

# Sciences et sociétés



**Auteurs:** Yves ZONGO, Dieudonné TIBIRI, Yassine AKHMOUCH, Lahcen OUASMI, Wend-Vénègda Arsène DIPAMA, Luc Hervé ONGONG, Awa YMBA, Justine OUOBA, Cheick Ahmed OUATTARA, Bobo- Dioulasso, Armel G PODA, Ziemlé Clément MEDA, Yacouba SAWADO, Odilon KABORE, Émile BIRBA, Adama SOURABIÉ, Jacques ZOUNGRANA, Isidore Tiandiogo TRAORE, Sylvain GODREUIL, Abdoul-Salam OUEDRAOGO, Pascal NYAM, Dekao Fabrice TIEMOU, Ibrahima KARAMOKO, Alexis Yelsside Panimdi SAMA, Ismael OUEDRAOGO, Marie Chantal MILLOGO, Tiegbe TOURE, Drissa BALLO, Harimanantsoa Livaniaina RAZANAJAFY, Salifou YÉO, Gnissan Henri Auguste YAO M'bégnan COULIBALY, Sanansi CISSÉ, Mame Amade NGOM, Youssouph SANÉ, Amy GUEYE, Koung-Nongom BONKOUNGOU, Antoine NIAMBA, Pascal NYAM, Mehso Mylène ELLA TANO, Fulbert TRA, Prosper Sékdja SAMON, N'gnonnissè Mèdéhoulénou TOSSOU



Vol. 3, Num. 6, Décembre 2025

Sciences et sociétés : nouveaux paradigmes

eISSN 2959-8079  
ISSN-L 2959-8060  
**REVUE  
HYBRIDES**



## Sciences et sociétés

*Nouveaux paradigmes, nouvelles approches*

**Tome 7**

revuehybrides.org



Vol. 3, Num. 6, Décembre 2025

## REVUE HYBRIDES (RALSH)

e-ISSN 2959-8079 / ISSN-L 2959-8060

VOL. 3, NUM. 6 · DÉC. 2025



## SCIENCE ET SOCIÉTÉS

### *NOUVEAUX PARADIGMES ET NOUVELLES APPROCHES (TOME 7)*

Yves ZONGO, Dieudonné TIBIRI, Yassine AKHMOUCH, Lahcen OUASMI, Wend-Vénègda Arsène DIPAMA, Luc Hervé ONGONG, Awa YMBA, Justine OUOBA, Cheick Ahmed OUATTARA, Bobo- Dioulasso, Armel G PODA, Ziemlé Clément MEDA, Yacouba SAWADOGO, Odilon KABORE, Émile BIRBA, Adama SOURABIÉ, Jacques ZOUNGRANA, Isidore Tiandiogo TRAORE, Sylvain GODREUIL, Abdoul-Salam OUEDRAOGO, Pascal NYAM, Dekao Fabrice TIEMOU, Ibrahima KARAMOKO, Alexis Yelsside Panimdi SAMA, Ismael OUEDRAOGO, Marie Chantal MILLOGO, Tiegbe TOURE, Drissa BALLO, Harimanantsoa Livaniaina RAZANAJAFY, Salifou YÉO, Gnissan Henri Auguste YAO M'bégnan COULIBALY, Sanansi CISSÉ, Mame Amade NGOM, Youssouph SANÉ, Amy GUEYE, Koung-Nongom BONKOUNGOU, Antoine NIAMBA, Pascal NYAM, Mehso Mylène ELLA TANO, Fulbert TRA, Prosper Sékdja SAMON, N'gnonnissè Mèdéhouénou TOSSOU

## ÉDITORIAL

**GODWE BIRWE**

*UNIVERSITÉ DE MAROUA, CAMEROUN*



© REVUE HYBRIDES (RALSH), DÉCEMBRE 2025

**COUVERTURE** : © Revue Hybrides

**MISE EN PAGE ET MAQUETTAGE** : Revue Hybrides

**ÉDITORIAL** : GODWE BIRWE, Université de Maroua, Cameroun

**TRADUCTIONS** : Joël ÉCHITCHI TEKA (Université de Maroua, Cameroun) & Christian TIAKO  
YOUADJEU (MINESEC, Cameroun)

## INDEXATION



Licence d'utilisation : Creative Commons Attribution CC-BY

Les publications peuvent être copiées, diffusées, transmises et affichées sur n'importe quel support ou format, à condition de citer l'auteur (BY) et les références de la revue. Cette licence autorise aussi l'utilisation commerciale.

e-ISSN 2959-8079 / ISSN-L 2959-8060

<https://revuehybrides.org/>

[infos@revuehybrides.org](mailto:infos@revuehybrides.org) / [revuehybrides@gmail.com](mailto:revuehybrides@gmail.com)

impact factor : 3.976

Version imprimée en France & Cameroun

Printed in France & Cameroon

Impreso en Francia & Camerún

### ÉQUIPE ÉDITORIALE

**Directeur de publication :** Gislain ESSOME LELE, Université Marie & Louis Pasteur, ISTA UR  
4011 / Université Jean-Monnet Saint-Étienne, UR ECLLA, France  
**Rédacteur en chef :** Joël ÉCHITCHI TEKA, Université de Maroua, Cameroun

### SECRÉTARIAT TECHNIQUE ET DE RÉDACTION

M. Alain DJARSOUMNA, ARAFAT ABAKAR, M. Bachir Tamsir NIANE, M. Cédric TEGUEDONG  
NGUEKEU, M. Christian TIAKO YOUADJEU, M. Eugène SAKAME, M. Narcisse BOUBA DJELANG, Dr.  
Paul BINI KOFFI MOUROUFIE & Dr Simpson Dorothy MBADINGA MBADINGA

### COMITÉ SCIENTIFIQUE ET DE LECTURE

**Frédéric SPAGNOLI** (Professeur des universités, HDR, Université Marie & Louis Pasteur, France),  
**Georges MOUKOUTI ONGUEDOU** (Professeur Titulaire, Université de Bertoua, Cameroun),  
**Stéphane KALUDI NDONDJI** (Professeur Associé, Université de Lubumbashi, RD Congo),  
**Abdelouahid TIOUIDIOUINE** (Maître de conférences, Université de Relizane, Algérie), **Ahlem  
ROUABHIA** (Maître de conférences, Université de Tebessa, Algérie), **Aimé BANZA ILUNGA**  
(Maître de conférences, Université de Lubumbashi, RD Congo), **Arsène ELONGO** (Maître de  
conférences, Université Marien Ngouabi, Congo), **Assia MARFOUQ** (Maître de conférences Habileté,  
Université Hassan Premier de Settat, Maroc), **Brice Arsène MANKOU** (Maître de Conférences, Reims  
DYSOLAB, Université de Rouen, Normandie, France), **Djedou Martin AMALAMAN** (Maître de  
conférences CAMES, UPGC de Korhogo, Côte d'Ivoire), **Drissa KONE** (Maître de conférences,  
Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire), **Gilbert ATINDOGBE** (Maître de conférences,  
Université d'Abomey-Calavi, Bénin), **Ibrahim MALAM MAMANE SANI** (Maître de conférences  
CAMES, Université Abdou Moumouni, Niger), **Landry Yves FALLE** (Maître de conférences,  
Université Alassane Ouattara, Côte d'Ivoire), **Kouakou Laurent ASSOUNGA** (Maître de  
conférences, Félix Houphouët-Boigny de Cocody, Côte d'Ivoire), **Patrick TOUMBA HAMAN**  
(Maître de conférences, Université de Maroua, Cameroun), **Raymond-Bernard AHOUEJINOU**  
(Maître de conférences, Université d'Abomey-Calavi, Bénin), **Robert MAMADI** (Maître de  
conférences CAMES, Université Adam Barka d'Abéché, Tchad), **Zacharie HATOLONG BOHO**  
(Maître de conférences, Université de Maroua, Cameroun), **Abraham DAOKA** (Université de Maroua,  
Cameroun), **Adjé Séverin ANGOUA** (Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan, Côte d'Ivoire),  
**Amos KAMSU SOUOPTETCHA** (Université de Maroua, Cameroun), **André Bienvenu MFO**  
(Université de Yaoundé 1, Cameroun), **Amel FTITA** (Université virtuelle de Tunis, Tunisie), **Anicet  
DONFACK SOUNNA** (Université d'Alcalá, Espagne), **Antoine-Beauvard ZANGA** (ENS, Université  
de Yaoundé 1, Cameroun), **Appolinaire LOUMGUE** (Université de Maroua, Cameroun), **Arnaud  
Romaric TENKIEU TENKIEU** (Université de Douala, Cameroun), **Bassirima KONÉ** (Université  
Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire), **Benoît TINE** (LARSSES-QUASZ, Sénégal), **Bertin  
NGUEFACK** (Université de Yaoundé, Cameroun), **BIRWE GODWE** (ENS, Université de Maroua,  
Cameroun), **Bougadari DOUMBIA** (Institut Universitaire de Développement Territorial / Université  
des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali), **Destin FEUTSEU DASSI** (Université de  
Dschang, Cameroun), **Dimkèg Sompasaté Parfait KABORE** (Université Thomas SANKARA,  
Burkina Faso), **Érick Achille NKO'O BEKONO** (Université de Bertoua, Cameroun), **Fabrice  
ONANA NTSA** (Université de Yaoundé 1, Cameroun), **Floribert NOMO FOUA** (Université de  
Yaoundé 1, Cameroun), **Franck AMOUSSOU** (Université André Salifou (UAS) de Zinder, Niger),  
**Franck Rostov TSAMO DONGMO** (Université de Dschang, Cameroun), **Gabin KENKO  
DJOMENI** (Institut Universitaire de la Côte, Cameroun), **Harold Gael NJOUNANG DJOMO**  
(Laboratoire GREVA, Cameroun), **HASSANA (DGSN, Cameroun), Issa AHAMADOU HAMAGE**

