que certains enseignants refusent leur affectation parce qu'ils estiment ne pas pouvoir être dirigés par des agents de catégorie B.

Les entretiens mettent également en évidence la juxtaposition de plusieurs statuts au sein du système éducatif, notamment les fonctionnaires de collectivités, les contractuels et les enseignants communautaires. Cette pluralité statutaire complexifie la gestion des ressources humaines et limite la maîtrise des structures déconcentrées sur les décisions d'affectation. Comme l'indique un responsable administratif : « Nous ne sommes pas les employeurs du personnel enseignant ; nous sommes les utilisateurs. »

3.3. Irrégularités pédagogiques

Les résultats font apparaître une inadéquation importante entre la formation initiale des enseignants redéployés et les exigences de l'enseignement fondamental. Tous les répondants étant spécialisés en sociologie, leur affectation dans des écoles fondamentales ou des CAP soulève la question de leur aptitude à enseigner les disciplines qui leur sont confiées.

À la question relative à la matière affectée ou envisagée, 38,9 % des répondants déclarent n'avoir reçu aucune affectation disciplinaire à ce stade. Par ailleurs, 33,3 % indiquent que l'on envisage de leur confier les Lettres-Histoire-Géographie. Les autres matières mentionnées, notamment l'anglais, la biologie, l'éducation civique et morale, les sciences naturelles ou la physique-chimie, demeurent peu fréquentes et dispersées. Cette dispersion disciplinaire témoigne d'une affectation peu structurée et parfois empirique.

Les entretiens confirment l'existence d'un décalage entre les diplômes obtenus et les postes d'affectation. Un responsable administratif explique que certains enseignants se sont formés dans des spécialités peu enseignées dans le système éducatif malien, telles que la sociologie ou la communication des organisations. À leur retour de formation, ils rencontrent des difficultés d'affectation dans le secondaire et sont orientés vers d'autres niveaux ou disciplines. Un acteur pédagogique précise que les enseignants sociologues sont souvent jugés inaptes à enseigner au niveau secondaire, ce qui justifie, selon les services, leur redéploiement vers l'enseignement fondamental.

Les résultats montrent également une absence de préparation pédagogique et d'accompagnement des enseignants avant ou après leur redéploiement. Un acteur pédagogique affirme que les critères d'affectation ne sont pas clairement définis et que les réaffectations

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

reposent souvent sur le profil antérieur des agents : « Si tu étais généraliste, on te met au fondamental 1 ; si tu faisais français, on te met au fondamental 2. » Cette logique empirique ne prend pas suffisamment en compte les compétences pédagogiques réellement requises. L'absence d'accompagnement approprié est également soulignée : « Ils n'ont pas eu d'accompagnement approprié, à part l'audition que j'ai eue avec eux. » Cette situation contribue à expliquer les résistances observées chez les enseignants concernés.

3.4. Irrégularités procédurales

Les résultats relatifs aux procédures de redéploiement révèlent d'importantes insuffisances en matière de consultation, d'information, de justification des décisions et de respect des critères de mutation.

Tableau 3 : Consultation préalable et justification du redéploiement selon les répondants

Variables	Modalité	Pourcentage (%)
Consulté ou informé avant le redéploiement	Non	100,0
Justification claire liée aux nécessités de service	Non	100,0

Source : nos enquêtes sur le redéploiement des enseignants de l'académie de Ségou effectués en avril et mai 2026

L'ensemble des répondants, soit 100 %, déclare n'avoir été ni consulté ni informé avant la décision de redéploiement. De même, aucun enquêté n'indique avoir reçu une justification claire fondée sur les nécessités de service. Ces résultats traduisent un déficit important de communication institutionnelle, de transparence et de participation des intéressés dans le processus décisionnel.

Les entretiens confirment ces constats. Un acteur pédagogique affirme que sa structure n'a pas été associée à la sélection des enseignants : « Notre CAP n'a pas du tout été associé. On les a mis à notre disposition. » De même, un responsable syndical estime que les enseignants n'ont pas été consultés et que la décision a été prise de manière unilatérale.

