

Gestion de l'emploi du temps et régularité de présence des enseignants dans les lycées publics de Bamako

Timetable Management, Teacher Punctuality and Attendance in Public High Schools in Bamako.

- **AUTEUR 1** : Koniba COULIBALY,
- **AUTEUR 2** : Aboubacar T KONATE,
- **AUTEUR 3** : Aboubacar Sidiki TAMBOURA,
- **AUTEUR 4** : Ibrahima Hamoro KEITA,

(1): Docteur en Sciences de Gestion, IUdT, USSGB, Bamako, Mali.

(2): Docteur en Sciences de Gestion, IUG, USSGB, Bamako, Mali.

(3): Docteur en Sciences de Gestion, IUdT, USSGB, Bamako, Mali.

(4): Docteur en Sciences de Gestion, IZSEJB, Bamako, Mali.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : COULIBALY .K, T KONATE .A,
TAMBOURA .A S & KEITA .I H (2026) « Gestion de l'emploi du
temps et régularité de présence des enseignants dans les lycées publics
de Bamako»,

IJAME : Volume 02, N° 22 | Pp: 492 – 503.



DOI : 10.5281/zenodo.23693156

Copyright © 2026 – IJAME

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse les liens perçus entre la gestion de l'emploi du temps, la ponctualité et l'assiduité des enseignants dans les lycées publics de Bamako. Elle adopte une démarche qualitative interprétative fondée sur une étude de cas multi-sites. Trente-trois entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 24 acteurs, dont 18 enseignants et 6 responsables scolaires ou administratifs, pour une durée cumulée de 1 974 minutes. L'analyse thématique met en évidence que la planification est mieux acceptée lorsque l'attribution des classes tient compte des compétences, des disciplines, des effectifs et des disponibilités. À l'inverse, l'éparpillement des heures, la surcharge de classes et la faible participation des enseignants à l'élaboration des plannings alimentent une perception de désorganisation. Les retards sont également associés aux embouteillages, aux pannes de moyens de déplacement et à des contraintes individuelles. Les absences sont surtout rapportées à la maladie et à des situations sociales, généralement avec information préalable de la hiérarchie. L'étude conclut qu'un emploi du temps équitable, lisible et concerté peut soutenir la régularité professionnelle, sans en constituer l'unique déterminant.

Mots-clés : emploi du temps ; ponctualité ; assiduité ; enseignants ; lycées publics ; Bamako.

ABSTRACT

This study examines how timetable management is perceived to relate to teacher punctuality and attendance in public high schools in Bamako, Mali. It adopts an interpretivist qualitative design and a multi-site case study of eleven schools. Thirty-three semi-structured interviews were conducted with 24 actors: 18 teachers and six school or administrative managers. The interviews totalled 1,974 minutes. Thematic analysis shows that teachers and managers view timetables as more acceptable when class allocation considers subject competence, class size, workload and availability. Scattered teaching hours, heavy class loads and limited teacher participation are associated in participants' accounts with fatigue, repeated travel and perceptions of disorganization. Lateness is also attributed to traffic, transport breakdowns, distance and personal contingencies. Reported absences are mainly linked to illness and social or family circumstances, often with prior notice to management. The analysis distinguishes punctuality from attendance and treats both as reported experiences rather than independently verified attendance measures. It also retains favorable assessments of some schedules, showing that the perceived relationship is not uniform. The findings suggest that a transparent, equitable and practicable timetable can support regular professional presence, while health, mobility and social conditions remain relevant. The study offers a context-specific account of how organizational coordination and external constraints intersect in public high schools in Bamako.

Keywords: timetable management; teacher punctuality; teacher attendance; public high schools; Bamako; qualitative case study.

