African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Évaluation des compétences managériales des directeurs d'établissements publics au Maroc : Conception et validation d'un référentiel

Assessment of Managerial Competencies of Public School Principals in Morocco: Development and Validation of a Competency Framework.

Auteur 1 : SMAILI Bouchra.
Auteur 2 : DERKAOUI Khalid.

Bouchra SMAILI, (0009-0001-2717-5463, Doctorante chercheuse en sciences de l'éducation)
Structure de recherche : Politiques Éducatives et Dynamiques Sociales (PEDS),
Axe de Recherche : Analyse des référentiels de compétences en milieu éducatif,
CEDOC : Homme-Société Education
Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V, Rabat, Maroc

Khalid DERKAOUI, (Professeur chercheur)
Faculté des Sciences de l'Éducation, Université Mohammed V, Rabat, Maroc

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 : SMAILI .B & DERKAOUI ,Kh (2026) « Évaluation des compétences managériales des directeurs d'établissements publics au Maroc : Conception et validation d'un référentiel », African Scientific Journal « Volume 03, Num 38 » pp: 001 – 023.

DOI : 10.5281/zenodo.24230218.
Copyright © 2026 – ASJ

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Résumé

Dans un contexte de décentralisation du système éducatif marocain, l'évolution des responsabilités des directeurs d'établissement scolaire souligne la nécessité de disposer d'un référentiel structuré pour apprécier leurs compétences managériales.

Cet article s'intéresse donc à l'élaboration d'un référentiel de compétences en se basant principalement sur le modèle MADDEC (Modèle d'analyse dynamique pour décrire et évaluer les compétences) et sa validation en suivant les différentes étapes du paradigme de Churchill (1979). Le référentiel proposé regroupe 19 compétences jugées essentielles à l'exercice de la fonction, déclinées en 71 capacités observables et mesurables, réparties en quatre domaines clés de la gestion scolaire : Administratif et financier, Pédagogique, Gestion des ressources humaines et le leadership, et enfin, Gestion des ressources matérielles et numériques. Les résultats de l'ACP ont confirmé une forte validation de la structure proposée ainsi que le coefficient alpha de Cronbach a été calculé qui était très élevée avec une valeur de 0,994.

Mots clés : Décentralisation, directeur d'établissement scolaire, compétences managériales, référentiel de compétences, évaluation.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Abstract

In the context of the decentralization of Morocco's education system, the evolving responsibilities of school principals highlight the need for a structured framework to assess their managerial competencies.

This article therefore focuses on developing a competency framework based mainly on the MADDEC model (Dynamic Analysis Model for Describing and Assessing Competencies) and validating it by following the different stages of Churchill's paradigm (1979). The proposed framework includes 19 competencies considered essential for this role, broken down into 71 observable and measurable abilities organized into four main domains of school management : Administrative and Financial, Pedagogical, Human Resources Management and Leadership, Material and Digital Resources Management. The results of the PCA confirmed a strong validation of the proposed structure, and the Cronbach's alpha coefficient was calculated and found to be very high, with a value of 0.994.

Keywords : Decentralization, school principal, managerial competencies, competency framework, assessment.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Introduction

L'établissement scolaire constitue le noyau du système d'éducation et sa raison d'être. C'est au sein de ses espaces que prend réellement corps la politique éducative. En tant que pilier central du dispositif éducatif, l'école ne se limite pas à la transmission des connaissances ; elle joue un rôle déterminant dans la formation des citoyens et le développement socio-économique du pays. Cet établissement est dirigé par une administration, appuyée par quelques conseils qui participent à la gestion. Parmi les principales missions de l'administration scolaire, il y a lieu de citer la bonne gestion de l'établissement scolaire, la garantie des meilleures conditions de déroulement du processus d'enseignement et d'apprentissage, l'encouragement des bonnes pratiques, la démocratisation des relations et la protection de l'établissement de toutes les influences négatives. Cependant, la réalité indique l'existence de plusieurs dysfonctionnements qui peuvent être liés au statut même de l'administration scolaire, à la formation continue, aux capacités de gestion et à la bureaucratie administrative.