(Université Abdou Moumouni, Niger), **Jean de Dieu GWETH BI BISSO** (Institut supérieur des sciences et techniques appliquées à la santé, Cameroun), **Joseph Yannick MBATCHOU** (Université de Yaoundé 1, Cameroun), **José Alejandro MORALES SOTO** (Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México), **Karima ZEROUALI** (Université de Biskra, Algérie), **Liliane KOUASSI AMOIN** (Institut National Supérieur des Arts et de l'action Culturelle, Côte d'Ivoire), **Magloire NISSIMAISOU** (Université de Maroua, Cameroun), **Malek KHALDI** (Chercheuse indépendante, Tunisie), **MFOUAPON ALASSA** (Université de Yaoundé 1, Cameroun), **Oscar KEM-MEKAH KADZUE** (Escuela Normal Superior de Yaoundé 1, Cameroun), **Pierre Ledoux NDII** (Université de Yaoundé 1, Cameroun), **Régine Mireille ESSAMA** (Université de Bertoua, Cameroun), **Rodrigue WOUASSI LADJINO** (Université de Yaoundé 1, Cameroun), **Saidi HICHAM** (Université Moulay Ismail, Maroc), **Samira BERDJI BESSEGHIR MUSTAPHA** (Université de Relizane, Algérie), **Sidbéné-Wendé Brigitte SAWADOGO/ZONGO** (Université Norbert ZONGO, Burkina Faso), **Susana Astrid LÓPEZ GARCÍA** (Instituto Tecnológico Superior de Naranjos, México), **Tamboura AMADOU** (ENS Burkina Faso), **Thierry Martin FOUTEM** (Université de Dschang, Cameroun), **Thierry Benoît BIDIAS** (Chercheur indépendant, Cameroun), **Thomas FONE** (Université de Douala, Cameroun), **Wendnonga Gilbert KAFANDO** (Université Joseph Kizerbo (UJKZ), Burkina Faso), **Winnie NYANGON** (Université de Ngaoundéré, Cameroun), **Yacouba TENGUERI** (Université Daniel Ouezzin Coulibaly, Burkina Faso), **Yao Saturnin Davy AKAFFOU** (Université Félix Houphouët Boigny, Côte d'Ivoire) & **Zoulkoufoulou OURO-GBELE** (Université de Lomé, Togo).

## SOMMAIRE

|                                                                                                                                                                 |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ÉDITORIAL .....</b>                                                                                                                                          | <b>VIII</b> |
| <b>{SECTION 1} .....</b>                                                                                                                                        | <b>1</b>    |
| <b>SCIENCES DU LANGAGE &amp; LITTÉRATURE .....</b>                                                                                                              | <b>1</b>    |
| <i>Analyse sémiotique de l'hybridité dans le film Les trois lascars (2021) de Boubacar Diallo.....</i>                                                          | <i>1</i>    |
| <i>Semiotic analysis of hybridity in Boubacar Diallo's film Les trois lascars (2021).....</i>                                                                   | <i>1</i>    |
| <b>Yves ZONGO.....</b>                                                                                                                                          | <b>1</b>    |
| <i>Hybridité culturelle et mémoire discursive dans Tiébélé (2020) d'Abraham Abassague .....</i>                                                                 | <i>16</i>   |
| <i>Cultural hybridity and discursive memory in Tiébélé (2020) by Abraham Abassague .....</i>                                                                    | <i>16</i>   |
| <b>Dieudonné TIBIRI.....</b>                                                                                                                                    | <b>16</b>   |
| <i>Les Gardiens du Temple de Cheikh Hamidou Kane : narration du conflit sociopolitique et construction de la paix en Afrique postcoloniale .....</i>            | <i>33</i>   |
| <i>Les Gardiens du Temple de Cheikh Hamidou Kane : narrating sociopolitical conflict and peacebuilding in postcolonial Africa.....</i>                          | <i>33</i>   |
| <b>Drissa BALLO.....</b>                                                                                                                                        | <b>33</b>   |
| <i>Intermédialité et innovation pédagogique dans la littérature postcoloniale africaine .....</i>                                                               | <i>44</i>   |
| <i>Intermediality and Pedagogical Innovation in African Postcolonial Literature .....</i>                                                                       | <i>44</i>   |
| <b>Dekao Fabrice TIEMOU .....</b>                                                                                                                               | <b>44</b>   |
| <b>Ibrahima KARAMOKO.....</b>                                                                                                                                   | <b>44</b>   |
| <i>Les patronymes en pays Tagbana (XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle).....</i>                                                                            | <i>57</i>   |
| <i>Surnames in Tagbana country (18th-20th centuries .....</i>                                                                                                   | <i>57</i>   |
| <b>Tiegbe TOURE .....</b>                                                                                                                                       | <b>57</b>   |
| <i>Le discours initiatique du maître-libertin dans La Paysanne perversie de Rétif de la Bretonne 1734-1806 .....</i>                                            | <i>66</i>   |
| <i>The master's initiation discourse in La Paysanne perversie by Rétif de la Bretonne 1734-1806.....</i>                                                        | <i>66</i>   |
| <b>Mamadou SIDIBE.....</b>                                                                                                                                      | <b>66</b>   |
| <b>Sessia Inesse BOHOUN .....</b>                                                                                                                               | <b>66</b>   |
| <i>Inscriptions vernaculaires sur les véhicules personnels, utilitaires et poids lourds au Maroc : entre formes linguistiques et thématiques sociales .....</i> | <i>78</i>   |
| <i>Vernacular inscriptions on personal, commercial and heavy goods vehicles in Morocco: between linguistic forms and social themes.....</i>                     | <i>78</i>   |
| <b>Yassine AKHMOUCH .....</b>                                                                                                                                   | <b>78</b>   |
| <b>Lahcen OUASMI.....</b>                                                                                                                                       | <b>78</b>   |
| <b>{SECTION 2} .....</b>                                                                                                                                        | <b>107</b>  |
| <b>SCIENCES HUMAINES.....</b>                                                                                                                                   | <b>107</b>  |

|                                                                                                                                                       |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Stratégie d'émergence dans le Sud global: regard sur les leviers d'un développement endogène et durable en Afrique (2000-2020)</i> .....           | 108 |
| <i>Emergence strategy in the Global South: a look at the drivers of endogenous and sustainable development in Africa (2000-2020)</i> .....            | 108 |
| <b>Wend-Vénègda Arsène DIPAMA</b> .....                                                                                                               | 108 |
| <i>Colonialité et paupérisation du Cameroun : une critique sociohistorique de l'ordre économique néolibéral</i> .....                                 | 122 |
| <i>Coloniality and impoverishment of Cameroon: A Socio-Historical Critique of the neoliberal Economic Order</i> .....                                 | 122 |
| <b>Luc Hervé ONGONG</b> .....                                                                                                                         | 122 |
| <i>Médecine alternative et prise en charge des personnes vulnérables durant le Covid-19 à Bobo-Dioulasso</i> .....                                    | 135 |
| <i>Alternative medicine and care of vulnerable people during the Covid-19 pandemic in Bobo-Dioulasso</i> .....                                        | 135 |
| <b>Awa YMBA et al.</b> .....                                                                                                                          | 135 |
| <i>Sécurité alimentaire et warrantage dans la province de la Sissili, au sud du Burkina Faso</i> .....                                                | 148 |
| <i>Food security and warrantage in the province of Sissili, southern Burkina Faso</i> .....                                                           | 148 |
| <b>Alexis Yelsside Panimdi SAMA</b> .....                                                                                                             | 148 |
| <b>Ismael OUEDRAOGO</b> .....                                                                                                                         | 148 |
| <b>Marie Chantal MILLOGO</b> .....                                                                                                                    | 148 |
| <i>Analyse mixte des déterminants de la non-satisfaction des usagers de l'antenne d'hygiène publique de Bouaké (Côte d'Ivoire)</i> .....              | 165 |
| <i>Mixed methods analysis of the determinants of user dissatisfaction at the Bouaké public hygiene unit (Côte d'Ivoire)</i> .....                     | 165 |
| <b>Salifou YÉO</b> .....                                                                                                                              | 165 |
| <b>Gnissan Henri Auguste YAO</b> .....                                                                                                                | 165 |
| <b>M'bégnan COULIBALY</b> .....                                                                                                                       | 165 |
| <b>Sanansi Cissé</b> .....                                                                                                                            | 165 |
| <i>Management hiérarchique des enseignants et continuité éducative en contexte de crise sécuritaire au Burkina Faso : le cas du Nayala</i> .....      | 179 |
| <i>Hierarchical management of teachers and educational continuity in the context of the security crisis in Burkina Faso: the case of Nayala</i> ..... | 179 |
| <b>Koug-Nongom BONKOUNGOU</b> .....                                                                                                                   | 179 |
| <b>Antoine NIAMBA</b> .....                                                                                                                           | 179 |
| <i>Logiques de la territorialité de la mendicité des taalibe bissau-guinéens dans l'espace urbain dakarois</i> .....                                  | 193 |
| <i>The logic behind the territoriality of begging among guinean-bissau taalibe in urban Dakar</i> .....                                               | 193 |

