

Rémunération perçue et motivation des enseignants dans les lycées publics de Bamako

Perceived Compensation and Teacher Motivation in Public High Schools in Bamako.

Auteur 1 : Dr COULIBALY Koniba.

Auteur 2 : Dr TAMBOURA Aboubacar Sidiki.

Auteur 3 : Dr KONATE Aboubacar T.

1. COULIBALY Koniba (Docteur en Sciences de Gestion), Institut Universitaire de Développement Territorial, Université des Sciences Sociales et de Gestion, Bamako, Mali.
2. TAMBOURA Aboubacar Sidiki (Docteur en Sciences de Gestion), Institut Universitaire de Développement Territorial, Université des Sciences Sociales et de Gestion, Bamako, Mali.
3. KONATE Aboubacar T (Maître - Assistant), Institut Universitaire de Gestion, Université des Sciences Sociales et de Gestion, Bamako, Mali..

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : COULIBALY .C, TAMBOURA .A S & KONATE .A T (2026) « Rémunération perçue et motivation des enseignants dans les lycées publics de Bamako », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 011.



DOI : 10.5281/zenodo.23392273
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Objectif : analyser la manière dont les enseignants et les responsables scolaires interprètent les liens entre rémunération et motivation dans les lycées publics de Bamako. Méthode : étude de cas multi-sites selon une approche qualitative interprétative ; les données ont été recueillies par entretiens semi-directifs et examinées par analyse thématique. Échantillon : 24 acteurs — 18 enseignants et 6 responsables scolaires ou administratifs — issus de 11 lycées ; 33 entretiens ont été réalisés, pour une durée cumulée de 1 974 minutes. Résultats : la rémunération est souvent jugée insuffisante au regard des qualifications, de l'effort et du coût de la vie. Les comparaisons avec d'autres emplois publics, les retards de paiement rapportés et l'incertitude financière sont associés, dans les récits, à un sentiment d'iniquité, à une démobilisation relative et à la recherche de revenus complémentaires ou d'autres possibilités d'emploi. La vocation, l'utilité sociale du métier et la sécurité de l'emploi soutiennent néanmoins l'engagement de certains enseignants. Conclusion : les résultats invitent à renforcer l'équité, la lisibilité et la régularité des mécanismes de rémunération, en complément de la reconnaissance professionnelle.

Mots-clés : rémunération ; motivation ; enseignants ; lycées publics ; Bamako ; Mali.

Abstract

Objective: to examine how teachers and school managers interpret the links between compensation and motivation in public high schools in Bamako. Method: an interpretivist qualitative multi-site case study using semi-structured interviews and thematic analysis. Sample: 24 actors — 18 teachers and 6 school or administrative managers — from 11 schools; 33 interviews were conducted, with a combined duration of 1,974 minutes. Results: compensation is often perceived as inadequate in relation to qualifications, effort, and the cost of living. Comparisons with other public-sector jobs, reported payment delays, and financial uncertainty are associated in participants' accounts with perceived inequity, relative demotivation, and the search for supplementary income or more attractive employment opportunities. Teaching vocation, the profession's social usefulness, and job security nevertheless sustain some teachers' engagement. Conclusion: the findings point to the value of fairer, clearer, and more regular compensation arrangements, combined with professional recognition.

Keywords: compensation; motivation; teachers; public high schools; Bamako; Mali.

Introduction

La mobilisation des enseignants constitue une condition essentielle de la continuité du service éducatif et de la qualité des apprentissages. Dans les établissements publics, elle s'inscrit dans des conditions d'exercice qui combinent les exigences de préparation des cours, l'encadrement des élèves, la gestion des évaluations et les responsabilités administratives. Parmi ces conditions, la rémunération occupe une place particulière: elle constitue une contrepartie financière du travail, mais elle peut aussi être interprétée comme un indice de reconnaissance, de justice et de valorisation des compétences.

La motivation ne se réduit toutefois pas au salaire. Elle renvoie à des ressorts intrinsèques, tels que l'intérêt pour l'enseignement et le sentiment d'utilité sociale, ainsi qu'à des ressorts extrinsèques, parmi lesquels la rémunération, la reconnaissance et les perspectives professionnelles. L'enjeu consiste dès lors à comprendre comment les acteurs eux-mêmes relient les conditions de rémunération à leur engagement, en tenant compte de la diversité des situations professionnelles.