Le Maroc mène depuis l'année 2000, une politique de décentralisation de son système éducatif, l'objectif est de créer une école publique qui garantit un enseignement de qualité pour tous les élèves marocains, peu importe leur situation socio-économique. Le Nouveau Modèle de Développement (2021-2035) et la Vision Stratégique de la Réforme (2015-2030) encouragent la responsabilisation des établissements scolaires et projettent de faire d'eux des acteurs centraux dans l'amélioration de la qualité de l'ensemble du système éducatif. Ayant atteint l'objectif de la scolarisation universelle au niveau primaire, la scolarisation dans l'enseignement secondaire du premier et du deuxième cycle a connu une augmentation et un développement considérable. Toutefois, des difficultés relatives à la qualité des apprentissages existent toujours. Les élèves marocains âgés de 15 ans sont parmi les moins performants des pays participants à l'enquête du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) de 2018, et bien en dessous de la moyenne de l'OCDE et des autres pays de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord (MENA). Cette recherche a pour sujet l'évaluation des compétences managériales des directeurs d'établissements scolaires publics du cycle secondaire au Maroc. Elle examine plus particulièrement les responsabilités associées à a fonction de direction et la possibilité de les traduire en capacités observables et évaluables. L'objectif est de proposer un référentiel structuré,

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

fondé à la fois sur les prescriptions institutionnelles et sur l'expérience des professionnels concernés, puis d'en examiner la structure interne à partir des données recueillies.

L'ensemble des éléments cités précédemment met en lumière l'importance de l'administration pédagogique dans le fonctionnement et l'amélioration continue des établissements scolaires. En effet, Face aux mutations profondes qui affectent les systèmes éducatifs contemporains, le rôle du directeur d'établissement ne se limite pas à une fonction strictement administrative. Il est désormais un acteur stratégique, un catalyseur du changement, chargé non seulement de coordonner les ressources humaines et financières, mais aussi d'assurer un pilotage pédagogique efficace. Toutefois, malgré cette évolution du rôle managérial des directeurs, l'évaluation de leurs performances surtout dans le contexte marocain reste une pratique quasi-inexistante, notamment en raison de l'absence d'un référentiel de compétences structuré et validé. L'évaluation des compétences managériales des directeurs ne peut donc plus être perçue comme une option, mais comme une nécessité, dans la mesure où la réussite d'un établissement repose en grande partie sur la capacité de son dirigeant à mobiliser les acteurs éducatifs et à assurer une dynamique d'amélioration continue.

L'absence d'un référentiel de compétence soulève ainsi une question centrale : **Comment évaluer les compétences managériales des directeurs d'établissements scolaires publics au Maroc ?**

L'objectif de cette recherche sera donc d'élaborer et de valider un référentiel de compétences des directeurs d'établissements scolaires du cycle secondaire qui permettra d'évaluer les compétences managériales de ces derniers, ainsi nous prendrons comme périmètre d'action principale la région de Laâyoune-Sakia El Hamra, qui constitue notre principal terrain d'enquête.

Le présent article s'appuie sur une démarche méthodologique fondée sur les différentes étapes de validation du paradigme de Churchill (1979) qui consiste dans un premier temps à mener une revue de littérature afin de rassembler toutes les compétences auxquelles fait appel un directeur afin de gérer l'établissement scolaire sous sa tutelle. Dans un deuxième temps, en suivant le modèle **MADDEC**, les compétences identifiées ont été réparties en domaines bien précis tirés des décrets, réformes et programmes de formation des chefs d'établissements scolaires. En suivant la deuxième étape du paradigme, les compétences ont ensuite été fractionnées sous forme de capacités qui représentent nos items. Ces derniers nous permettent alors de faire une interprétation en adoptant une approche mixte.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Après la collecte des données, nous avons essayé de valider chaque item en procédant à une analyse factorielle et en calculant le coefficient alpha de Cronbach. L'étude a utilisé aussi d'autres indicateurs statistiques et les a interprétés. Notre objet de recherche est donc purement méthodologique et opte pour une posture épistémologique exploratoire.