Les entretiens font aussi ressortir une faiblesse du fondement juridique et réglementaire de la mesure. À la question de savoir si le redéploiement reposait sur un texte législatif ou réglementaire précis, certains responsables n'ont pas été en mesure de fournir une référence claire. Un responsable administratif déclare : « Je n'ai pas d'interprétation par rapport à un acte légal… je l'applique. » Cette situation suggère une application de la mesure sans une appropriation suffisante de son cadre juridique.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Enfin, les résultats mettent en évidence des déséquilibres dans la répartition des enseignants. Les acteurs interrogés soulignent la concentration des effectifs dans les centres urbains, le sous-effectif des zones périphériques et la persistance des besoins dans les CAP malgré le redéploiement. Un acteur pédagogique indique que « plus des deux tiers de nos enseignants sont des enseignants communautaires » et que les stagiaires sont souvent mobilisés pour combler les déficits. La nécessité de service apparaît ainsi comme le principal critère avancé pour justifier les affectations, mais son application ne semble pas toujours accompagnée de critères transparents et équitables.

3.5. Effets sur les trajectoires professionnelles

Les résultats montrent que le redéploiement a des effets largement négatifs sur la motivation, la progression professionnelle et le maintien des enseignants dans le système éducatif.

Tableau 4 : Effets du redéploiement sur la motivation, la progression professionnelle et l'intention de quitter l'enseignement

Variables	Modalité	Pourcentage (%)
Impact sur la motivation globale	Oui	100,0
Frein à la progression professionnelle	Non	5,6
	Oui	94,4
Envisage une mise en disposition ou quitter l'enseignement	Non	22,2
	Oui	77,8

Source : nos enquêtes sur le redéploiement des enseignants de l'académie de Ségou effectués en avril et mai 2026

La totalité des répondants, soit 100 %, estime que le redéploiement a un impact sur leur motivation globale. Par ailleurs, 94,4 % considèrent que cette mesure constitue un frein à leur progression professionnelle. Enfin, 77,8 % des enquêtés envisagent une mise en disposition ou un départ de l'enseignement. Ces résultats traduisent un niveau élevé de démobilisation professionnelle et un risque de perte de ressources humaines qualifiées pour le secteur de l'éducation.

À la question portant sur l'impact concret du redéploiement sur leur carrière et leur mobilité, 15 répondants sur 18 estiment que la mesure nuit à leur évolution professionnelle. Deux participants déclarent ne pas pouvoir se prononcer, tandis qu'un seul répondant évoque un effet

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57
Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

positif. Ce constat traduit un ressenti généralisé d'impact préjudiciable, vraisemblablement lié à des affectations disciplinaires perçues comme peu valorisantes ou inadaptées à leur profil.

Les entretiens permettent d'approfondir ces effets. Ils révèlent des situations d'abandon de poste, de non-reprise effective du service et de résistance à l'affectation. Un acteur pédagogique rapporte que certains enseignants, après leur affectation, « sont partis dans la nature, jusqu'à ce jour ». D'autres n'ont pas repris effectivement le service, en raison notamment du contexte d'insécurité. Les résultats montrent également un sentiment d'insécurité professionnelle et une absence de perspectives de carrière claires. Comme l'indique un responsable syndical : « Rien n'est clair dans la carrière de l'enseignant. »

Les effets du redéploiement sur la qualité du service restent à évaluer. Certains responsables estiment toutefois que cette mesure a contribué à réduire le déficit d'enseignants dans les écoles fondamentales où les agents concernés ont effectivement pris leurs fonctions. Le redéploiement présente ainsi des effets ambivalents, dans la mesure où il répond partiellement aux besoins en personnel de certains établissements, sans que ses retombées sur la qualité du service soient encore clairement établies.