Dans les lycées publics de Bamako, les conditions salariales sont fréquemment évoquées dans les échanges relatifs au vécu professionnel des enseignants. Pourtant, une lecture limitée au niveau du traitement ne permet pas de saisir les mécanismes de perception à l'œuvre. Les comparaisons avec d'autres emplois, la régularité des paiements, les charges quotidiennes et la lisibilité des mécanismes de progression participent également à l'évaluation de la justice salariale.

La question de recherche est la suivante : comment les enseignants et les responsables scolaires interprètent-ils les liens entre la rémunération et la motivation dans les lycées publics de Bamako ? L'objectif est d'identifier les dimensions de la rémunération qui, dans les discours recueillis, soutiennent ou fragilisent la mobilisation professionnelle.

1. Revue de littérature et cadre d'analyse

1.1. Rémunération, justice et reconnaissance

La rémunération recouvre le traitement, les primes, les indemnités et les autres avantages associés à l'emploi. Son acceptabilité dépend notamment de l'équité interne, de la comparabilité externe, de la transparence et de la régularité des mécanismes qui la composent. La théorie de l'équité soutient que les individus apprécient le rapport entre leurs contributions et leurs rétributions en le comparant à celui de personnes ou de groupes de référence (Adams, 1965). Une rémunération perçue comme insuffisante ou incohérente avec les qualifications, l'ancienneté et l'effort peut ainsi alimenter un sentiment d'injustice.

Dans une perspective de gestion des ressources humaines, la rémunération remplit également une fonction symbolique. Elle peut confirmer la valeur attribuée à un métier ou, au contraire, signaler une faible reconnaissance institutionnelle. Roussel (1999) rappelle que ses effets sur la motivation et la satisfaction dépendent de la manière dont elle est évaluée par les salariés, et non du seul montant reçu.

Les comparaisons salariales observées dans le présent terrain peuvent aussi être replacées dans les débats sur la rémunération des enseignants en Afrique. Evans, Yuan et Filmer (2022) examinent les salaires enseignants dans quinze pays et offrent un cadre comparatif régional, sans renseigner directement les perceptions propres aux lycées de Bamako. Au Ghana, Forson et al. (2021) identifient notamment le package de rémunération parmi les facteurs associés à la motivation de professeurs du primaire, dans une enquête quantitative. Le contexte national, le niveau d'enseignement et le dispositif d'enquête diffèrent de ceux de la présente étude ; ces travaux éclairent le sujet sans permettre une transposition directe de leurs résultats.

1.2. Motivation au travail

La motivation au travail désigne les forces qui orientent, soutiennent et régulent l'effort professionnel. L'approche de l'autodétermination distingue notamment la motivation intrinsèque, nourrie par l'intérêt et le plaisir associés à l'activité, de formes de mobilisation plus contrôlées, liées aux récompenses, aux attentes sociales ou aux contraintes (Deci & Ryan, 2000). La rémunération n'épuise donc pas la motivation ; elle influence néanmoins les perceptions de reconnaissance, de sécurité et de justice qui structurent l'expérience de travail. Dans cet article, la théorie de l'équité guide l'examen des comparaisons entre contributions, rétributions et groupes de référence ; l'approche de l'autodétermination aide à distinguer les dimensions matérielles et les ressorts intrinsèques rapportés par les participants. Ces concepts orientent les questions et l'interprétation sans constituer des catégories imposées d'avance au corpus.

1.3. Proposition interprétative

L'étude retient la proposition interprétative suivante : une rémunération perçue comme juste, régulière et cohérente avec les qualifications est associée, dans les récits des acteurs, à des conditions plus favorables de motivation. À l'inverse, l'insuffisance perçue, les comparaisons défavorables et l'incertitude financière sont associées à une fragilisation de cette motivation. Cette proposition sert de grille de lecture pour organiser et interpréter les résultats obtenus.

Tableau 1. Concepts retenus et repères d'analyse

Concept analytique	Repères retenus dans l'analyse	Question posée au corpus
Équité de la rémunération	Qualifications, ancienneté, effort et groupes de comparaison	Comment les participants évaluent-ils la proportion entre contributions et rétributions ?
Prévisibilité et lisibilité	Régularité des paiements, compréhension des primes et perspectives d'évolution	Quelle place l'incertitude financière occupe-t-elle dans les récits ?
Motivation extrinsèque	Traitement, primes, indemnités et sécurité de l'emploi	Quels aspects matériels sont associés à la mobilisation ou à son affaiblissement ?
Motivation intrinsèque	Vocation, intérêt pour l'enseignement et utilité sociale	Quels ressorts soutiennent l'engagement malgré l'insatisfaction salariale ?