|                                                                                                                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Mame Amade NGOM</b> .....                                                                                                                                                           | <b>193</b> |
| <b>Youssouph SANÉ</b> .....                                                                                                                                                            | <b>193</b> |
| <b>Amy GUEYE</b> .....                                                                                                                                                                 | <b>193</b> |
| <i>Loisirs et identité culturelle en contexte urbain : cas de la fête intergénérationnelle et traditionnelle chez les Ébriés d'Anoumanbo de Marcory en Côte d'Ivoire</i> .....         | 207        |
| <i>Leisure and cultural identity in an urban context: the case of intergenerational and traditional celebrations among the Ébrié people of Anoumanbo in Marcory, Ivory Coast</i> ..... | 207        |
| <b>Mehsou Mylène ELLA TANO</b> .....                                                                                                                                                   | <b>207</b> |
| <b>Fulbert TRA</b> .....                                                                                                                                                               | <b>207</b> |
| <i>Importance des infrastructures routières dans la dynamique de croissance urbaine et de mobilité à Bohicon (Bénin)</i> .....                                                         | 216        |
| <i>The importance of road infrastructure in the dynamics of urban growth and mobility in Bohicon (Benin)</i> .....                                                                     | 216        |
| <b>N'gnonnissè Mèdéhouénou TOSSOU</b> .....                                                                                                                                            | <b>216</b> |
| <i>Initiatives de valorisation des pneus usagés dans le Grand Lomé : des retombées socio-économico-environnementales aux défis</i> .....                                               | 229        |
| <i>Initiatives to recycle used tires in Greater Lomé : socio-economic and environmental benefits and challenges</i> .....                                                              | 229        |
| <b>Prosper Sékdja SAMON</b> .....                                                                                                                                                      | <b>229</b> |
| <i>Comprendre la notion d'émergence pour les pays africains : un véritable casse-tête</i> .....                                                                                        | 246        |
| <i>Understanding the concept of emergence for African countries: a real puzzle</i> .....                                                                                               | 246        |
| <b>Pascal NYAM</b> .....                                                                                                                                                               | <b>246</b> |
| <b>{SECTION 3}</b> .....                                                                                                                                                               | <b>261</b> |
| <b>SCIENCES ÉCONOMIQUES</b> .....                                                                                                                                                      | <b>261</b> |
| <i>Le concept d'entrepreneur en sciences économiques : Vers une analyse en termes de convergence et de divergence de théories et d'idées</i> .....                                     | 262        |
| <i>The concept of entrepreneur in economics: Towards an analysis in terms of convergence and divergence of theories and ideas</i> .....                                                | 262        |
| <b>Harimanantsoa Livaniaina RAZANAJAFY</b> .....                                                                                                                                       | <b>262</b> |



## Management hiérarchique des enseignants et continuité éducative en contexte de crise sécuritaire au Burkina Faso : le cas du Nayala

*Hierarchical management of teachers and educational continuity in the context of the security crisis in Burkina Faso: the case of Nayala*

**Koug-Nongom BONKOUNGOU**

Université Daniel OUEZZIN COULIBALY (Burkina Faso)

Email : [kougongomb@yahoo.fr](mailto:kougongomb@yahoo.fr)

Orcid ic: <https://orcid.org/0009-0009-9097-3386>

**Antoine NIAMBA**

Institut National de Formation du Personnel de l'Éducation (Burkina Faso)

Email : [niambaantoine2009@gmail.com](mailto:niambaantoine2009@gmail.com)

**Résumé :** La présente recherche examine le rôle du management hiérarchique des enseignants pour la continuité éducative au Nayala, une province située au Nord-Ouest du Burkina Faso affectée par les attaques terroristes. Elle examine les pratiques managériales mobilisées par les responsables d'établissements scolaires, les inspecteurs de l'enseignement et les autorités administratives afin de susciter l'adhésion et l'engagement des enseignants pour assurer l'offre scolaire en dépit de l'insécurité. Une démarche socio-anthropologique à base de revue documentaire et d'enquêtes de terrain a permis de saisir les dynamiques managériales des supérieurs hiérarchiques pour la résilience scolaire dans la situation d'urgence. Les principales techniques de collecte des données ont été le questionnaire, l'entretien semi-structuré et l'observation directe. Les résultats empiriques révèlent un management participatif doublé d'un leadership transformationnel des supérieurs hiérarchiques, suscitant la motivation et le sacrifice des enseignants, ce qui permet de préserver l'offre éducative malgré l'adversité. La mobilisation de dispositifs de communication, de soutien psychosocial, de coordination communautaire et d'ajustements organisationnels, contribuent à soutenir l'exercice désormais complexe du métier d'enseignant et à renforcer la continuité éducative face à l'adversité. Face donc à la menace terroriste persistante, la recherche invite les acteurs éducatifs à une mobilisation sociale renforcée, portée par un management stratégique pour préserver l'école.

**Mots-clé :** Attaques terroristes, Continuité éducative, Management hiérarchique, Nayala, Résilience.

**Abstract:** This research examines the role of hierarchical management of teachers in ensuring educational continuity in Nayala, a province in northwestern Burkina Faso affected by terrorist attacks. It examines the managerial practices employed by school administrators, education inspectors, and administrative authorities to encourage teachers' support and commitment to ensuring educational provision despite insecurity. A socio-anthropological approach based on documentary review and field surveys made it possible to understand the managerial dynamics of hierarchical superiors for educational resilience in emergency situations. The main data collection techniques were questionnaires, semi-structured interviews, and direct observation. The empirical results reveal a participatory management style coupled with transformational leadership by senior managers, inspiring motivation and sacrifice among teachers and enabling educational provision to be maintained despite adversity. The mobilization of communication, psychosocial support, community coordination, and organizational adjustments contribute to supporting the now complex exercise of the teaching profession and strengthening educational continuity in the face of adversity. Therefore, in the face of the persistent terrorist threat, the research calls on educational stakeholders to engage in greater social mobilization, supported by strategic management to protect schools.

**Keywords:** Terrorist attacks, Educational continuity, Hierarchical management, Nayala, Resilience.

## Introduction

L'école burkinabè voit aujourd'hui sa mission d'éducation et de formation compromise par la spirale d'insécurité qui ébranle le pays depuis 2015. Initialement dirigées contre les forces de défense et de sécurité ainsi que les institutions administratives, les attaques terroristes se sont progressivement étendues au secteur éducatif, frappant les établissements scolaires et leurs principaux acteurs (Bonkougou, 2020, p.53). L'idéologie des groupes armés terroristes actifs au Burkina Faso rejette radicalement l'école de type occidental, qu'elle qualifie de *haram*, la percevant comme un vecteur de valeurs impures et contraires à leurs dogmes (Soré et Coll. 2021 ; Rouamba & Bonkougou, 2021).

Les représailles récurrentes des groupes armés contre les enseignants, les élèves, les parents d'élèves ainsi que les leaders communautaires, allant des enlèvements aux assassinats, en passant par les enrôlements forcés, ont installé une psychose généralisée, affectant le fonctionnement des écoles (Rouamba & Bonkougou, 2020, p.444). L'assassinat, le 3 mars 2017, d'un enseignant à Kourfayel, dans la province du Soum, a marqué le point de départ de la terreur exercée par les groupes armés terroristes contre l'éducation au Burkina Faso (Cissé, 2018, p.2). Dès lors, l'exercice du métier d'enseignant est devenu précaire, voire périlleux, entravant la continuité pédagogique dans les zones à fort défis sécuritaires. Aussi, les exactions répétées des groupes armés terroristes ont fait naître un profond sentiment d'insécurité au sein de la communauté éducative, entraînant la fermeture massive d'établissements scolaires et la déscolarisation de centaines de milliers d'enfants (Ouédraogo et Coll, 2024 ; Zallé, 2024).

Soutenu par les mobilisations aux niveaux déconcentrés, l'État a autorisé la relocalisation de certaines écoles en difficultés de fonctionnement vers des zones plus sûres du point de vue sécuritaire, mais l'insuffisance d'infrastructures, de la cantine scolaire et de moyens didactiques freinent la continuité pédagogique des enfants déplacés. De plus, l'accueil systématique des élèves déplacés internes (EDI) a provoqué un surpeuplement d'effectifs et une hétérogénéité des niveaux difficilement maîtrisables dans les classes, accentuant ainsi les difficultés pédagogiques (Soré, 2025, p.74). Ce qui pose le défi d'une pédagogie adéquate de gestion de grands groupes d'élèves et à niveaux disparates par les enseignants. Face à l'exigence institutionnelle d'accepter tous les EDI dans les écoles et sans condition, alors que certains d'entre eux ont observé des ruptures scolaires, des mesures spécifiques doivent accompagner leurs insertions dans les classes.

Aussi, dans un contexte d'hostilité contre l'éducation où les écoles et leurs acteurs font l'objet d'attaques récurrentes, la gestion du personnel enseignant devient stratégique. Comment mobiliser les enseignants pour assurer une continuité éducative de qualité dans la province du Nayala face aux attaques des groupes armés terroristes ? Le cadre réglementaire qui régit la fonction publique burkinabè dispose des obligations professionnelles et de la nécessité pour les agents de l'État d'assurer les services dans les zones à défis sécuritaires. La loi n°081-2015 légiférée par le Conseil national de la transition en 2015 et un décret présidentiel de 2024, autorisent des affectations pour nécessité de service et ordonnent des sanctions disciplinaires en cas d'abandons de poste et de non-accomplissement des devoirs de fonctionnaire. Toutefois, ces textes en vigueur occultent bien d'aspects pouvant susciter le maintien au poste et le dévouement au travail en l'occurrence chez les enseignants, notamment les soutiens matériels, psychologiques et pédagogiques.

Le management hiérarchique en particulier, centré sur les pratiques de direction, de supervision et de coordination est indispensable à la maximisation des performances chez les enseignants ainsi qu'au renforcement de leur motivation et de leur bien-être, même au cœur de l'adversité. Il permet de réduire la désertion d'un grand nombre d'enseignants qui compromet la dynamique de résilience scolaire dans certaines localités éprouvées par les attaques terroristes. À l'évidence, la détermination, la disponibilité et les innovations chez les enseignants sont des leviers importants dans la quête de la continuité scolaire.