1. INTRODUCTION

Dans les organisations scolaires, l'emploi du temps est un instrument de coordination : il rend visibles les obligations de service, ordonne l'occupation des salles et répartit les séquences pédagogiques entre les enseignants et les classes. Sa qualité importe non seulement pour la continuité des apprentissages, mais aussi pour les conditions concrètes d'exercice du métier. Dans les lycées publics de Bamako, la diversité des disciplines, des volumes horaires, des effectifs et des statuts d'enseignants rend cette coordination particulièrement sensible.

La ponctualité désigne le respect des horaires de service ; l'assiduité renvoie à la présence effective et régulière au travail. Ces dimensions constituent des manifestations observables de la performance sociale, sans se confondre avec elle. Elles sont susceptibles d'être influencées par l'organisation du travail, mais aussi par des facteurs de mobilité, de santé et de vie sociale. Réduire les retards ou les absences à la seule qualité du planning conduirait donc à une interprétation incomplète.

La littérature sur la coordination souligne que les dispositifs organisationnels facilitent l'action collective lorsqu'ils réduisent l'incertitude et sont compris par les acteurs (Mintzberg, 1982). Dans le domaine éducatif, la planification ne produit cependant ses effets que si elle est perçue comme praticable, transparente et compatible avec les contraintes de travail. La présente étude s'inscrit dans cette perspective et pose la question suivante : comment les enseignants et les responsables scolaires interprètent-ils les liens entre la gestion de l'emploi du temps, la ponctualité et l'assiduité dans les lycées publics de Bamako ?

L'objectif est de comprendre les mécanismes perçus de cette relation, en distinguant ce qui relève du planning de ce qui relève de contraintes extérieures. L'article présente le cadre conceptuel, la méthodologie, les résultats, leur discussion, puis des implications managériales.

2. CADRE CONCEPTUEL ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

2.1. La gestion de l'emploi du temps comme pratique de coordination

La gestion de l'emploi du temps comprend l'attribution des classes, la distribution des heures, l'agencement des séquences de cours et la prise en compte des disciplines, des effectifs et des contraintes de disponibilité. Elle constitue une pratique de coordination au sens où elle met en relation des ressources limitées et des activités interdépendantes. Un planning lisible renseigne l'enseignant sur ses attendus de présence ; une répartition jugée opaque ou excessive peut, au contraire, générer de l'incertitude et de la tension.

Les travaux sur la planification scolaire décrivent l'emploi du temps comme un problème de coordination entre enseignants, classes, salles et créneaux, soumis à des contraintes pédagogiques

et de disponibilité. Veenstra et Vis (2016) montrent également qu'une absence ou un autre aléa après publication du planning appelle des ajustements qui préservent autant que possible la continuité des cours. Ces recherches abordent surtout la faisabilité et la stabilité des horaires ; elles éclairent moins la manière dont les enseignants perçoivent l'équité de leur répartition et les effets de cette organisation sur leur présence. La présente étude complète cette approche en examinant les expériences rapportées par les acteurs.

Dans la théorie de l'équité, les individus apprécient leurs contributions et leurs rétributions en comparaison avec celles d'autrui (Adams, 1965). Transposée avec prudence à la planification scolaire, cette approche conduit à considérer que la répartition des classes et des créneaux gagne à être justifiable au regard de critères explicites : compétence disciplinaire, charge cumulée, effectifs et contraintes de service. La perception de justice procédurale est également liée à la manière dont les décisions sont prises et expliquées (Colquitt et al., 2001).

2.2. Ponctualité et assiduité comme expressions de régularité professionnelle

La ponctualité et l'assiduité doivent être distinguées analytiquement. Un enseignant peut être présent de façon régulière tout en connaissant un retard ponctuel dû à un aléa de mobilité. De même, une absence pour raison de santé ou une situation sociale grave ne traduit pas nécessairement un retrait du travail lorsqu'elle est signalée à la hiérarchie. Dans cette étude, les deux notions sont donc envisagées à partir des récits des acteurs et de leur interprétation des situations vécues.