3.6. Synthèse triangulée

La confrontation des données issues du questionnaire, des entretiens et des documents administratifs met en évidence des convergences fortes autour des irrégularités statutaires, pédagogiques et procédurales liées au redéploiement des enseignants.

Les résultats du questionnaire montrent que la majorité des enseignants redéployés n'enseignent pas leur matière de spécialité, estiment que leur nouveau poste ne respecte pas leur grade et leur rang hiérarchique, et considèrent que la mesure freine leur progression professionnelle. Ces résultats sont confirmés par les entretiens, au cours desquels certains acteurs administratifs et pédagogiques évoquent la confusion entre corps et catégorie, le non-respect de la logique hiérarchique, l'inadéquation entre formation et affectation, ainsi que l'absence d'accompagnement pédagogique.

Sur le plan procédural, les données quantitatives révèlent une absence totale de consultation et d'information préalable des enseignants, ainsi qu'une absence de justification claire des décisions. Les entretiens confirment ce déficit de participation en soulignant la faible association des structures de base, le caractère unilatéral des décisions. L'analyse documentaire

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57
Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

permet en outre de situer ces pratiques dans un cadre institutionnel marqué par la pluralité des statuts, la complexité de la gestion du personnel et l'insuffisance de références réglementaires clairement mobilisées.

Les résultats mettent également en évidence une complémentarité entre les différentes sources de données. Le questionnaire permet de mesurer l'ampleur du phénomène, notamment le niveau de démobilisation et l'intention de départ des enseignants. Les entretiens expliquent les mécanismes à l'origine de ces effets, notamment les affectations inadaptées et le sentiment d'injustice. Les documents administratifs et réglementaires, quant à eux, permettent d'apprécier l'écart entre les dispositions officielles et les pratiques observées sur le terrain.

Ainsi, la triangulation des données confirme que le redéploiement des enseignants dans la région de Ségou repose davantage sur des considérations liées aux besoins immédiats du service que sur une gestion rigoureuse des carrières, des qualifications et des procédures. Cette situation génère des irrégularités statutaires, pédagogiques et procédurales, fragilise la motivation des enseignants et compromet la stabilité de leurs trajectoires professionnelles.

4. Discussion

Les résultats de cette étude mettent en évidence que le redéploiement des enseignants de la région de Ségou ne constitue pas un simple problème de mobilité. Il révèle des dysfonctionnements plus profonds de la gouvernance des ressources humaines dans le système éducatif malien, notamment en matière de respect des statuts, d'adéquation formation-poste, de transparence des procédures et de prise en compte des trajectoires professionnelles des agents.

Les irrégularités observées peuvent être analysées à la lumière des concepts de dysfonctionnement administratif, de gestion des carrières, d'adéquation formation-emploi et de gouvernance des ressources humaines. Le redéploiement des enseignants vers des disciplines ou des niveaux d'enseignement différents de leur formation traduit un écart entre les règles et principes censés encadrer la gestion du personnel et les pratiques effectivement observées.

L'inadéquation entre la spécialité des enseignants et les fonctions qui leur sont confiées constitue un indicateur majeur de dysfonctionnement. En effet, 88,9 % des répondants déclarent ne pas enseigner leur matière de spécialité, tandis que 38,9 % n'ont pas encore reçu d'affectation disciplinaire précise. Par ailleurs, 55,6 % estiment ne pas posséder les compétences requises pour la nouvelle matière. Cette situation traduit une rupture de la logique

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57
Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026
d'adéquation entre les compétences, les qualifications et les besoins réels des postes. Elle illustre également un conflit de rôles : les enseignants sont appelés à exercer des fonctions qui ne correspondent ni à leur formation, ni à leurs attentes de carrière.