Le Nayala met en évidence cette capacité de résilience scolaire en contexte d'insécurité, sous le leadership stratégique des responsables administratifs et éducatifs associant les soutiens à l'engagement chez les enseignants, leur sécurité au travail et des innovations pédagogiques. La recherche adopte une démarche socio-anthropologique mobilisant une méthodologie mixte alliant une enquête quantitative à celle qualitative. Elle questionne et examine la place du management hiérarchique des enseignants dans la continuité éducative face aux menaces et attaques terroristes récurrentes dans la province du Nayala. L'étude soutient l'hypothèse selon laquelle la proximité relationnelle entre acteurs, l'accompagnement psychosocial et les innovations pédagogiques des responsables éducatifs et administratifs mobilisent les enseignants dans la dynamique de la continuité éducative malgré le contexte d'insécurité. Le cadre théorique d'analyse s'enracine dans le croisement entre la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977) et le modèle de résilience éducative de l'IIEP-UNESCO (2022), pour saisir les dynamiques managériales mises en œuvre par les responsables éducatifs.

L'article est organisé autour de trois parties que sont l'approche méthodologique empruntée, les résultats et la discussion. D'abord, l'itinéraire méthodologique adopté structure l'investigation en dévoilant les méthodes et matériels puis précise les modèles théoriques de référence. Ensuite les résultats qui mettent en lumière les stratégies managériales des responsables hiérarchiques, suscitant la mobilisation des enseignants pour la résilience éducative en dépit du contexte sécuritaire difficile. Enfin, la discussion qui affine l'analyse des résultats de la recherche en les confrontant à des travaux antérieurs et à la lumière des orientations théoriques.

## **1. Méthodologie de la recherche**

Cette partie présente la zone d'investigation, décrit les méthodes, la population étudiée et les outils d'enquête, puis précise les modalités d'échantillonnage ainsi que les stratégies d'analyse des données.

### **1.1. Le Nayala : une province dans l'œil du cyclone terroriste**

La province du Nayala est située au Nord-Ouest du Burkina Faso, dans la région du Sourou. Elle couvre une superficie de 3923 km<sup>2</sup> et comprend six communes que sont Gassan, Gossina, Kougny, Toma, Yaba et Yé. Toma est le chef-lieu de la province. En 2019, la province comptait environ 223090 habitants (INSD, 2022). L'économie de la province est principalement basée sur l'agriculture et l'élevage. Étant au carrefour de zones d'insécurité croissante, la province du Nayala se trouve aujourd'hui au cœur d'un tumulte terroriste enclenché depuis 2015 au Burkina Faso. C'est à partir de 2022 que les attaques terroristes sont survenues dans cette province et leurs fréquences ont entraîné des vagues de déplacements massifs de populations à l'intérieur comme hors de cette localité. Des communes entières de la province notamment Gassan et Kougny ont été entièrement vidées de leurs habitants. Même des villages environnants de Toma-centre, chef-lieu de la province à l'instar de Zouma et Pankélé ont été déguerpis en pleine saison hivernale en 2023 après des menaces terroristes.

Dans ce climat d'insécurité persistante, le secteur éducatif a été durement éprouvé. De nombreux établissements ont fermé, privant des milliers d'enfants d'une scolarité régulière. Pourtant, malgré l'adversité, une mobilisation remarquable des acteurs éducatifs s'est manifestée pour sauvegarder la continuité de l'enseignement-apprentissage.

### **1.2. Méthodes et matériels**

La présente recherche adopte une approche mixte alliant les méthodes quantitative et qualitative. En sciences sociales, la complémentarité entre ces deux approches réside dans leur capacité conjointe à articuler la mesure des tendances générales et l'exploration fine des

significations, ce qui offre ainsi une compréhension à la fois étendue et approfondie des phénomènes étudiés. Aussi, la diversification des méthodes et des sources d'informations requiert la possibilité d'une triangulation, un critère de plausibilité et de validation scientifique à travers le croisement et la confrontation des données recueillies (Olivier de Sardan, 2008).

L'enquête quantitative menée auprès des enseignants, s'appuie sur un questionnaire recueillant leurs appréciations du management hiérarchique ainsi que leurs attitudes et actions pour la résilience scolaire. L'échantillonnage retenu pour ce volet est de type stratifié par commune, avec 120 enquêtés sélectionnés proportionnellement aux 927 enseignants de la province. Le tableau 1 ci-dessus présente la répartition des enseignants enquêtés.

| CEB          | Effectifs des enseignants |            |            | Effectifs de l'échantillon |           |            |
|--------------|---------------------------|------------|------------|----------------------------|-----------|------------|
|              | H                         | F          | T          | H                          | F         | T          |
| GASSAN       | 29                        | 24         | 53         | 4                          | 3         | 7          |
| GOSSINA      | 119                       | 43         | 162        | 15                         | 6         | 21         |
| KOUGNY       | 25                        | 12         | 37         | 3                          | 2         | 5          |
| TOMA         | 192                       | 170        | 362        | 24                         | 22        | 46         |
| YABA         | 119                       | 87         | 206        | 16                         | 11        | 27         |
| YE           | 76                        | 31         | 107        | 10                         | 4         | 14         |
| <b>TOTAL</b> | <b>560</b>                | <b>367</b> | <b>927</b> | <b>72</b>                  | <b>48</b> | <b>120</b> |

**Tableau 1.** Répartition des enseignants enquêtés par CEB (Source : enquête de terrain, mars 2025).

En ce qui concerne l'enquête qualitative, elle a été conduite auprès des supérieurs hiérarchiques, partenaires éducatifs et autorités administratives, à travers des entretiens semi-directifs. Visant à mettre en exergue les mécanismes hiérarchiques de pilotage pour garantir la continuité éducative malgré les attaques ciblant les écoles, la représentativité statistique des acteurs à enquêter n'est pas visée. La constitution de cet échantillon a été raisonnée afin de saisir la pluralité des expériences et des stratégies managériales déployées. En plus du principe d'hétérogénéité des acteurs interviewés, celui de la saturation des informations (Van Der Maren, 1996) a été privilégié. Le tableau 2 illustre la population de l'enquête qualitative.

| Profil                                      | Acteurs concernés                                             | Nombre    |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Responsables éducatifs</b>               | Directeurs régionaux et provinciaux en charge de l'éducation  | 02        |
|                                             | Chefs de Circonscription d'Education de Base du Nayala        | 06        |
|                                             | Chef de service de l'enseignement primaire de la DPEPPNF /NYL | 01        |
|                                             | Directeurs d'écoles                                           | 15        |
| <b>Responsables des ressources humaines</b> | Directeur des Ressources Humaines du MEBAPLN                  | 01        |
|                                             | Chargé des Ressources Humaines de la DREPPNF                  | 01        |
|                                             | Chargé des Ressources Humaines du DPEPPNF/ Nayala             | 01        |
| <b>Partenaires en éducation</b>             | Responsables des associations des parents d'élèves            | 03        |
|                                             | Responsables de l'ONG EDUCO                                   | 01        |
| <b>Autorités administratives</b>            | Haut-Commissaire                                              | 01        |
|                                             | Présidents de délégations spéciales (PDS)                     | 6         |
| <b>TOTAL</b>                                |                                                               | <b>38</b> |

**Tableau 2.** Répartition des acteurs enquêtés selon le profil (Source : enquête de terrain, mars 2025)

Le travail de terrain réalisé entre mars et avril 2025 a été enrichi par une revue documentaire qui a permis de situer le contexte de l'étude, de préciser la problématique et d'affiner l'interprétation des résultats d'enquête. Les données quantitatives issues de la plateforme de collecte Kobo Toolbox ont été exportées et traitées sous Excel 2019 puis soumises à une analyse descriptive fondée sur l'interprétation des graphiques. Les données

qualitatives ont été transcrites, dépouillées manuellement et analysées suivant les contenus thématiques des entretiens.

### 1.3. Modèle d'analyse

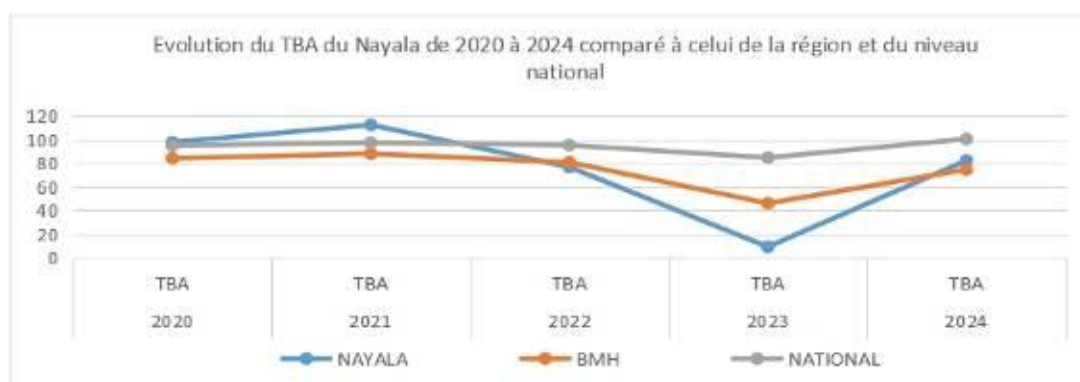
Le cadre d'analyse combine deux théories pour saisir le management stratégique des enseignants par leurs supérieurs en vue d'assurer la continuité éducative. Il s'agit du modèle de la résilience éducative de l'IIEP-UNESCO (2022) et de la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg (1977), mobilisées dans une logique de complémentarité. La première éclaire sur les effets productifs d'un leadership coordonné et mobilisateur des responsables administratifs et éducatifs dans le Nayala, transformant l'adversité en opportunité, mais aussi fructueuse à travers la réorganisation des pratiques pédagogiques des enseignants. La deuxième oriente sur les marges de manœuvre des acteurs éducatifs malgré les contraintes sécuritaires sous un management des responsables hiérarchiques exploitant les ressources relationnelles et structurelles. Cette double perspective théorique croisée permet de saisir le management hiérarchique non pas comme une simple application de règles administratives préétablies mais comme un processus actif alliant pouvoir décisionnel, solidarité et innovation pédagogique, en vue de coconstruire une résilience scolaire durable malgré l'adversité.