Les recherches sur l'assiduité enseignante invitent à distinguer plusieurs dimensions de la présence : être à l'école, arriver et partir à l'heure, être en classe et consacrer le temps prévu à l'enseignement (Játiva et al., 2022). Cette distinction est utile pour ne pas confondre retard, absence de l'établissement et absence en classe. La revue systématique de Carrizosa et De Witte (2024) souligne par ailleurs que la non-présence enseignante dépend de facteurs individuels, professionnels et organisationnels, ainsi que de l'environnement de travail. Les résultats régionaux disponibles, notamment ceux de l'UNICEF, concernent principalement le primaire et ne décrivent pas directement les lycées publics de Bamako ; ils fournissent ici un cadre de comparaison, non une preuve applicable telle quelle au terrain étudié.

2.3. Articulation des concepts et proposition interprétative

Le cadre conceptuel structure l'analyse empirique autour de trois ensembles. Le premier porte sur la coordination de l'emploi du temps : lisibilité des horaires, répartition des classes et des heures, prise en compte des compétences et des contraintes, et participation à la décision. Le deuxième distingue la ponctualité, entendue comme le respect de l'heure prévue, de l'assiduité, entendue

comme la présence régulière au travail ; les motifs et modalités de signalement des absences sont examinés séparément. Le troisième porte sur les conditions contextuelles rapportées, notamment les déplacements, la santé et les situations sociales. Ces dimensions ont guidé les questions d'entretien et le regroupement des unités de sens. La proposition interprétative est qu'une planification perçue comme lisible, équitable et praticable peut soutenir la régularité professionnelle, sans en être l'unique déterminant ni permettre, à elle seule, d'établir un lien causal.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Positionnement et terrain de recherche

L'étude adopte une démarche qualitative, exploratoire et interprétative fondée sur une étude de cas multi-sites menée dans onze lycées publics de Bamako. Ce choix permet d'appréhender des perceptions situées et les significations que les acteurs attribuent à leur expérience de la planification. Il ne vise donc pas à établir une relation statistique généralisable, mais à proposer une compréhension contextualisée des mécanismes perçus.

3.2. Participants et collecte des données

L'échantillonnage raisonné a combiné des quotas non proportionnels, afin de diversifier les statuts et les responsabilités, et un recrutement de proche en proche pour accéder aux participants. Il réunit 24 acteurs : 18 enseignants et 6 responsables d'établissement ou administratifs. Deux guides d'entretien semi-directifs ont été utilisés, l'un destiné aux enseignants et l'autre aux responsables. Au total, 33 entretiens ont été réalisés auprès de ces acteurs, dont 27 avec des fonctionnaires des collectivités territoriales et 6 avec des fonctionnaires de l'État. Leur durée cumulée est de 1 974 minutes, soit 32 heures et 54 minutes. La collecte a été arrêtée lorsque les entretiens successifs ont principalement confirmé les thèmes déjà identifiés ; ce critère de redondance thématique n'implique pas une prétention à l'exhaustivité.

Tableau 1. Caractéristiques du dispositif empirique

Élément	Caractéristique
Terrain	Onze lycées publics de Bamako
Participants	24 acteurs : 18 enseignants et 6 responsables
Entretiens	33 entretiens semi-directifs : 27 avec des fonctionnaires des collectivités territoriales et 6 avec des fonctionnaires de l'État
Durée	1 974 minutes, soit 32 h 54

Élément	Caractéristique
Échantillonnage	Échantillonnage raisonné : quotas non proportionnels, recrutement de proche en proche et redondance thématique
Analyse	Analyse thématique de contenu, comparaison des points de vue et prise en compte des cas divergents

Source : élaboration à partir des données de l'étude.