Dans ce cadre, il est important de présenter la manière dont ce travail est organisé. Le présent article est structuré en trois parties. La première partie présente le cadre théorique et la revue de la littérature, en abordant notamment les concepts de direction scolaire, les compétences managériales du directeur d'établissement ainsi que les principaux domaines de compétences liés à l'exercice de sa fonction. La deuxième partie est consacrée au cadre méthodologique de la recherche. Elle expose les différentes étapes de conception du référentiel, les modèles mobilisés et la démarche de collecte et d'analyse des données. Enfin, la troisième partie présente les résultats obtenus à travers les analyses statistiques, suivis de leur discussion et des principales limites de l'étude.

1. Cadre théorique et revue de littérature

Cette partie situe les compétences managériales du directeur d'établissement scolaire dans les travaux théoriques et présente les principaux domaines qui structurent leur évaluation.

1.1.Les compétences managériales du directeur d'établissement scolaire

Dans le contexte des transformations du système éducatif marocain, la fonction de directeur d'établissement scolaire ne se limite plus à l'exécution de tâches administratives. Elle implique de coordonner les activités de l'établissement, de mobiliser les équipes éducatives, de suivre les apprentissages et de prendre des décisions dans un environnement marqué par des exigences institutionnelles et des contraintes locales. Les compétences managériales prennent ainsi sens dans l'exercice de responsabilités multiples, dont la mise en œuvre dépend des situations rencontrées et des ressources effectivement disponibles. Leur analyse suppose donc de dépasser une simple liste de qualités attendues pour s'intéresser aux actions que le directeur est appelé à réaliser dans son activité professionnelle.

Cette approche rejoint les travaux qui envisagent la compétence à partir de l'action et de la mobilisation des ressources. Pour Legendre (1993), la compétence renvoie notamment à l'aptitude à accomplir des tâches complexes ; Perrenoud (1995) insiste, quant à lui, sur la capacité à mobiliser les connaissances dans des situations déterminées.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Dans cette perspective, disposer de savoirs en gestion scolaire ne suffit pas à caractériser la compétence d'un directeur : celle-ci se manifeste lorsqu'il parvient, par exemple, à organiser le travail collectif, à conduire un projet d'établissement ou à réguler une difficulté au sein de la communauté éducative. Le Boterf (1999) met également en avant l'enjeu de la mobilisation pertinente des ressources dans l'action, ce qui souligne le caractère situé et évolutif des compétences professionnelles.

Cette dimension opérationnelle soulève toutefois une difficulté méthodologique : une compétence managériale ne s'observe pas directement dans sa globalité. Elle se manifeste à travers une diversité de décisions, de comportements et d'activités dont l'appréciation exige des critères explicites. Une évaluation limitée à des appréciations générales sur le leadership ou sur la qualité de la gestion risquerait ainsi de masquer les différentes composantes du travail de direction. Il importe, dès lors, de traduire les grandes responsabilités professionnelles en capacités plus précises, formulées de manière à pouvoir être reconnues et appréciées. La capacité constitue ici un niveau de description opérationnel de la compétence, et non une notion indépendante à définir pour elle-même.

C'est dans cette logique que s'inscrit l'élaboration d'un référentiel de compétences managériales. En articulant les prescriptions institutionnelles avec les activités susceptibles d'être exercées dans les établissements, le référentiel permet de passer de compétences formulées de manière générale à des capacités identifiables et évaluables. Cette démarche ne prétend pas mesurer directement la performance des directeurs à partir de leur seule perception ; elle vise d'abord à expliciter les capacités attendues et à en examiner la pertinence auprès des professionnels concernés. Elle constitue ainsi un préalable à une évaluation plus structurée de la fonction de direction scolaire.