## 2. Résultats

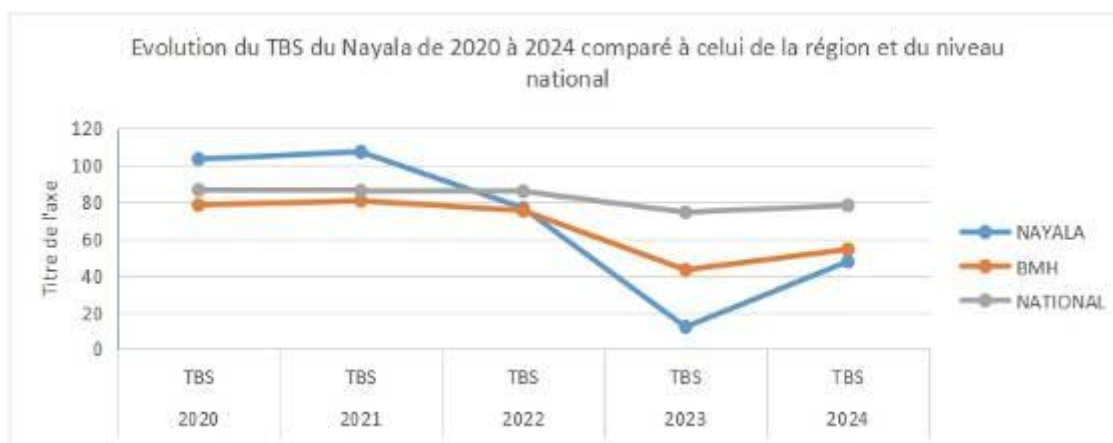
Les résultats de la recherche sont présentés en deux points majeurs mettant en évidence d'une part la situation scolaire au Nayala sous les attaques des groupes armés terroristes et d'autre part les pratiques managériales des responsables éducatifs pour assurer la continuité éducative dans un contexte aussi contraignant.

### 2.1. Le Nayala, épice de la vulnérabilité et de la résilience scolaire

Le Nayala incarne à la fois la fragilité et la vitalité du système éducatif burkinabè face à la tourmente sécuritaire. Durablement éprouvée par les violences armées, l'école y a subi un abaissement significatif de ses indicateurs d'accès et de participation. Les graphiques 1 et 2 présentent l'évolution du taux brut d'admission (TBA) et du taux brut de scolarisation (TBS) dans le Nayala de la période d'avant crise sécuritaire à celle en cours de crise.



**Figure 1.** Évolution du TBA du Nayala (2020-2024) : comparaison régionale et nationale (*source : tableau de bord de la DREPPNF-BM, 2024*)



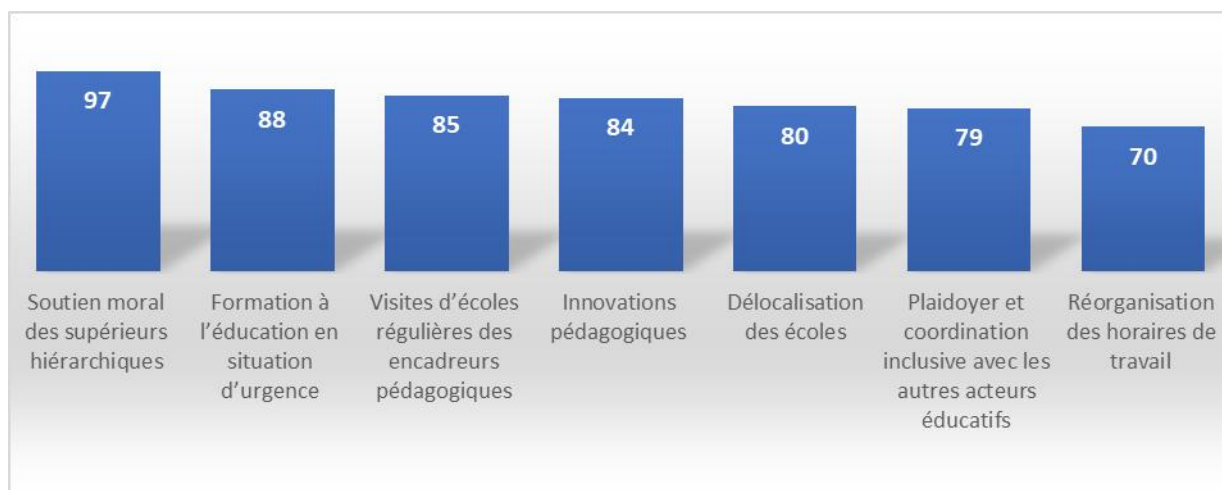
**Figure 2.** Évolution du TBA du Nayala (2020-2024) : comparaison régionale et nationale  
(source : tableau de bord de la DREPPNF-BM, 2024)

Depuis 2022 en effet, les attaques répétées des groupes armés contre les écoles et leurs acteurs clés dans le Nayala ont entraîné une forte dégradation des indicateurs éducatifs. Au regard de l'évolution des indicateurs de l'éducation, cette province illustre à la fois l'effondrement puis la résilience du système éducatif local. Jadis reconnu comme étant la province présentant les meilleurs indicateurs de l'éducation dans la région de la Boucle du Mouhoun en 2021 avec un TBS de 107,3% et un TBA de 112,4%, ces taux ont connu une chute significative en 2023 avec un TBS de 12% et un TBA de 9,1% (DREPPNF-BM, 2024). Ayant provoqué la fermeture de plusieurs écoles, la désertion de certains enseignants, la déscolarisation des milliers d'enfants et la faiblesse des acquis scolaires, la crise sécuritaire a mis à mal le système éducatif provincial. Entre 2020 et 2024, le nombre d'écoles fonctionnelles est passé de 176 à 97, soit une diminution de près de 45%. Le cas de la commune de Yé est encore plus critique comme l'évoque le président de la délégation spéciale de ladite entité territoriale enquêtée qui souligne que : « sur 30 écoles que comptait la commune en 2021, seulement 9 en 2024 restaient fonctionnelles dont 4 sur le territoire communal et 5 en situation de délocalisation à Toma (extrait d'entretien, 22 avril 2025). Toutefois, face à l'adversité, des mécanismes locaux de résilience scolaire ont été développés et ont permis de rehausser les indicateurs d'accès et de qualité de l'éducation.

Les autorités éducatives ont particulièrement mis en œuvre un dispositif managérial adaptatif et participatif, en vue d'une restauration progressive de l'offre scolaire. En 2024, une remontée significative des indicateurs de l'éducation au primaire avec 47,6% pour le TBS et 82,3% pour le TBA, témoigne de la qualité de la mobilisation collective pour la continuité éducative. Cette résilience scolaire repose en grande partie sur le management hiérarchique opérationnel des enseignants.

## 2.2. Pratiques managériales pour maintenir la continuité scolaire

Dans le Nayala, la crise sécuritaire a remodelé le management éducatif. Les responsables ont adopté un modèle hybride combinant centralisation pour la sécurité et participation pour renforcer l'engagement et l'adaptabilité des enseignants. La figure 3 présente la perception des enseignants concernant les stratégies managériales mises en œuvre par leurs supérieurs hiérarchiques.



**Figure 3.** Stratégies managériales des supérieurs hiérarchique (Source : enquête de terrain, mars 2025)

Ainsi, le management pour une résilience scolaire durable se traduit par le soutien psychosocial, la formation à l'éducation en situation d'urgence, la réorganisation spatio-temporelle du travail ainsi que le plaidoyer et la coordination inclusive.

Les entretiens avec les responsables éducatifs, les autorités locales et les partenaires en éducation confirment ce management participatif, flexible et novateur. Comme le souligne le directeur provincial de l'éducation préscolaire et primaire du Nayala, les principales options en termes de management sont : « la délocalisation des établissements, la création des Classes Alternées d'Urgence (CAU), la construction d'Espaces Temporaires d'Apprentissage (ETA), le redéploiement des enseignants des écoles fermées mais surtout leur soutien psychosocial » (entretien, 19 avril 2025).

Le soutien psychosocial, incluant l'accompagnement moral, concourt à répondre aux besoins psychologiques et sociaux des enseignants, renforçant leur résilience. Les enquêtes révèlent que les mécanismes visant à soutenir la motivation et l'engagement des enseignants pour la résilience scolaire sont multiples et multiformes. Pour les enseignants enquêtés, le management des supérieurs hiérarchique s'opérationnalise également à travers les visites d'écoles régulières des encadreurs pédagogiques (85%) et la mise en œuvre de certaines innovations pédagogiques notamment la pédagogie de groupe et les classes multigrades (84%). En outre, le soutien moral apporté aux enseignants par les supérieurs hiérarchiques reconnu par 97% de ces acteurs en classes, se caractérisant par l'écoute active, la reconnaissance des efforts consentis à travers des attestations et l'aide à la gestion du stress, renforce leur motivation et leur détermination pour relever le défi de la continuité pédagogique en contexte de crise sécuritaire persistante.