3.3. Protocole de collecte et considérations éthiques

Les entretiens ont débuté par des questions ouvertes, puis ont porté sur la répartition des heures, l'attribution des classes, les retards et les absences, conformément à une conduite semi-directive favorisant l'expression des expériences et des significations attribuées aux situations (Blanchet et Gotman, 2017). Les guides ont été ajustés de façon limitée au fil de la collecte pour approfondir les thèmes émergents, sans modifier l'objet de l'étude. Chaque entretien a fait l'objet de prises de notes ; cinq participants ont en outre autorisé l'enregistrement. Les enregistrements ont été retranscrits et les autres matériaux ont été consignés dans des comptes rendus détaillés à partir des notes d'entretien. Les données ont été anonymisées avant l'analyse. Les participants ont été informés de l'objet de l'étude, de l'usage scientifique des données et de la confidentialité des réponses ; leur accord a été recueilli avant la conduite des entretiens.

3.4. Analyse et critères de rigueur

L'analyse thématique de contenu s'est déroulée en plusieurs étapes, selon une démarche itérative de lecture, de codage et de regroupement (Paillé et Mucchielli, 2019 ; Braun et Clarke, 2006) : familiarisation avec les retranscriptions et les comptes rendus, repérage des unités de sens, codage initial, regroupement en catégories, construction des thèmes, puis interprétation. Les premiers codes ont été organisés autour des dimensions du cadre conceptuel (planification, ponctualité, assiduité et contraintes contextuelles), puis précisés à partir des éléments récurrents des entretiens, tels que la dispersion des heures, la charge de classes, la participation au planning, les aléas de déplacement, la maladie et les obligations sociales. Les catégories ont été retenues lorsqu'elles regroupaient des unités de sens portant sur un même phénomène et éclairant la question de recherche. Les cas divergents — notamment les appréciations favorables de certains emplois du temps — ont été conservés et comparés aux récits critiques ; ils conduisent à interpréter l'effet du planning comme conditionnel plutôt qu'uniforme.

À titre d'exemple, dans l'extrait « *Je n'ai que 16 heures par semaine, mais je suis obligé de me rendre à l'école du lundi au vendredi. Les heures sont éparpillées chez nous* » (EN-1-LAM), l'unité de sens « heures éparpillées sur plusieurs jours » est codée « dispersion des cours », rattachée à la catégorie « organisation des horaires », puis au thème « perception du planning et contraintes de présence ». Les extraits sont associés à des identifiants anonymisés, ce qui permet de relier les interprétations aux paroles rapportées. La comparaison des points de vue des enseignants et des responsables, la confrontation des thèmes aux extraits correspondants et la conservation des cas divergents soutiennent la crédibilité et la traçabilité de l'analyse. Aucun registre administratif de présence n'étant présenté comme matériau de l'étude, les constats portent sur les perceptions déclarées et ne constituent pas une mesure indépendante des retards ou des absences. La description du terrain, des participants et de la procédure permet d'apprécier la transférabilité analytique, sans justifier une généralisation statistique (Lincoln et Guba, 1985).

4. RÉSULTATS

4.1. Des plannings parfois perçus comme dispersés

Plusieurs enseignants décrivent une distribution des heures qui les oblige à se rendre quotidiennement au lycée malgré un volume hebdomadaire modéré. L'éparpillement des cours est perçu comme une contrainte susceptible d'accroître la fatigue et de réduire la marge de récupération. Cette appréciation n'est toutefois pas homogène : certains participants jugent leur emploi du temps favorable.

« *Je n'ai que 16 heures par semaine, mais je suis obligé de me rendre à l'école du lundi au vendredi. Les heures sont éparpillées chez nous.* » (EN-1-LAM)

4.2. Participation limitée et charge de classes

Les discours indiquent que l'élaboration des emplois du temps relève principalement du censeur ou du directeur des études. Certains enseignants regrettent de ne pas être associés à l'attribution des heures et des classes. La charge est présentée comme particulièrement problématique lorsqu'un même enseignant doit prendre en charge un nombre élevé de classes ou de grands effectifs. À l'inverse, l'ajustement des classes en fonction des compétences, de la discipline et des disponibilités est décrit comme un facteur d'acceptabilité.