1.2. Le management comme composante du métier de chef d'établissement

Le management occupe une place croissante dans l'exercice du métier de chef d'établissement, à mesure que les responsabilités de la direction s'étendent au-delà du fonctionnement administratif quotidien. Le directeur doit assurer la continuité du service scolaire tout en organisant les ressources, en coordonnant les équipes et en accompagnant les changements pédagogiques et institutionnels. Le management scolaire renvoie dès lors à un ensemble d'activités interdépendantes de planification, de décision, d'animation, de suivi et de régulation, orientées vers le fonctionnement de l'établissement et la réalisation de ses objectifs éducatifs.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Cette pluralité de fonctions peut être éclairée par les travaux de Mintzberg (1973), qui envisagent l'activité managériale à travers les rôles exercés par les responsables d'organisation. Dans le cadre scolaire, ces rôles s'expriment à plusieurs niveaux : le directeur organise les activités courantes, représente son établissement auprès des partenaires, fait circuler l'information et contribue aux décisions collectives. Woycikowska (2003) met en évidence l'articulation entre l'organisation du travail et la régulation des relations professionnelles. Ces deux dimensions sont indissociables dans un établissement scolaire, où la réalisation des objectifs dépend autant de la coordination des tâches que de la mobilisation des acteurs.

Le chef d'établissement exerce ainsi une fonction d'interface entre les orientations de l'administration éducative et leur traduction dans les pratiques quotidiennes. Bouvier (1994) souligne la diversité des responsabilités qui caractérisent ce métier : planifier, décider, animer, écouter et évaluer relèvent d'une même activité de pilotage. Cette position implique de concilier les exigences administratives avec le suivi pédagogique, le dialogue avec les enseignants, la gestion des ressources et la conduite du projet d'établissement. Le directeur n'agit cependant pas dans un cadre entièrement autonome : ses décisions demeurent liées aux textes réglementaires, aux moyens alloués et aux marges d'action dont il dispose réellement.

La diversité de ces missions justifie le recours à une approche structurée des compétences managériales. Les dimensions du management scolaire ne peuvent être appréciées uniquement à partir des résultats globaux de l'établissement, car ceux-ci dépendent également de facteurs extérieurs à l'action du directeur. Identifier les capacités associées au pilotage, à l'organisation, à l'animation des équipes et à la gestion des ressources permet, en revanche, de préciser ce qui est attendu de la fonction. Cette mise en relation entre les exigences du métier et les pratiques professionnelles fonde la construction du référentiel étudié et conduit à distinguer les principaux domaines de compétences des directeurs d'établissements scolaires.

1.3. Les domaines de compétences des directeurs d'établissements scolaires

Le fonctionnement d'un établissement scolaire repose sur une répartition des responsabilités entre les membres de l'administration pédagogique. Toutefois, le directeur conserve une mission générale de coordination et de supervision. L'identification de ces attributions permet de préciser les domaines de compétences mobilisés dans l'exercice de la fonction et, par conséquent, les dimensions à prendre en compte dans leur évaluation.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

1.3.1. Compétence administrative du directeur d'établissement scolaire

La compétence administrative représente un pilier fondamental du métier de chef d'établissement, en particulier dans le contexte des systèmes éducatifs en mutation. Elle englobe un ensemble de tâches et de responsabilités visant à garantir la bonne organisation et le fonctionnement quotidien de l'établissement scolaire. À ce titre, la direction a la responsabilité de la gestion administrative de son établissement. C'est dire qu'elle a la responsabilité de mettre en place les mécanismes de régulation, les conditions et les structures nécessaires pour que le plan d'effectif ainsi que les ressources matérielles et financières soutiennent la mission et les services éducatifs de l'établissement.

Gérer une école c'est administrer les affaires d'une autre personne. Dans le même sens, PELLETIER (1994) affirme que les chefs d'établissement sont des personnes qui aiment analyser les problèmes administratifs et les résoudre. Le Maroc, grâce aux réformes décrites dans la Vision 2030, envisage le rôle du chef d'établissement non seulement comme celui d'un responsable des tâches administratives mais aussi comme un leader pédagogique. Ces changements impliquent un renforcement du rôle des chefs d'établissements et des responsables pédagogiques dans l'évaluation et le développement des établissements scolaires.