Par ailleurs, dans la situation d'urgence où les acteurs éducatifs s'investissent pour sauver l'école à tout prix, les enseignants bénéficient également de formations spécifiques pour être résilients. Ces formations portent sur des thématiques contextualisées tenant compte des besoins des enseignants en dispositifs de pédagogie innovante et de prise en charge psychosociale. L'initiative *Safe School* en particulier, qui signifie « école sans danger », renforce les compétences du personnel enseignant en éducation sensible aux conflits, à la protection de l'enfance et préparation de plans de réponses communautaires aux attaques des groupes armés. Cette approche organisée par le ministère de l'éducation et ses partenaires, avec l'UNICEF à sa tête, comme c'est le cas au Nayala « promeut une école sûre, protégée et conviviale » (entretien réalisé avec le chef de circonscription d'éducation de base de Toma, 15 avril 2025). D'après les parents enquêtés les comités de veille mis en place dans les écoles, constitués de la communauté, du personnel enseignant et des représentants des parents d'élèves sont nés des formations en *Safe School*. Ces comités selon 65% des enseignants enquêtés

s'investissent dans l'alerte et le relais d'informations pour assurer leur sécurité ainsi que celle des élèves et des infrastructures éducatives. En plus, les apports de ces comités en soutiens et secours aux victimes traduisent l'effectivité des réponses endogènes face aux attaques des groupes armés terroristes.

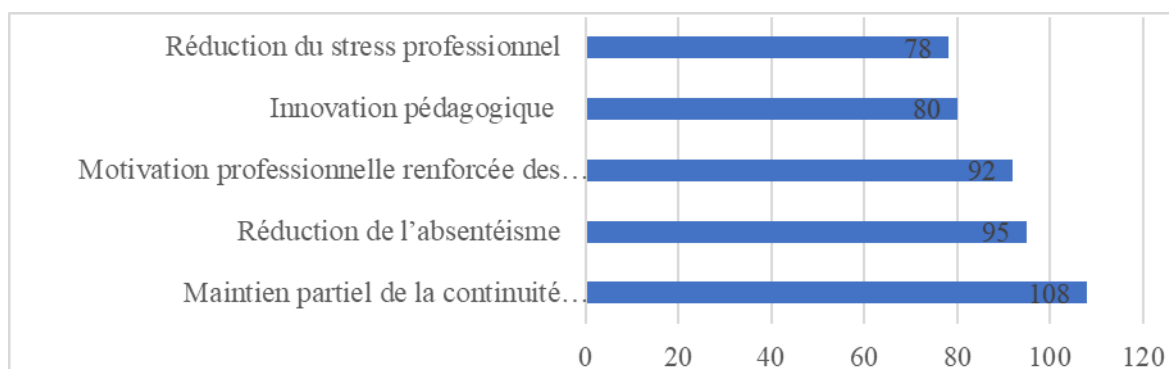
Par ailleurs, la réorganisation des horaires de travail et la délocalisation de certaines écoles notamment les classes dans les chefs-lieux de communes de Toma, Gossina et Yaba, constituent des alternatives éducatives pour la continuité scolaire. De même, certaines inspections de communes, notamment celles de Gassan, Kougny et Yé, ont été relocalisées à Toma, chef-lieu de la province, afin d'assurer une meilleure coordination des activités pédagogiques. En outre, en vue d'assurer le minimum des services éducatifs dans certains villages à défis sécuritaires, les responsables des structures éducatives ont instauré des horaires concertés avec les enseignants et encouragés le recours à des supports éducatifs à distance ainsi que les CAU. Les directeurs d'écoles et les chefs de circonscriptions enquêtés s'accordent sur le fait que face aux violences armées qui peuvent coûter la vie des enseignants, les instructions et l'application exclusive des textes qui régissent l'exercice des tâches professionnelles ne suffisent pas pour maintenir les établissements scolaires fonctionnels. C'est ce que souligne le chef de la circonscription d'éducation de base de Gossina : « La dynamique d'assurer la continuité éducative dans l'insécurité est complexe et délicate du moment que les enseignants et les élèves risquent leur vie. Alors, face à un sacrifice qui peut entraîner des pertes en vies humaines, seuls les mécanismes de réponses endogènes, la négociation, la planification participative et surtout l'accompagnement moral peuvent susciter l'adhésion et rapprocher les centres d'intérêts dans la dynamique de résilience éducative » (entretien réalisé le 21 mars 2025).

Au demeurant, l'instauration d'un climat de confiance, les ajustements dans les contenus d'enseignements et la souplesse dans la gestion du temps constituent des dispositifs managériaux opérationnels. Ces mécanismes permettent de surmonter les obstacles matériels et sécuritaires pour favoriser la continuité des apprentissages. Aussi, le plaidoyer et la coordination inclusive, en synergie avec les responsables éducatifs, les autorités sécuritaires et les communautés locales, constituent un levier clé pour maintenir certaines écoles ouvertes malgré les menaces terroristes. C'est ce que relève le PDS de Toma : « la proximité des encadreurs et des responsables au niveau provincial a créé un climat de confiance entre acteurs et favorisé l'engagement des enseignants pour la relance des activités éducatives. Le maintien du dialogue à travers des cadres de concertation entre les autorités administratives, les responsables des structures éducatives de la province et les syndicats d'enseignants sont aussi des stratégies importantes contribuant à la continuité pédagogique » (extrait d'entretien réalisé le 18 mars 2025).

A toutes ces actions s'ajoutent les apports non négligeables des organisations non gouvernementales (ONG), des structures associatives des parents d'élèves, des leaders communautaires et religieux. Leurs soutiens en matériels et en infrastructures temporaires participent à la relance des activités éducatives. Du reste, c'est une mobilisation sociale généralisée pour la cause éducative comme le souligne le Haut-commissaire de la province du Nayala : « Dans le but d'assurer la continuité éducative dans un contexte de crise sécuritaire, les autorités administratives et les responsables en charge de l'éducation de la province ont mis en place une stratégie de mobilisation générale des enseignants à travers des concertations entre acteurs et le redéploiement des enseignants des écoles sous emprise terroriste dans les écoles fonctionnelles de la province » (extrait d'entretien du 12 avril 2025).

Le management participatif s'est appuyé également sur la fibre patriotique d'enseignants déterminés à assurer la réouverture des écoles malgré un contexte d'insécurité persistante. Ces derniers étant perçus, selon le responsable régional de l'éducation primaire, comme « de véritables Volontaires pour la Défense de la Patrie (VDP) du système éducatif,

ayant répondu à l'appel de la nation » (entretien réalisé le 25 avril 2025). D'ailleurs 62,5% des enseignants enquêtés déclarent s'engager par motivation intrinsèque portée par l'amour de la mission éducative et le sentiment patriotique. Paradoxalement, 22,5% des enseignants attribuent leur présence dans les écoles à l'exigence administrative et à la crainte de perdre leur emploi, estimant que le sacrifice exposant à un danger souvent mortifère n'est qu'un engagement de principe qui s'estompe en cas d'attaque terroriste. Néanmoins les acteurs éducatifs reconnaissent les forces du management hiérarchique dans la continuité éducative au Nayala. La figure 4 résume les réponses des enseignants quant aux effets du management sur leur engagement professionnel sous les menaces terroristes.



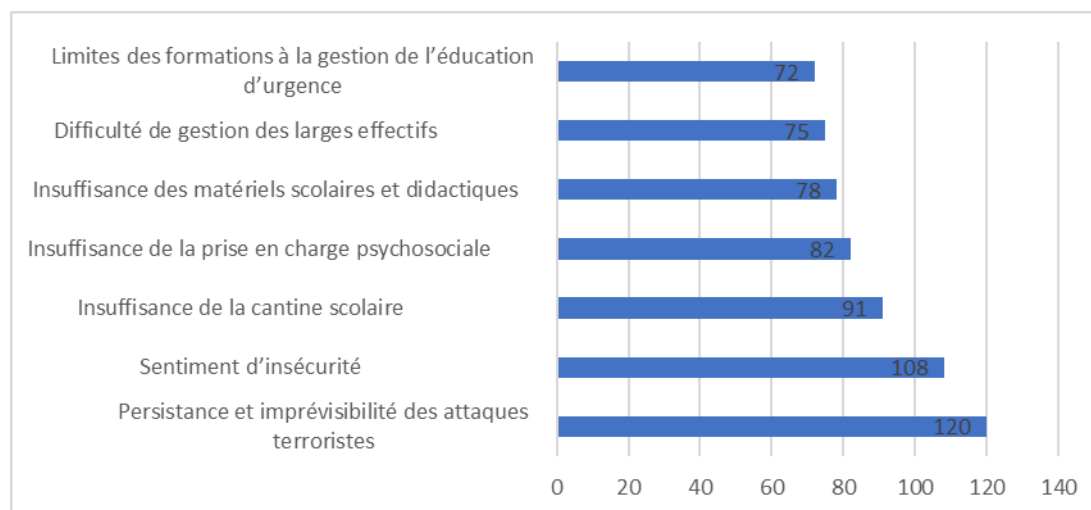
**Figure 4.** Effets du management sur l'engagement des enseignants (source : enquête de terrain, avril 2025)

Les effets du management éducatif en contexte de crise sécuritaire traduisent des dynamiques remarquables de résilience et de réorganisation institutionnelle. De l'évidence de ces données, il ressort que le management hiérarchique produit significativement des effets comme la motivation, le maintien des activités pédagogiques, la réduction de l'absentéisme et du stress chez les enseignants. Les entretiens menés avec les responsables éducatifs, les autorités administratives et les partenaires en éducation confirment également les effets positifs d'un management contextualisé, favorisant la continuité éducative. D'une part, le maintien de la motivation professionnelle est manifeste dans la mesure où les enseignants bénéficiant d'un encadrement attentif font preuve d'un engagement renforcé malgré les contraintes, traduisant une résilience individuelle et collective accrue. D'autre part, la réduction de l'absentéisme résulte des dispositifs de soutien et de flexibilité organisationnelle, limitant l'abandon de poste, notamment parmi les enseignants déplacés internes. Parallèlement, l'innovation pédagogique s'impose comme une réponse adaptative aux carences matérielles à travers le recours à des espaces alternatifs d'apprentissage, à la mutualisation des ressources et à la diversification des approches didactiques. Les actions concertées favorisent également le renforcement de la cohésion entre les acteurs caractérisée par la collaboration entre le personnel enseignant, les communautés locales et les forces de sécurité. Les responsables éducatifs et administratifs saluent cette synergie d'action qui non seulement a permis la réouverture de certaines écoles initialement fermées mais aussi l'amélioration des performances scolaires surtout chez les élèves déplacés internes. Les propos suivants du directeur provincial du Nayala sont illustratifs : « Les actions coordonnées entre les différents acteurs éducatifs ont permis le maintien des enseignants à leurs postes, la réouverture de 40 écoles au cours de l'année 2024-2025 et les effectifs des élèves sont restés stables. La continuité des activités pédagogiques s'accompagne également d'un accroissement du taux de réussite au certificat d'études primaires (CEP) de la province qui est passé de 61% en 2023 à 84% en 2024 » (extrait d'entretien réalisé le 19 avril 2025).