« *Aucun professeur, à ma connaissance, n'est associé à l'élaboration des emplois du temps. On te confie une classe et l'on te remet ton emploi du temps.* » (EN-2-LNIAMA)

4.3. La ponctualité comme norme professionnelle soumise à des aléas

La ponctualité est généralement décrite comme une exigence éthique liée au respect des apprenants et des horaires fixés. Les retards déclarés sont toutefois plus souvent attribués aux pannes de

moyens de déplacement, aux embouteillages, à la distance ou à des imprévus qu'à la seule organisation du planning. L'emploi du temps clarifie l'heure attendue, mais ne neutralise pas ces contraintes externes.

« Notre code éthique nous dicte le respect scrupuleux de l'heure. La ponctualité doit donc guider tout ce que nous faisons, dans la mesure où nous travaillons en fonction d'un emploi du temps. »
(EN-4-LKM)

4.4. Assiduité et justification des absences

Les absences sont principalement rapportées à la maladie, à des situations familiales graves ou à des obligations sociales. Plusieurs enseignants insistent sur l'information préalable de la hiérarchie et sur la distinction entre une absence justifiée et une absence volontaire. Certains récits évoquent aussi des difficultés financières, notamment lors de retards de paiement, confirmant que l'assiduité ne peut être expliquée par le seul emploi du temps.

« Si tu me vois manquer un cours, il y a une cause juste et l'administration est informée avant de prendre n'importe quel risque. » (EN-8-LNIAMA)

Tableau 2. Synthèse des thèmes relatifs à l'emploi du temps, à la ponctualité et à l'assiduité

Thème	Perception exprimée	Association interprétative
Répartition des heures	Cours parfois dispersés sur plusieurs jours	Fatigue et contrainte de présence accrue
Attribution des classes	Participation limitée ; surcharge possible	Acceptabilité variable du planning
Ponctualité	Retards associés aux pannes, embouteillages et distance	Le planning clarifie les horaires sans supprimer les aléas
Assiduité	Absences liées à la santé ou aux situations sociales	Information préalable de la hiérarchie recherchée

Source : analyse thématique des entretiens.

5. DISCUSSION

Les résultats montrent que l'emploi du temps joue d'abord un rôle de régulation : il rend les obligations de service visibles et organise les interdépendances entre disciplines, classes et enseignants. Lorsque la répartition apparaît cohérente avec les compétences et les charges, elle est plus facilement acceptée. Ce constat rejoint les approches de la coordination organisationnelle : les règles formelles ne soutiennent l'action collective que si elles sont comprises et utilisables par les acteurs (Mintzberg, 1982). Les travaux de Veenstra et Vis (2016) éclairent la dimension

opérationnelle de cette coordination : une absence peut perturber un horaire déjà établi et exiger une adaptation. Dans les lycées étudiés, les entretiens montrent en complément que les perceptions d'équité, de charge et de participation font partie de l'acceptabilité du planning.

L'éparpillement des heures et la surcharge de classes ne sont pas seulement des caractéristiques techniques du planning. Dans les discours recueillis, ils modifient l'expérience de travail en augmentant les déplacements et la fatigue. La faible participation à l'élaboration des emplois du temps fragilise par ailleurs le sentiment d'équité procédurale. Une consultation, même limitée, peut rendre les arbitrages plus intelligibles et réduire les incompréhensions. Cette lecture est compatible avec l'idée que la justice perçue dépend aussi de la procédure par laquelle les décisions sont prises (Colquitt et al., 2001).

La recherche invite néanmoins à écarter une interprétation déterministe. Les retards sont fréquemment rattachés à la mobilité urbaine, aux pannes et à la distance, tandis que les absences sont surtout associées à la maladie ou aux circonstances sociales. L'emploi du temps apparaît donc comme une condition organisationnelle parmi d'autres. Sa contribution perçue à la régularité dépend de la charge de classes, de la consultation des enseignants et de contraintes extraprofessionnelles que les directions ne maîtrisent qu'en partie. Cette lecture rejoint les synthèses qui décrivent la présence enseignante comme multidimensionnelle et influencée par plusieurs niveaux de facteurs (Játiva et al., 2022 ; Carrizosa et De Witte, 2024). La présente recherche apporte une contribution située en mettant en évidence, dans des lycées publics de Bamako, la manière dont les acteurs relient les contraintes concrètes de planification à la régularité, tout en distinguant ces perceptions des causes individuelles et contextuelles.