Source : cadre d'analyse élaboré à partir des théories de l'équité et de l'autodétermination, puis confronté aux thèmes de l'étude.

2. Méthodologie

2.1. Positionnement et terrain de l'étude

Le positionnement épistémologique est interprétatif : les perceptions de la rémunération et de la motivation sont étudiées comme des significations situées, accessibles à travers les récits des acteurs. Une approche qualitative est donc retenue parce que la question porte sur la manière dont ces acteurs relient les conditions de rémunération à leur expérience professionnelle, et non sur la mesure d'un effet statistique. L'étude de cas multi-sites, menée dans onze lycées publics de Bamako, permet de confronter des points de vue issus de plusieurs établissements et catégories d'acteurs, tout en maintenant l'analyse dans son contexte ; elle ne vise pas la représentativité statistique. Le raisonnement est itératif, à dominante abductive : les concepts d'équité et d'autodétermination sensibilisent la lecture du corpus, tandis que les codes et catégories sont ajustés aux thèmes qui émergent des entretiens. La proposition interprétative formulée en amont sert ainsi de repère analytique, et non d'hypothèse à tester.

2.2. Participants et collecte des données

L'échantillonnage raisonné par quotas non proportionnels a recherché la diversité des statuts et des responsabilités. L'échantillon comprend 24 acteurs : 18 enseignants et 6 responsables scolaires ou administratifs, issus de onze lycées. Trente-trois entretiens semi-directifs ont été menés auprès de ces participants, pour une durée cumulée de 1 974 minutes (32 h 54). Deux guides ont structuré les échanges, l'un destiné aux enseignants et l'autre aux responsables. Ils portaient sur le niveau de rémunération, sa régularité, les comparaisons salariales, la reconnaissance et les effets perçus sur l'engagement. Le recrutement a été poursuivi jusqu'à ce que les entretiens successifs n'apportent plus d'éléments substantiellement nouveaux sur les thèmes étudiés. Les entretiens semi-directifs ont permis d'aborder un même ensemble de thèmes tout en laissant aux participants la possibilité de développer leur expérience (Blanchet & Gotman, 2017).

Tableau 2. Caractéristiques du dispositif empirique

Élément	Caractéristique
Terrain	Onze lycées publics de Bamako
Participants	24 acteurs : 18 enseignants et 6 responsables scolaires ou administratifs
Entretiens	33 entretiens semi-directifs
Durée cumulée	1 974 minutes, soit 32 h 54
Échantillonnage	Quotas non proportionnels et recrutement de proche en proche
Analyse	Analyse thématique et confrontation des points de vue

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

2.3. Analyse et critères de rigueur

Les entretiens enregistrés avec l'accord des participants ont été retranscrits ; les autres ont fait l'objet de prises de notes détaillées. Les matériaux ont été anonymisés avant l'analyse. L'analyse thématique a suivi une procédure itérative : familiarisation avec les retranscriptions et les notes, repérage des unités de sens, attribution de codes descriptifs, regroupement des codes en catégories selon leurs proximités de sens, puis construction et révision des thèmes à la lumière du cadre d'analyse (Paillé & Mucchielli, 2019 ; Braun & Clarke, 2006). Les extraits ont été comparés entre enseignants et responsables. Les cas divergents ont été conservés et examinés afin de préciser la

portée des interprétations plutôt que de les écarter. La traçabilité est assurée par le rapprochement des extraits anonymisés, des codes, des catégories et des thèmes ; le tableau 3 en donne un exemple illustratif. La confrontation des points de vue et l'examen des contre-exemples soutiennent la crédibilité de l'analyse, tandis que la description du terrain et de la procédure permet au lecteur d'apprécier la transférabilité analytique (Lincoln & Guba, 1985).