1.3.2. Compétence de leadership du directeur d'établissement scolaire

Toujours selon les six dimensions d'innovations proposées par Gather Thurler (2000) les compétences de leadership du directeur d'établissement représentent aujourd'hui une condition essentielle pour réussir dans son rôle, Les changements dans les relations sociales et le pouvoir au sein de l'établissement ne seront pas réalisés par l'intervention charismatique ou autoritaire d'un chef d'établissement, mais seront construits au fil du temps dans le cadre d'un processus collectif de remise en question et de construction de nouveaux modes de pensée et de pratique, y compris la délégation ou le partage du pouvoir. Drucker (1997) mentionne que le leadership est une question de responsabilité mais que la seule chose qui le définit véritablement est que « le leader est un individu capable d'en entraîner d'autres à sa suite, faute d'être suivi, nul ne peut être considéré comme un leader. ».

1.3.3. Compétence pédagogique du directeur d'établissement scolaire

Les compétences pédagogiques occupent une place importante dans l'exercice de la fonction de direction scolaire. Dans leur étude consacrée à l'évolution des fonctions des directeurs d'école au

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Québec, Brassard et al. (1986) soulignent que le directeur était initialement considéré comme le principal responsable de l'encadrement éducatif et pédagogique de l'établissement. Toutefois, les transformations du système scolaire, notamment celles introduites par la réforme Parent, ont progressivement accordé une place plus importante à la gestion des ressources, au détriment de certaines missions d'animation pédagogique.

Les auteurs mettent également en évidence les évolutions survenues au cours des années 1970, marquées par une participation croissante des parents à la vie scolaire, une attention accrue portée aux résultats des établissements et le développement de formes de collaboration entre les directeurs. Ces transformations ont progressivement élargi les responsabilités du chef d'établissement, désormais appelé à mobiliser des compétences de coordination, d'animation et de communication afin de favoriser l'implication des différents acteurs éducatifs dans l'amélioration du fonctionnement et de la vie scolaire.

2.Cadre méthodologique de la recherche

Cette partie expose la démarche d'élaboration du référentiel, les modèles mobilisés ainsi que les modalités de collecte et d'analyse des données.

2.1. Présentation de l'étude et démarche d'élaboration du référentiel

2.1.1. Contexte et justification de l'étude

Cette recherche porte sur l'évaluation des compétences managériales des directeurs d'établissements scolaires publics du cycle secondaire au Maroc. Elle part du constat de la difficulté à apprécier ces compétences en l'absence d'un référentiel structuré, spécifiquement adapté aux responsabilités de la fonction de direction. Son objectif est ainsi de concevoir un outil d'évaluation contextualisé, fondé sur les exigences institutionnelles et sur les pratiques professionnelles des directeurs. L'étude a été conduite dans la région de Laâyoune-Sakia El Hamra, retenue comme terrain d'enquête. Elle s'inscrit dans une démarche exploratoire et mobilise une approche mixte, associant l'analyse des textes officiels et des réformes éducatives, des échanges qualitatifs avec des acteurs du terrain et une enquête quantitative.

Cette articulation vise à confronter les compétences prescrites par les documents institutionnels aux réalités de leur exercice dans les établissements scolaires. Dans cette perspective, une série d'entretiens exploratoires a été menée auprès du directeur du Centre régional des métiers de l'éducation et de la formation (CRMEF), de directeurs d'établissements scolaires ainsi que de

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

cadres de l'Académie régionale d'éducation et de formation (AREF). La présente recherche s'appuie ainsi sur une démarche exploratoire fondé sur le modèle d'analyse dynamique pour décrire et évaluer les compétences **(MADDEC)** et sur le paradigme de **Churchill (1979)** pour la validation statistique de notre échelle de mesure ; La présente recherche vise alors d'élaborer un référentiel de compétences afin de pouvoir évaluer les compétences managériales des chefs d'établissements scolaires du cycle secondaire au Maroc.

2.1.2. Étapes d'élaboration et de validation du référentiel

Le référentiel de compétences s'est construit étape par étape. La première étape a consisté en une analyse documentaire approfondie des textes officiels et des réformes éducatives marocaines. Cette analyse avait pour but d'identifier les compétences liées à la fonction managériale du directeur d'établissement telles qu'elles sont formulées ou sous entendues dans les textes fondateurs de la politique éducative. À partir des éléments repérés, les compétences identifiées ont été regroupées en quatre domaines : administratif et financier ; pédagogique ; gestion des ressources humaines et leadership ; gestion des ressources matérielles et numériques.