Les représentants des parents d'élèves enquêtés confirment également que les mesures et actions entreprises par les responsables éducatifs ont favorisé le retour de certains

enseignants à leurs postes après des réticences observées. En passant par les concertations avec les responsables sécuritaires et la médiation communautaire, les supérieurs hiérarchiques en collaboration avec les enseignants ont pu faire réouvrir certaines écoles fermées et donner l'espoir d'une relance effective des offres scolaires sous les menaces terroristes.

Cependant, les enquêtes de terrain mettent en lumière des entraves structurelles et humaines à l'efficacité du management à la résilience scolaire. Selon les témoignages, les principales difficultés affectant la continuité éducative malgré le management stratégique dans la province du Nayala combinent des obstacles matériels, psychosociaux et organisationnels. La figure 5 ci-dessus illustre les réponses des enseignants sur les obstacles persistants à la continuité éducative malgré le management de leurs responsables.



**Figure 5.** Obstacles à l'efficacité du management et à la continuité éducative (source : enquête de terrain avril 2025)

De l'évidence des statistiques, la persistance des attaques des groupes armés, le sentiment d'insécurité vécu par les enseignants et l'insuffisance de la cantine scolaire affectent plus la continuité des activités pédagogiques. Ce sont ces mêmes obstacles soulignés par les enseignants qui ressortent des entretiens avec les directeurs d'écoles, les chefs de circonscriptions, les autorités éducatives et administratives. Les enquêtes avec ces responsables éducatifs révèlent que la psychose permanente chez les enseignants entraîne des abandons de poste et l'interruption des activités pédagogiques dans certaines écoles, aggravés par le manque de salles, de matériels pédagogiques et d'infrastructures adaptées pour accueillir les EDI. La dotation tardive et insuffisante des écoles en vivres pour la cantine et l'inadéquation des renforcements des compétences des enseignants à l'éducation en situation d'urgence sont également relevés comme des facteurs qui jouent sur l'effectivité de la continuité éducative. Peu outillés à la gestion des classes comportant des élèves traumatisés, permanemment stressés et ayant connu des ruptures scolaires prolongées, les enseignants font face à des défis pédagogiques et psychologiques pour une offre éducative de qualité dans le contexte d'insécurité. Les propos d'un directeur d'une école d'accueil à Toma sont assez évocateurs sur la nécessité d'une formation adéquate en éducation d'urgence lorsqu'il affirme : « On nous demande de continuer à enseigner, même dans des conditions difficiles, mais beaucoup ne savent vraiment pas comment s'y prendre. Il faut former les enseignants pour qu'ils sachent gérer une classe avec des enfants déplacés, traumatisés, ou dans des locaux précaires. Cette formation doit aller au-delà des contenus classiques. Elle doit nous outiller à faire face à la peur, au stress, à la surcharge des classes dans les écoles d'accueil » (extrait d'entretien réalisé le 27 mars 2025).

Bien qu'une gouvernance participative, un management inclusif et un leadership transformationnel soient effectivement promus pour la continuité scolaire en dépit de la menace terroriste, la survenue de drames humains et l'absence de dédommagement des pertes subies affaiblissent ces dynamiques en entamant la motivation et la résilience du corps enseignant. Comme le souligne le premier responsable en charge de l'éducation dans la province du Nayala, « les tragiques incidents survenus dans certaines écoles, notamment à *Doumbassa* et à *Raotenga*, ont profondément ébranlé le moral des acteurs éducatifs » (entretien, 19 avril 2025). De son côté, le Directeur régional de l'enseignement primaire du Mouhoun rappelle que « certains enseignants ont perdu tous leurs biens, parfois même leur dignité sans qu'aucune mesure même symbolique, ne vienne reconnaître leurs sacrifices » (entretien réalisé le 25 avril 2025). Ces responsables éducatifs soulignent la nécessité d'un accompagnement plus humain pour préserver la continuité éducative en contexte de crise. Les responsables des ressources humaines enquêtés soulignent également que le redéploiement de certains enseignants vers des centres plus sûrs suscite le découragement de ceux qui restent dans les zones à risque. Alors que certains enseignants perçoivent le redéploiement comme une aubaine pour fuir des zones en insécurité permanente, pour certains acteurs communautaires cette alternative traduit une faiblesse et un désengagement de l'État pour assurer la continuité scolaire. Ces derniers estiment que les réaffectations de certains enseignants vers des localités plus sécurisées suscitent le découragement et le désinvestissement de ceux qui vont rester et des stratagèmes afin de pouvoir bouger comme des simulations de menaces terroristes dans les écoles sont fréquentes.

En définitive, les données de terrain mettent en évidence une unanimité entre les enseignants, les responsables des structures éducatives, les autorités administratives locales et les partenaires sur le rôle décisif du management flexible et participatif dans la quête de la résilience scolaire malgré l'insécurité. Ce leadership contextualisé suscite la motivation, la cohésion et la continuité des activités pédagogiques, mais son efficacité demande davantage un accompagnement humain et institutionnel renforcé.

### 3. Discussion

En situation de crise humanitaire, l'éducation doit être considérée comme la priorité numéro un pour les enfants et les communautés affectées (OCHA, 2021). Cette exigence trouve une résonance particulière dans la province du Nayala, où les acteurs éducatifs s'efforcent de préserver la continuité de l'apprentissage malgré l'insécurité et la précarité. L'analyse croisée des données quantitatives et qualitatives met en évidence que le management hiérarchique constitue un levier déterminant de la résilience scolaire en contexte de crise sécuritaire. Les chefs de circonscription d'éducation de base, les autorités locales et les directeurs d'écoles y déploient des pratiques managériales combinant rigueur et adaptabilité, fondées sur une communication fluide, un soutien psychosocial constant, une flexibilité organisationnelle et un leadership de proximité. Ces dynamiques traduisent une gouvernance éducative résiliente, centrée sur la valorisation des acteurs et la continuité de l'apprentissage malgré l'adversité.

Le management des enseignants en zone d'insécurité adopte ainsi une posture charnière alliant un leadership hybride et l'autorité d'un commandement centralisé, nécessaire à la coordination et à la sécurité, avec la souplesse d'un management participatif mobilisant la créativité et l'engagement des équipes locales (Leitner, 2023 ; IIEP-UNESCO, 2022). Dans cette perspective, les supérieurs hiérarchiques ne se limitent plus à donner des instructions mais incarnent un rôle de catalyseur qui stimule la motivation, réduit le découragement et consolide la cohésion des équipes (Niamba, 2025, p.58). Cette approche rejoint les travaux de Yukl (2013) sur le leadership transformationnel et empathique, fondés sur la confiance, la reconnaissance et le soutien émotionnel comme vecteurs d'efficacité organisationnelle.

L'adaptation organisationnelle des activités pédagogiques face aux contraintes sécuritaires observables à travers la réorganisation des horaires de cours, les ajustements des contenus d'enseignements et le recours aux classes multigrades et classes alternées d'urgence, prouve la capacité des acteurs éducatifs à redéfinir les règles d'exercice du métier d'enseignant dans un environnement sous menace terroriste. Ces mesures et actions comme les ont relevées (Rouamba et Bonkougou, 2021, p.357) contribuent à la résilience du système éducatif burkinabè mis à mal par les attaques terroristes. Cette approche contextualisée s'inscrit dans la perspective théorique de Crozier et Friedberg (1977) selon laquelle les acteurs exploitent leurs marges de manœuvre pour maintenir l'offre éducative dans un environnement contraint par l'insécurité. Aussi dans le cas du Nayala, cette flexibilité a permis de maintenir le lien éducatif malgré la déscolarisation, les déplacements internes des populations et la peur omniprésente (Niamba, 2025, p.52).

Ainsi, la résilience scolaire s'érige comme un processus collectif et stratégique, fondé sur la convergence entre contrôle centralisé, mobilisation locale et innovation contextuelle. Le management participatif et le leadership transformationnel des supérieurs hiérarchiques stimulent chez les enseignants la motivation, renforcent la confiance et partant favorisent la continuité de l'apprentissage malgré les attaques contre l'éducation. En effet, comme l'évoque Zallé (2024, p.130), le style de management intermédiaire adopté par les directeurs d'écoles a un impact direct sur la continuité éducative. C'est le constat de Er-Razine (2024, p.137) qui estime que le rôle d'accompagnateur et de guide du chef d'établissement est indispensable à la motivation et à l'engagement de son équipe pédagogique. La consolidation des dynamiques managériales nécessite donc un renforcement des compétences des responsables éducatifs en gestion des ressources humaines et à l'appui psychosocial des enseignants et élèves victimes des représailles terroristes.