Sur le plan statutaire, les résultats montrent que 94,4 % des répondants estiment que leur nouveau poste ne respecte ni leur grade ni leur rang hiérarchique. En outre, 72,2 % déclarent être placés sous l'autorité d'un collègue de grade inférieur. Ces constats traduisent une perturbation de l'ordre hiérarchique et une fragilisation de l'identité professionnelle des agents. Dans une administration fondée sur des règles, des corps et des catégories, le non-respect de ces repères peut générer un sentiment d'injustice, une perte de reconnaissance professionnelle et des tensions au sein des établissements.

La dimension procédurale renforce cette lecture. L'absence totale d'une commission locale formelle, de consultation et d'information préalable des enseignants, ainsi que l'absence de justification claire des décisions, traduisent une faible transparence administrative. Cette situation s'inscrit dans une logique de gestion de l'urgence, dans laquelle la nécessité immédiate de couvrir les besoins en personnel prime sur le respect des procédures, des critères objectifs et des droits des agents. Le redéploiement apparaît ainsi comme une décision largement discrétionnaire, peu encadrée par des règles clairement communiquées et peu participative.

Les résultats montrent que le redéploiement dépasse le cadre d'une simple mesure de mobilité professionnelle. Il révèle des faiblesses structurelles dans la gestion prévisionnelle des emplois, des compétences et des carrières dans le secteur de l'éducation. La dispersion disciplinaire des affectations, l'incertitude concernant les matières à enseigner et l'absence d'accompagnement pédagogique suggèrent une gestion peu planifiée des ressources humaines.

La gestion des carrières enseignantes suppose normalement une articulation cohérente entre le recrutement, la formation, l'affectation, la mobilité, l'avancement et l'évaluation professionnelle. Or, les résultats montrent que le redéploiement interrompt cette cohérence. Les enseignants redéployés se trouvent dans des postes qui ne correspondent pas à leur spécialité, sans préparation pédagogique suffisante et sans perspectives claires d'évolution. Cette situation fragilise leur parcours professionnel et compromet leur capacité à bénéficier des mécanismes normaux d'avancement et de reconnaissance.

Les entretiens confirment que le redéploiement peut également bloquer certaines étapes de la carrière. L'évaluation pédagogique, condition de progression dans certains corps, devient

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

difficile lorsque l'enseignant est affecté dans une discipline ou un niveau d'enseignement différent de sa spécialité. Cette situation crée une insécurité juridique et professionnelle, dans la mesure où l'agent ne sait plus selon quelles règles son parcours sera évalué et valorisé.

Ainsi, le redéploiement analysé révèle une tension entre deux logiques, la logique de continuité du service public, qui justifie l'affectation des agents en fonction des besoins immédiats et la logique de légalité substantielle, qui exige le respect des statuts, des qualifications, des procédures et des droits des fonctionnaires. La prédominance de la première logique, sans garanties suffisantes de transparence et d'équité, contribue à la dégradation de la confiance des agents envers l'administration.

Les résultats de cette étude rejoignent les constats fréquemment établis dans la littérature sur la gestion des enseignants en Afrique subsaharienne. Dans plusieurs systèmes éducatifs de la région, les affectations et les mutations des enseignants sont souvent influencées par des contraintes de couverture des besoins, de disponibilité des postes, de pression syndicale ou d'urgence administrative, parfois au détriment de l'adéquation entre les compétences des agents et les fonctions qui leur sont confiées.

La littérature sur la gestion des ressources humaines publiques souligne également que les décisions de mobilité, lorsqu'elles ne sont pas accompagnées de critères transparents, de consultation des intéressés et de mesures d'accompagnement, produisent des effets négatifs sur la motivation, l'engagement et la rétention du personnel. Les résultats de la présente étude confirment cette tendance. La totalité des enseignants enquêtés rapporte une baisse de motivation, 94,4% considèrent le redéploiement comme un frein à leur progression professionnelle et 77,8% envisagent une mise en disposition ou un départ de l'enseignement.