Deuxièmement, chaque compétence a été déclinée en capacités observables et mesurables. L'objectif était de passer du niveau stratégique (ce que le directeur doit savoir faire) au niveau opérationnel (ce qu'il fait concrètement). En nous appuyant sur le modèle MADDEC, ces capacités ont été réparties selon trois plans principaux : la relation à la tâche, la relation à autrui et la relation à soi. Une fois cette étape terminée, un premier travail de sélection a ensuite permis d'écarter des capacités jugées peu mobilisées ou difficilement applicables dans le contexte des établissements étudiés. La dernière phase a consisté à administrer un questionnaire intégrant l'ensemble des compétences et capacités retenues. Les répondants étaient invités à apprécier l'importance de chaque capacité à l'aide d'une échelle de type Likert, à partir de leur expérience professionnelle.

2.2. Démarche méthodologique d'élaboration du référentiel

2.2.1. Le modèle MADDEC

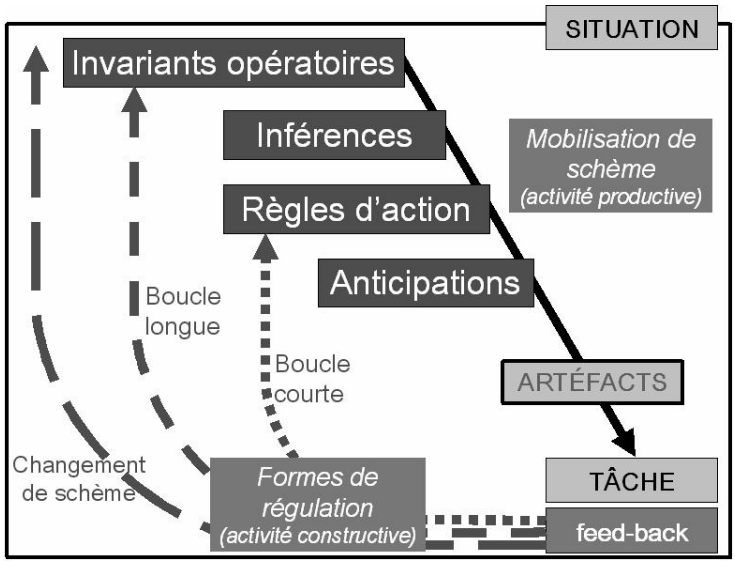
Dans le cadre de cette recherche, un référentiel de compétences a été élaboré en vue de structurer l'évaluation des pratiques managériales des directeurs d'établissements scolaires. Son élaboration s'est appuyée sur certains aspects du Modèle d'analyse dynamique pour décrire et évaluer les compétences (MADDEC), développé par J.-C. Coulet (2011). Ce dernier constitue un modèle théorique qui vise à renouveler les approches classiques de la compétence, souvent considérées

comme trop statiques, en mettant l'accent sur les processus mobilisés par l'individu dans la réalisation d'une tâche et sur la construction de ses compétences à partir de l'expérience.

Dans cette perspective, la compétence ne se réduit pas à une simple accumulation de savoirs, de savoir-faire et d'attitudes, mais renvoie à une organisation dynamique de l'activité, mobilisée et régulée dans une situation déterminée (Coulet, 2011). Le modèle MADDEC repose également sur l'idée selon laquelle toute activité humaine se déploie simultanément sur trois plans distincts et complémentaires : la relation à la tâche, la relation à autrui et la relation à soi.

Ces trois dimensions permettent de décrire de manière intégrée la mobilisation de la compétence en situation réelle et constituent, dans le cadre de cette recherche, un appui conceptuel pour la déclinaison des compétences managériales en capacités observables et évaluables.

Figure N°1 : Modèle d'analyse dynamique pour décrire et évaluer les compétences



Source : Adapté de Coulet (2011).