Toutefois, la crise sécuritaire a exacerbé certaines fragilités structurelles du système éducatif burkinabè. Faute de ressources suffisantes, le recours à des innovations pédagogiques quantitatives, telles que les classes multigrades ou à double flux, tend à compromettre la qualité des apprentissages (Soré, 2025, p.76). De même, comme l'ont mentionné I. Ouédraogo et Coll (2024, p.302), les classes pléthoriques rendent difficile l'apprentissage et l'encadrement des EDI. Aussi, dans ce contexte, le cadre réglementaire burkinabè, davantage fondé sur la réquisition des agents publics pour la continuité des services que sur des incitations participatives et créatives, apparaît peu adapté à la complexité des défis actuels de l'éducation en situation d'urgence. C'est ce que soulignait l'UNESCO (2022), pour qui les crises qu'elles soient sécuritaires, sanitaires ou humanitaires freinent la scolarisation et entravent la réalisation de l'objectif d'éducation de qualité pour tous.

En définitive, la résilience scolaire repose sur l'articulation entre contrôle centralisé, mobilisation locale et innovation pédagogique. Le management hiérarchique, loin d'être donc une fonction administrative, devient un levier de cohésion et de transformation, capable de convertir la contrainte en opportunité et de refonder la continuité éducative sur la confiance et la coopération.

## **Conclusion**

L'objectif de cette recherche est de cerner les stratégies managériales mobilisées par les acteurs éducatifs pour maintenir l'offre scolaire malgré les violences armées dans la province du Nayala. Les enquêtes fondées sur des entretiens, un questionnaire et l'observation, révèlent qu'une coordination entre un leadership vigilant, une flexibilité organisationnelle, d'un engagement intrinsèque des enseignants et la coopération interacteurs permettent de préserver la continuité éducative malgré l'adversité. Grâce à un management qui prône la rigueur administrative mais aussi des marges de manœuvres organisationnelles et la reconnaissance symbolique des efforts, la contrainte sécuritaire se transforme en opportunité d'apprentissage

fondée sur des pratiques innovantes. La fibre patriotique qui anime certains enseignants est également un terreau fertile pour des effets positifs du management hiérarchique, conférant une capacité de résilience des écoles dans les localités de la province à fort défi sécuritaire.

Ainsi, face à la violence et à l'instabilité, l'exemple de la province du Nayala de 2022 à 2025, démontre que la continuité de l'offre scolaire repose avant tout sur la qualité du management hiérarchique. Loin de se limiter à une fonction bureaucratique, celui-ci s'affirme comme un levier de résilience capable de mobiliser les enseignants, d'asseoir une ingéniosité pédagogique et de restaurer un environnement propice à l'apprentissage.

Cependant, la continuité éducative dans la province du Nayala demeure fragilisée par de nombreuses difficultés, malgré un management stratégique, notamment l'insuffisance des infrastructures éducatives, le déficit du matériel didactique, le sentiment d'insécurité persistant, l'insuffisance des soutiens psychosociaux pour les victimes et la fonctionnalité non pérenne des cantines scolaires. Dès lors, la continuité éducative en contexte d'insécurité dans le Nayala dépend fortement d'une mobilisation collective généralisée impliquant la proximité relationnelle entre acteurs, un accompagnement psychosocial aux victimes, les soutiens à la cantine scolaire, en matériels didactiques adéquats et l'adoption d'innovations pédagogiques adaptées à la situation d'urgence.

### Références bibliographiques

- Bonkougou, K., (2020). Approche socio-anthropologique des rapports à l'école dans le contexte du terrorisme dans la province de l'Oudalan (Région du sahel au Burkina Faso), [Thèse de doctorat ], Université Joseph KI-ZERBO.
- Burkina Faso, Assemblée nationale (2007). Loi 013-2007/AN du 30 juillet portant loi d'orientation de l'éducation au Burkina Faso. Éditions de l'Assemblée Nationale.
- Burkina Faso, Conseil National de la Transition (2015). Loi n° 081-2015/CNT du 24 novembre 2015, portant statut général de la fonction publique d'État au Burkina Faso, <https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/natlex2/files/download/104109/BFA-104109.pdf> consulté le 17 septembre 2025.
- Cissé H. (2018). Impact des attaques terroristes sur la scolarité des élèves des CEB de Nassoumbou et Djibo II : État des lieux et perspective [Mémoire professionnel], Université Norbert Zongo.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Éditions du Seuil.
- DREPPNF-Mouhoun (2024). Statistiques régionales de 2024, Cahier de bord de la DREPPNF.
- Er-Razine S. (2024). Gestion de la Motivation des Enseignants par les Directeurs des Ecoles : Synthèse Théorique et Orientations Prospectives. *European Scientific Journal, ESJ*, 20 (5), 125. <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n5p125>.
- IIPE-UNESCO. (2022). Répondre à la crise : quand leadership et résilience vont de pair. <https://www.iiep.unesco.org/fr/articles/repondre-la-crise-quand-leadership-et-resilience-vont-de-pair>, consulté le 14 septembre 2025.
- INSD. (2022). Recensement général de la population et de l'habitation 2019, 5<sup>e</sup> RGPH-Burkina Faso. Éditions INSD.
- Leitner, S. (2023). Educationnal leadership in times of crisis: adaptative governance and resilience in schools. *International Journal of Educational Management*, 37(2), 145-162
- Niamba A. (2025). Management des enseignants et continuité éducative en contexte de crise sécuritaire : cas de la province du Nayala, [Mémoire professionnel non publié], Institut Polytechnique Saint Augustin de Dédougou.
- OCHA, (2021). Burkina Faso : Aperçu de la situation humanitaire au 31 juillet 2021. [https://burkinafaso.un.org/sites/default/files/202112/bfa\\_aperçu\\_de\\_la\\_situation\\_humani\\_taire\\_31082021.pdf](https://burkinafaso.un.org/sites/default/files/202112/bfa_aperçu_de_la_situation_humani_taire_31082021.pdf), consulté le 15 octobre 2025.

- Olivier De Sardan J-P., (2008). La rigueur du qualitatif, les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique. Bruylant-Académie
- Ouédraogo I., Nakoulma G. & Soulama-Coulibaly Z. (2024). L'insuffisance des infrastructures scolaires affecte négativement les conditions d'étude des élèves déplacés internes (EDI), Les cahiers de L'ACAREF, 6(15), 295-315 <https://revues.acaref.net/wp-content/uploads/sites/3/2024/05/18-Issiaka-OUEDRAOGO.pdf>.
- Présidence du Faso (2024). Décret n° 2024-0094/PRES TRANS/PM/MFPTS/MATDS/MEFP portant modalités de gestion des agents publics de l'État en situation de crise sécuritaire. [https://www.fonction-publique.gov.bf/fileadmin/user\\_upload/storage/fichiers/2-AA-1-De\\_cret\\_2024-0094.\\_gestion\\_des\\_agents\\_pbc\\_en\\_situation\\_de\\_crise\\_securitaire\\_pdf-1.pdf](https://www.fonction-publique.gov.bf/fileadmin/user_upload/storage/fichiers/2-AA-1-De_cret_2024-0094._gestion_des_agents_pbc_en_situation_de_crise_securitaire_pdf-1.pdf),
- Rouamba-Ouédraogo B.C.V. & Bonkounougou K. (2020). Attaques de groupes armés contre les établissements scolaires et déficit de scolarisation dans la province de l'Oudalan (Région du Sahel, Burkina Faso), *CAHIERS DU CERLESHS*, 65, 433-452
- Rouamba-Ouédraogo B.C.V. & Bonkounougou K. (2021). Les stratégies de résilience du système éducatif en contexte d'insécurité dans la province de l'Oudalan (Région du Sahel Burkina Faso). In Rouamba-Ouédraogo B.C.V., Crise sécuritaire dans les pays du G5 Sahel. Comprendre pour agir. L'Harmattan, 347-365
- Soré Z., Rouamba L. I. & Maïga A., (2021). « Sentiment d'insécurité et qualité de l'enseignement primaire dans la province du Loroum », Cahiers du CERLESHS, XXXI (69), 235-254 :[https://www.researchgate.net/profile/Zakaria-Sore-2/publication/374256693\\_Sentiment\\_d%27insecurite\\_et\\_qualite\\_de\\_l%27enseignement\\_primaire\\_dans\\_la\\_province\\_du\\_Loroum/links/6515973ef91aee386e753553/Sentiment-dinsecurite-et-qualite-de-lenseignement-primaire-dans-la-province-du-Loroum.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Zakaria-Sore-2/publication/374256693_Sentiment_d%27insecurite_et_qualite_de_l%27enseignement_primaire_dans_la_province_du_Loroum/links/6515973ef91aee386e753553/Sentiment-dinsecurite-et-qualite-de-lenseignement-primaire-dans-la-province-du-Loroum.pdf)
- Soré Z. (2025). Inscription des élèves déplacés et qualité des apprentissages à l'école primaire publique dans la commune de Kongoussi (région du centre Nord, Burkina Faso, in Soré Z. & J-É. Charlier, L'école africaine face aux crises. Académia, 67-86
- UNESCO. (2022). Education en situation d'urgence et de crise prolongée. <https://www.unicef.org/education-emergencies>, consulté le 4 février 2025.
- Van Der Maren J-M., (1996). Méthodes de recherche pour l'éducation, 2e édition, De Boeck Université Paris. <https://uplopen.com/reader/books/pdf/10.1515/9782760634909>;
- Yukl, G. (2013). Leadership in Organisations (8th ed). Pearson Education.
- Zallé R. (2024). Le management des établissements scolaires dans les zones à fort défi sécuritaire: cas de la commune de Séguénéga (Burkina Faso); in Actes du 1er colloque de l'École Normale Supérieure; 26-28 septembre 2024, Koudougou-Burkina Faso. Akofena HS-13 pp. 123-134. <https://doi.org/10.48734/akofena.hs.13.10.2024>