Tableau 3. Exemple de traçabilité entre verbatim, code, catégorie et thème

Extrait d'entretien	Code descriptif	Catégorie	Thème
« Après dix ans de service, j'ai un salaire inférieur à 300 000 FCFA. » (EN-10-LNIAMA)	Rémunération jugée faible après dix ans de service	Décalage perçu entre ancienneté, effort et rétribution	Insuffisance perçue de la rémunération et faible valorisation professionnelle

Note : les codes et la catégorie ci-dessus explicitent, à titre illustratif, le cheminement analytique appliqué au verbatim ; ils ne constituent pas un nouvel extrait ni une citation littérale des participants.

3. Résultats

3.1. Une rémunération jugée insuffisante au regard de l'expérience et de l'effort

Les enseignants rencontrés évaluent leur rémunération à partir de leur ancienneté, de leur niveau de diplôme, des responsabilités assumées et des dépenses nécessaires à la vie quotidienne. Plusieurs estiment que le traitement perçu ne reflète pas adéquatement l'effort investi dans la préparation des cours, l'encadrement des élèves et la continuité pédagogique. Cette appréciation alimente une perception de faible valorisation du métier.

« Après dix ans de service, j'ai un salaire inférieur à 300 000 FCFA. On ne peut pas dire que le travail effectué est proportionnel au salaire. Je pense que, sous d'autres cieux, je mériterais mieux. » (EN-10-LNIAMA)

3.2. Des comparaisons salariales qui nourrissent un sentiment d'iniquité

Les comparaisons avec d'autres catégories de la fonction publique structurent fortement les discours. Elles portent sur le niveau de qualification et sur les perspectives offertes par des emplois jugés plus rémunérateurs. Pour certains participants, l'écart entre le diplôme détenu et le traitement

perçu constitue un indice d'inadéquation entre investissement de formation et reconnaissance financière.

« Un enseignant titulaire d'un DEA au secondaire peut percevoir moins de 250 000 FCFA, alors qu'avec le même diplôme, dans l'enseignement supérieur, le salaire peut se situer entre 500 000 et 600 000 FCFA. C'est une forme de sous-emploi. » (EN-1-LAM)

3.3. L'incertitude financière et la recherche de solutions complémentaires

Les récits font aussi apparaître les contraintes liées au coût de la vie et à la gestion mensuelle des dépenses. L'insuffisance perçue du revenu est associée à la recherche d'activités complémentaires, à l'endettement ponctuel et à l'attention consacrée aux opportunités extérieures. Ces éléments ne signifient pas que tous les enseignants se désengagent, mais ils décrivent une motivation mise à l'épreuve par les difficultés financières.

« Le salaire n'est pas compétitif. C'est pourquoi les enseignants cherchent ailleurs des opportunités plus avantageuses. » (EN-2-LNIAMA)

3.4. Une mobilisation entretenue par la vocation et la sécurité de l'emploi

Malgré ces insatisfactions, plusieurs participants continuent d'investir leur travail en raison du goût d'enseigner, de l'utilité sociale accordée au métier et de la sécurité statutaire. La motivation apparaît ainsi plurielle : la vocation peut maintenir une implication professionnelle tout en coexistant avec une critique soutenue du niveau de rémunération. La stabilité de l'emploi ne doit donc pas être confondue avec une adhésion sans réserve aux conditions salariales.

Tableau 4. Synthèse des thèmes relatifs à la rémunération et à la motivation

Thème	Perceptions exprimées	Association interprétative
Niveau du traitement	Salaire jugé faible au regard de l'ancienneté, des charges et de l'effort	Sentiment de faible valorisation professionnelle
Équité comparative	Comparaisons défavorables avec des emplois publics mieux rémunérés	Perception d'iniquité liée aux qualifications et aux contributions
Régularité et contraintes financières	Retards de paiement rapportés et dépenses mensuelles difficiles à couvrir	Motivation fragilisée et recherche de revenus complémentaires
Ressorts de maintien	Vocation, utilité sociale du métier et sécurité de l'emploi	Mobilisation préservée chez certains enseignants

Source : analyse thématique des entretiens.

4. Discussion

Les résultats indiquent que la rémunération agit comme un repère de justice et de reconnaissance dans l'expérience professionnelle des enseignants rencontrés. Le niveau du traitement est évalué en relation avec l'ancienneté, les qualifications, l'effort consenti et les besoins économiques du ménage. Cette logique relationnelle rejoint la théorie de l'équité : le jugement ne porte pas exclusivement sur une somme, mais sur le rapport perçu entre les contributions, les rétributions et les situations de référence (Adams, 1965).