Cette nuance est importante pour le pilotage. Un indicateur de retard ou d'absence ne suffit pas à apprécier la régularité professionnelle : il doit être interprété au regard du contexte et des motifs déclarés. Une gestion uniquement disciplinaire risquerait de confondre une contrainte ponctuelle et un manquement volontaire. La régulation gagne au contraire à associer des règles stables, une écoute des situations et un suivi documenté.

6. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

Les directions d'établissement pourraient formaliser et diffuser les critères de répartition des heures et des classes, en tenant compte des compétences, des disciplines, des effectifs et de la charge cumulée. Une phase de consultation avant la diffusion définitive du planning permettrait d'identifier les contraintes majeures et de justifier les arbitrages. La recherche ne recommande pas une co-construction intégrale, souvent difficile à organiser, mais une participation réaliste et traçable.

Un suivi conjoint des retards et des absences devrait distinguer les difficultés de planning des aléas de mobilité, de santé et de situation sociale. Cette distinction favoriserait une réponse proportionnée : ajustement du planning lorsque la dispersion des heures est en cause, dialogue et accompagnement lorsque les difficultés relèvent d'autres contraintes. Enfin, une revue périodique des emplois du temps pourrait aider à repérer les surcharges récurrentes et les inégalités de répartition.

CONCLUSION

Dans les onze lycées publics de Bamako étudiés, la gestion de l'emploi du temps est associée, dans les discours des acteurs, à la ponctualité et à l'assiduité. Les difficultés les plus fréquemment évoquées concernent l'éparpillement des heures, la surcharge de classes et la faible implication des enseignants dans l'élaboration des plannings. Toutefois, les retards et les absences sont aussi liés aux conditions de déplacement, à la santé et à la vie sociale. Une gestion plus équitable, lisible et concertée de l'emploi du temps peut donc soutenir la régularité professionnelle sans suffire, à elle seule, à la garantir.

L'étude est circonscrite à onze lycées publics de Bamako et à 24 acteurs. Elle ne vise pas la généralisation statistique à l'ensemble du système éducatif malien, aux lycées privés ou à d'autres catégories d'enseignants. Des recherches ultérieures pourraient comparer les modalités de planification selon les établissements, les statuts et les zones géographiques, et examiner les effets d'une consultation formalisée sur la perception d'équité. De plus, les résultats reposent sur des récits d'acteurs et non sur un rapprochement avec des registres administratifs de présence ; ils décrivent donc des liens perçus plutôt qu'un effet mesuré du planning sur les comportements.

RÉFÉRENCES

- Adams, J. S. 1965. Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2: 267-299. New York: Academic Press.
- Blanchet, A., & Gotman, A. 2017. *L'entretien*. Paris: Armand Colin.
- Braun, V., & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carrizosa, L. M. G., & De Witte, K. 2024. Teacher absenteeism: A conceptual model developed from a systematic literature review. *Cambridge Journal of Education*, 54(5): 561-588. <https://doi.org/10.1080/0305764X.2024.2397366>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Játiva, X., Karamperidou, D., Mills, M., Vindrola, S., Wedajo, H., Dsouza, A., & Bergmann, J. 2022. *Time to Teach: Teacher attendance and time on task in West and Central Africa*. Florence: UNICEF Office of Research – Innocenti. <https://www.unicef.org/innocenti/reports/time-to-teach-west-central-africa>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mintzberg, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. 2019. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.
- Veenstra, M., & Vis, I. F. A. 2016. School timetabling problem under disturbances. *Computers & Industrial Engineering*, 95: 175-186. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2016.02.011>.