Les résultats sont également cohérents avec les analyses sur la bureaucratie et la discrétion administrative. Lorsque les règles existantes sont mal appliquées, mal interprétées ou insuffisamment explicitées, l'administration peut développer des pratiques perçues comme arbitraires. Dans le cas étudié, l'absence de justification des décisions, la faible association des structures de base et le caractère unilatéral du processus renforcent cette perception. Le redéploiement devient alors non seulement une mesure organisationnelle, mais aussi une source de contestation et de résistance.

Enfin, les résultats s'inscrivent dans les débats sur la décentralisation et la déconcentration éducative. La gestion des enseignants au Mali repose sur une articulation complexe entre les

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57
Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026
services centraux, les structures déconcentrées et les collectivités territoriales. Lorsque cette articulation est mal coordonnée, les décisions prises au niveau central peuvent entrer en contradiction avec les réalités locales, les besoins spécifiques des établissements et les compétences disponibles sur le terrain.

Les résultats ont des implications importantes pour l'équité territoriale. Les entretiens révèlent une concentration des enseignants dans les centres urbains et un sous-effectif persistant dans les zones périphériques. Bien que le redéploiement soit justifié par la nécessité de service, il ne semble pas suffire à corriger les déséquilibres territoriaux. Dans certaines zones, le déficit demeure important et le recours aux enseignants communautaires ou aux stagiaires reste fréquent. Cette situation limite l'efficacité de la mesure et interroge la capacité du système à assurer une répartition équitable des ressources humaines éducatives.

Sur le plan pédagogique, l'affectation d'enseignants hors de leur spécialité peut compromettre la qualité des apprentissages. Les enseignants redéployés ne disposent pas toujours des compétences disciplinaires, didactiques et pédagogiques nécessaires pour assurer efficacement les matières qui leur sont confiées. L'absence de formation de transition, d'accompagnement pédagogique et de suivi renforce ce risque. La qualité de l'éducation dépend en effet non seulement de la disponibilité des enseignants, mais également de leur compétence, de leur motivation et de l'adéquation entre leur profil et les besoins des élèves.

Les effets sur la motivation constituent un enjeu central. La baisse de motivation rapportée par l'ensemble des répondants, associée au sentiment d'injustice et à l'insécurité professionnelle, peut entraîner une diminution de l'engagement, une baisse de la performance et un risque accru de départ du métier. Le fait que 77,8 % des enseignants enquêtés envisagent une mise en disposition ou un départ de l'enseignement traduit un risque important de perte de capital humain pour le système éducatif.

À long terme, ces dynamiques peuvent fragiliser la performance organisationnelle du système éducatif. Une gestion des ressources humaines fondée principalement sur l'urgence, sans planification suffisante ni respect des trajectoires professionnelles, risque de produire des effets contraires aux objectifs recherchés. Au lieu de résorber durablement les déficits, elle peut accentuer l'instabilité du personnel, affaiblir la qualité de l'enseignement et dégrader la confiance entre l'administration et les agents.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

5. Recommandations

Les résultats de cette étude appellent des mesures correctives immédiates ainsi que des réformes structurelles destinées à améliorer la gestion des ressources humaines dans le secteur de l'éducation. Les recommandations formulées visent à garantir le respect des statuts, à renforcer la transparence des procédures, à améliorer l'adéquation entre les compétences des enseignants et les besoins des établissements, et à préserver la motivation ainsi que la stabilité des trajectoires professionnelles.

☞ Respecter les textes régissant les corps, catégories et qualifications

Il est recommandé de garantir le respect strict des textes régissant les corps, les catégories, les grades, les qualifications et les règles de mobilité du personnel de l'éducation. Toute décision de redéploiement devrait reposer sur une base juridique claire, conforme aux statuts (statut général des fonctionnaires et statut de la fonction publique des collectivités), aux statuts du personnel enseignant de l'éducation et aux textes encadrant la mobilité des agents.