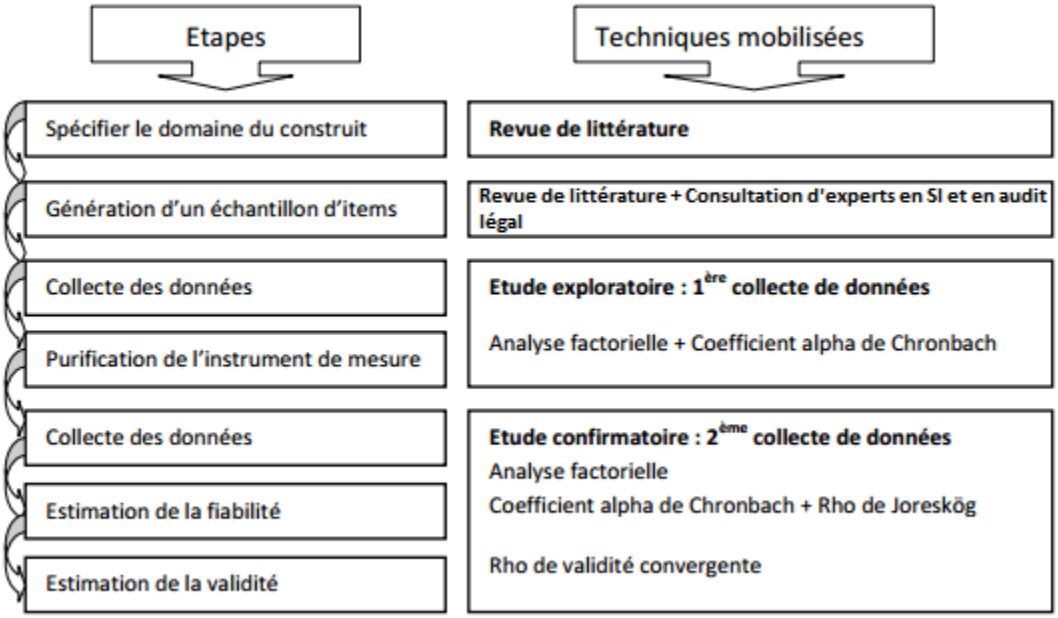
2.2.2. Le paradigme de Churchill (1979)

Churchill a développé en 1979 une démarche d'ordre méthodologique (paradigme de Churchill) pour la construction des questionnaires à échelles Likert qui ont depuis lors fait l'objet de beaucoup d'améliorations. Ce paradigme de Churchill sert de référence pour l'élaboration d'une échelle de mesure et s'inscrit dans la théorie de la mesure visant à tester la qualité des instruments. La démarche adoptée repose sur les étapes préconisées par le paradigme de Churchill. Cette démarche permet de construire avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaires à échelles Likert.

Notre démarche s'arrête dans la quatrième étape du paradigme de Churchill, dédiée à la purification de l'instrument de mesure.

Ce paradigme est formalisé de la manière suivante :

Figure N°2 : Paradigme de Churchill (1979)



Source : Churchill (1979).

2.2.3. Présentation du référentiel

Le référentiel élaboré comprend 19 compétences déclinées en 71 capacités, réparties en quatre domaines.

Domaine administratif et financier

Le domaine administratif et financier comprend un total de 6 compétences déclinées en 20 capacités. Ces capacités se répartissent comme suit :

• Rapport à la tâche : 14

• Rapport à autrui : 5

• Rapport à soi : 1

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Tableau N°1 : Domaine administratif et financier