Les comparaisons avec des emplois publics mieux rémunérés renforcent cette lecture. Elles signalent que les enseignants ne situent pas leur rémunération dans un vide institutionnel ; ils la mettent en perspective avec des parcours professionnels accessibles à qualification comparable. Dans les discours recueillis, ce décalage contribue à un sentiment de sous-valorisation. Les résultats soulignent que l'insatisfaction salariale s'inscrit dans un ensemble de conditions professionnelles susceptibles d'influencer l'engagement des enseignants.

La recherche met également en évidence l'importance de la régularité et de la lisibilité des mécanismes de rémunération. Les retards de paiement rapportés et l'incertitude concernant les revenus accentuent les contraintes financières et peuvent déplacer l'attention vers la recherche de ressources complémentaires. La rémunération apparaît ainsi non seulement comme une rétribution, mais aussi comme une ressource de prévisibilité permettant de planifier les dépenses et de stabiliser l'investissement professionnel.

Enfin, la vocation, l'utilité sociale du métier et la sécurité de l'emploi modèrent l'interprétation d'une relation univoque entre salaire et motivation. Ces ressorts renvoient à la pluralité de la motivation décrite par Deci et Ryan (2000). Ils permettent à certains enseignants de préserver leur engagement malgré une perception critique de leur rémunération. Cette coexistence de motifs intrinsèques et extrinsèques invite les responsables publics à ne pas opposer reconnaissance symbolique et amélioration des conditions matérielles : les deux dimensions sont complémentaires. Cette lecture rejoint, sans s'y confondre, les travaux menés dans d'autres contextes africains. Evans et al. (2022) apportent un point de comparaison régional sur les rémunérations enseignantes dans quinze pays. Forson et al. (2021) rapportent, dans une enquête quantitative auprès d'enseignants du primaire au Ghana, une association entre le package de rémunération et la motivation. La présente étude complète ces résultats par l'analyse qualitative de perceptions d'enseignants du secondaire à Bamako ; elle ne permet ni d'établir un effet causal ni de généraliser les résultats à d'autres systèmes éducatifs.

5. Implications managériales

Les résultats invitent les autorités éducatives à renforcer la régularité des paiements et à clarifier les critères d'attribution des primes, indemnités et avancements. Une information accessible sur les mécanismes de progression salariale peut réduire l'incertitude et les perceptions d'opacité. La cohérence entre qualifications, responsabilités et progression professionnelle mérite également une attention particulière, car elle soutient la perception de justice salariale.

Ces mesures gagneraient à être articulées à des pratiques de reconnaissance non financières: retour sur le travail accompli, valorisation des compétences, accès équitable à la formation et perspectives de carrière. Elles ne sauraient toutefois se substituer à une rémunération jugée juste. Dans les lycées publics, une politique de reconnaissance crédible suppose que les dimensions financière, statutaire et symbolique soient traitées de manière cohérente.

Conclusion

Dans les onze lycées publics de Bamako étudiés, la rémunération est associée, dans les discours des participants, à la motivation des enseignants. Le niveau du traitement, les comparaisons salariales, les retards de paiement rapportés et les contraintes de vie alimentent des perceptions d'insuffisance et d'iniquité susceptibles de fragiliser l'engagement. La vocation, l'utilité sociale du métier et la sécurité de l'emploi constituent néanmoins des ressources de maintien pour certains enseignants. Une politique de rémunération plus équitable, régulière et lisible, articulée à la reconnaissance des compétences, pourrait contribuer à des conditions plus favorables de motivation.

Ces résultats décrivent les perceptions recueillies auprès de 24 acteurs dans onze lycées ; ils ne mesurent pas les salaires de façon indépendante et ne permettent pas d'établir une relation causale ni une généralisation statistique. Des travaux ultérieurs pourraient associer données salariales documentées et entretiens, et comparer les perceptions selon les statuts, l'ancienneté et les établissements.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Blanchet, A., & Gotman, A. (2017). *L'entretien*. 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>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Evans, D. K., Yuan, F., & Filmer, D. (2022). Teacher pay in Africa: Evidence from 15 countries. *World Development*, 155, 105893. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105893>
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7, Article 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2019). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5e éd.). Armand Colin.
- Roussel, P. (1999). Une évaluation de l'efficacité de la rémunération sur la motivation et la satisfaction des salariés. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 29–30, 3–23.