Les autorités compétentes doivent veiller à ce que les affectations respectent la spécialité, le grade et le rang hiérarchique des enseignants. Il convient d'éviter, en particulier, que des enseignants d'un même corps soient affectés à des ordres d'enseignement distincts (fondamental et secondaire), placés sous la responsabilité de collègues de grade inférieur ou investis de fonctions incompatibles avec leur qualification. Le respect de ces règles permettra de restaurer la légitimité des décisions administratives et d'apaiser le sentiment d'injustice ressenti par les personnels concernés.

Dans les cas où des irrégularités manifestes ont été constatées, il serait opportun d'envisager la révision ou l'annulation des décisions concernées, afin de permettre la réintégration des enseignants dans des postes compatibles avec leur spécialité, leur grade et leur parcours professionnel.

☞ Associer les acteurs aux décisions de mobilité

La gestion du redéploiement devrait être davantage participative et inclusive. Il est recommandé d'associer l'ensemble des acteurs aux différentes étapes du processus de mobilité.

La mise en place de commissions locales mixtes, incluant les représentants de l'administration, des structures déconcentrées, des établissements scolaires et des organisations syndicales,

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

permettrait d'examiner les besoins réels en personnel, d'apprécier l'adéquation des profils aux postes disponibles et de formuler des propositions plus consensuelles. Ces commissions pourraient également contribuer à la révision des procédures de mobilité et à l'identification des enseignants généralistes ou des agents en situation de sureffectif susceptibles de combler les déficits dans l'enseignement fondamental.

La consultation préalable des intéressés devrait être systématisée. Elle peut être facilitée par la mise en place de plateformes numériques décentralisées permettant de recueillir les avis, les disponibilités, les contraintes personnelles et les préférences d'affectation des enseignants. Une telle démarche renforcerait la transparence, la traçabilité des décisions et l'acceptation des mesures de mobilité.

☞ **Établir une cartographie actualisée des besoins**

Il est recommandé d'élaborer et d'actualiser régulièrement une cartographie des besoins en enseignants par discipline, par niveau d'enseignement, par établissement et par zone géographique. Cette cartographie devrait prendre en compte les effectifs disponibles, les qualifications des agents, les déficits constatés, les sureffectifs éventuels et les spécificités des zones urbaines et rurales.

Cet outil de planification permettrait d'orienter les décisions de mobilité sur la base de données fiables et actualisées, plutôt que sur des considérations empiriques ou urgentes. Elle favoriserait également une meilleure répartition des enseignants entre les centres urbains et les zones périphériques, où les besoins demeurent particulièrement importants.

La cartographie des besoins devrait être articulée avec un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Celui-ci permettrait d'anticiper les besoins futurs, de planifier les recrutements, de cibler les formations continues et d'organiser les mobilités de manière plus cohérente et durable.

☞ **Définir des critères transparents de mobilité**

Il est nécessaire de définir et de publier des critères objectifs, transparents et uniformes de mobilité des enseignants. Ces critères devraient prendre en compte la spécialité, la qualification, l'ancienneté, la situation familiale, les contraintes de santé, les besoins réels des établissements et les priorités d'équité territoriale.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Chaque décision de mobilité devrait être accompagnée d'une motivation écrite et claire, fondée sur les nécessités de service et sur les critères établis. Les enseignants concernés devraient être informés préalablement des motifs de la décision, des modalités de sa mise en œuvre et des voies de recours disponibles.

La transparence des critères et des procédures contribuerait à réduire l'arbitraire perçu, à renforcer la confiance des agents envers l'administration et à améliorer l'acceptation des décisions de mobilité. Elle permettrait également de prévenir les contestations et de limiter les risques de résistance ou de non-reprise de service.

☞ **Prévoir des mesures d'accompagnement des enseignants**

Le redéploiement ne devrait pas se limiter à une décision d'affectation. Il doit être accompagné de mesures permettant aux enseignants de s'adapter progressivement à leurs nouvelles fonctions. Il est donc recommandé de prévoir des dispositifs de formation pédagogique et didactique adaptés aux enseignants, notamment lorsqu'ils sont affectés dans une discipline ou un niveau d'enseignement différents de leur formation.

Ces mesures d'accompagnement pourraient inclure :

☞ Une formation continue en pédagogie, en didactique des disciplines et en gestion de classe, adaptée aux besoins des enseignants affectés dans l'enseignement fondamental ;

☞ Un accompagnement pédagogique assuré par les structures compétentes, notamment les conseillers pédagogiques et les inspecteurs ;

☞ La mise en place d'incitations professionnelles et financières pour les affectations dans les zones difficiles ou déficitaires, afin de renforcer l'attractivité de ces postes et de favoriser une répartition plus équitable des enseignants.

Ces mesures contribueraient à réduire les résistances, à améliorer l'adaptation professionnelle des agents et à préserver la qualité de l'enseignement dans les établissements d'accueil.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Conclusion

La présente étude avait pour objectif d'analyser les irrégularités statutaires, pédagogiques et procédurales liées au redéploiement des enseignants dans la région de Ségou, ainsi que leurs effets sur leurs trajectoires professionnelles. A partir d'une approche mixte combinant questionnaire, entretiens semi-directifs et analyse documentaire, les résultats révèlent une inadéquation importante entre la formation, la spécialité et les fonctions confiées aux enseignants redéployés. La majorité des répondants n'enseigne pas sa matière de spécialité et estime ne pas disposer des compétences requises pour les nouvelles disciplines qui lui sont assignées.

Sur le plan statutaire, la plupart des enseignants considèrent que leur nouveau poste ne respecte ni leur grade ni leur rang hiérarchique. Le placement de certains agents sous l'autorité de collègues de grade inférieur traduit une perturbation de l'ordre hiérarchique et une fragilisation de leur identité professionnelle. Par ailleurs, l'absence de consultation, d'information préalable et de justification claire des décisions traduit un déficit de transparence, de participation et de communication institutionnelle. Le redéploiement apparaît ainsi comme une mesure largement unilatérale, fondée principalement sur les besoins immédiats du service.

Ces irrégularités ont des conséquences importantes sur la motivation et le parcours professionnel des enseignants. La totalité des répondants rapporte un impact sur leur motivation, une large majorité considère le redéploiement comme un frein à leur progression professionnelle et une proportion importante envisage une mise en disposition ou un départ de l'enseignement. Ces constats traduisent un risque de démobilisation et de perte de ressources humaines qualifiées pour le secteur de l'éducation.

Ainsi, le redéploiement des enseignants dans la région de Ségou dépasse le simple cadre d'une affectation individuelle. Il révèle des failles plus profondes de gouvernance des ressources humaines dans le système éducatif malien, notamment en matière de respect des statuts, d'adéquation formation-poste, de transparence des procédures et de gestion prévisionnelle des carrières. L'étude souligne la nécessité d'articuler les besoins de couverture éducative avec le respect des droits des agents, l'équité territoriale et la qualité de l'enseignement.

Les recommandations formulées invitent à renforcer le respect des textes régissant le personnel enseignant, à associer les enseignants, les structures déconcentrées et les partenaires sociaux aux décisions de redéploiement, à élaborer une cartographie actualisée des besoins, à définir

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

des critères transparents de mobilité et à prévoir des mesures d'accompagnement adaptées. Leur mise en œuvre contribuerait à restaurer la confiance des enseignants et à renforcer l'efficacité du système éducatif.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives pour des études ultérieures sur la gouvernance des ressources humaines enseignantes au Mali, notamment sur les effets du redéploiement sur la qualité des apprentissages, l'impact des mesures d'accompagnement sur la motivation et la rétention des enseignants, ainsi que sur les modèles de mobilité plus équitables et mieux adaptés aux réalités locales.

REFERENCES

Chevallier, J. (1993). Le droit administratif entre science administrative et droit constitutionnel. CURAPP. Le droit administratif en mutation, Presses universitaires de France, pp. 11-40.

Dubar, C. (2000). La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles (3e éd.). Armand Colin.

Göttelmann-Duret, G. (1998). La gestion des enseignants de premier cycle au Bénin, Burkina Faso, Mali et Sénégal. Paris, France : UNESCO/Institut international de planification de l'éducation.

Levodo, G. (2025). Défis et opportunités dans la gestion de carrière des enseignants africains: une analyse prospective. European Scientific Journal, 21(1), 168.

Lipsky, M. (1980). Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. Russell Sage Foundation, (250 P.)

Peretti, J.-M. (2013). Ressources humaines (10e éd.). Vuibert.

Rousseau, D. M. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, (242 P.).

Savall, H., & Zardet, V. (2010). .). Maîtriser les Coûts et les Performances Cachés 5e édition. Economica, Paris, 436.

Serrand, P. (2016). La transparence administrative et le code des relations entre le public et l'administration. Giornale di storia costituzionale, *31*, 115-124.

Vincens, J. (2005). «L'adéquation formation-emploi ». In J.-F. Giret, A. Lopez & J. Rose (dir.), Des formations pour quels emplois ? Paris : La Découverte / Céreq, pp. 149-162.

Waline, J. (2020). Droit administratif (28e éd.). Dalloz.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

Weber, M. (2003). Économie et société, tome 1 : Les catégories de la sociologie. Pocket.

Union africaine. (2011). Charte africaine sur les valeurs et les principes du service public et de l'administration.

République du Mali. (2026, 17 juin). Loi n° 2026-005 portant ratification de l'ordonnance n° 2026-003/PT-RM du 2 mars 2026 portant Statut général des fonctionnaires. Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2018, 16 janvier). Loi n° 2018-007 portant statut du personnel enseignant de l'enseignement secondaire, de l'enseignement fondamental et de l'éducation préscolaire et spéciale. Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2018, 27 juin). Loi n° 2018-035 portant statut des fonctionnaires des collectivités territoriales. Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2026, 2 mars). Ordonnance n° 2026-003/PT-RM portant Statut général des fonctionnaires. Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2019, 7 juin). Décret n° 2019-0411/P-RM portant plan de carrière des fonctionnaires du cadre de l'enseignement secondaire, de l'enseignement fondamental et de l'éducation préscolaire et spéciale. Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2004, 28 janvier). Arrêté n° 03-0189/MEN-SG fixant les volumes horaires hebdomadaires des professeurs et maîtres de l'enseignement secondaire. Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2004, 11 février). Arrêté n° 04-0279/MEN-SG fixant les volumes horaires hebdomadaires des maîtres de l'enseignement fondamental. Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2011, 11 août). Arrêté n° 2011-3282/MATCL-SG déterminant les conditions de mobilité et de mise en congé de formation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales. Journal officiel de la République du Mali.

République du Mali. (2017, 17 octobre). Arrêté n° 2017-3458/MATDRE-SG portant modification de l'arrêté n° 2011-3282/MATCL-SG du 11 août 2011 déterminant les conditions de mobilité et de mise en congé de formation des enseignants fonctionnaires des collectivités territoriales. Journal officiel de la République du Mali.

Copyright © Revue Francophone

Volume : 4 Numéro : 4 Page : 28 à 57

Doi : 10.5281/zenodo.24356523 Reçu : 12/09/2026 ; Révisé : 27/10/2026 ; Accepté : 12/11/2026

République du Mali. (2023, 2 octobre). Décision n° 2023-571/GRS-CAB portant redéploiement du personnel enseignant fonctionnaire des collectivités territoriales. Gouvernorat de la Région de Ségou.

Collectif des professeurs de l'enseignement fondamental de spécialité sociologie et aménagement du territoire de l'Académie d'enseignement de Ségou. (2023, 23 octobre). Lettre relative au recours gracieux pour abrogation de la décision n° 2023-571/GRS-CAB du 2 octobre 2023 portant redéploiement du personnel enseignant fonctionnaire des collectivités territoriales.

Copyright © Revue Francophone