Compétences	Capacités
CP1 : Représenter l'établissement scolaire	CA1 : Représenter l'établissement auprès des autorités publiques et des instances élues CA2 : Proposer le règlement intérieur de l'établissement CA3 : Porter les finalités et objectifs définis par le ministère CA4 : Diriger l'établissement dans le respect des textes réglementaires
CP2 : Piloter le projet d'établissement	CA5 : Élaborer le projet d'établissement CA6 : Élaborer un état des lieux CA7 : Déterminer les modalités de suivi et d'évaluation du projet d'établissement CA8 : Documenter chaque étape du projet d'établissement selon la démarche « ÉPAR » CA9 : Élaborer des tableaux de bord
CP3 : Conduire l'auto-évaluation de l'établissement scolaire	CA10 : Élaborer un plan de travail annuel relatif aux activités de l'établissement CA11 : Proposer à l'AREF les moyens nécessaires à la gestion des affaires CA12 : Réviser la politique de passage au niveau supérieur
CP4 : Gérer les ressources financières	CA13 : Connaître la marge de manœuvre budgétaire CA14 : Encadrer les dépenses CA15 : Planifier et gérer les ressources financières CA16 : Préparer et exécuter le budget
CP5 : Diriger les conseils de l'établissement scolaire	CA17 : Présider les conseils d'établissement et appliquer leurs décisions CA18 : Diriger les réunions des conseils selon les modalités prévues
CP6 : Assurer un environnement favorable	CA19 : Fixer des objectifs de gestion pour l'établissement CA20 : Assurer la sécurité des élèves

Source : Référentiel élaboré par les auteurs Bouchra SMAILI et Khalid DERKAOUI (2025).

Domaine pédagogique

Le domaine pédagogique comprend un total de 6 compétences déclinées en 26 capacités. Ces capacités se répartissent comme suit :

• Rapport à la tâche : 20

• Rapport à autrui : 6

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Tableau N°2 : Domaine pédagogique

Compétences	Capacités
CP7 : Conduire la politique pédagogique de l'établissement	CA21 : Coordonner les différentes matières scolaires CA22 : Discuter les obstacles à l'application des programmes scolaires CA23 : Proposer les programmes d'activités en coordination avec les inspecteurs CA24 : Approuver les projets pédagogiques issus des conseils d'enseignement CA25 : Animer une équipe pédagogique solidaire CA26 : Mobiliser les équipes pédagogiques pour lutter contre la déperdition scolaire CA27 : Mener des observations de classe CA28 : Identifier les élèves à besoins spécifiques CA29 : Remédier aux problèmes d'absentéisme des enseignants CA30 : Assurer la scolarisation des personnes en situation d'handicap
CP8 : Organiser le temps scolaire et la répartition des élèves	CA31 : Proposer la répartition des horaires par matière pour les emplois du temps CA32 : Donner un avis sur la répartition des élèves par classe CA33 : donner un avis sur les emplois du temps CA34 : Constituer les classes et les groupes d'élèves CA35 : Mettre en place les heures supplémentaires obligatoires
CP9 : Programmer les activités de soutien pédagogique	CA36 : Élaborer les projets de l'action éducative et de soutien CA37 : Programmer les activités de soutien CA38 : Analyser les résultats scolaires pour organiser les actions de soutien et de remédiation
CP10 : Programmer les épreuves et les examens scolaires	CA39 : Élaborer la programmation des opérations d'évaluation des matières scolaires CA40 : Prendre les décisions de passage, redoublement ou arrêt de scolarité CA41 : Approuver les décisions de redoublement CA42 : Analyser et exploiter les résultats scolaires des élèves
CP11 : Organiser les activités parascolaires	CA43 : Organiser les compétitions culturels, sportifs et artistiques CA44 : S'impliquer dans les activités de l'association sportive scolaire
CP12 : Assurer le suivi	CA45 : Suivre les résultats scolaires des élèves CA46 : Examiner les résultats des élèves par session

Source : Référentiel élaboré par les auteurs Bouchra SMAILI et Khalid DERKAOUI (2025).

Domaine de la gestion des ressources humaines et du leadership

Le domaine de la gestion des ressources humaines et du leadership comprend un total de 4 compétences déclinées en 13 capacités. Ces capacités se répartissent comme suit :

• Rapport à la tâche : 4

• Rapport à autrui : 8

• Rapport à soi : 1

Tableau N°3 : Domaine de la gestion des ressources humaines et du leadership

Compétences	Capacités
CP13 : Instaurer un climat de travail bienveillant	CA47 : Prendre soin de l'établissement sur tous les plans CA48 : Établir et maintenir le dialogue avec les parents d'élèves
CP14 : Instaurer un climat de confiance et de sécurité	CA49 : Garantir la sécurité des personnes et des biens de l'établissement CA50 : Assurer une couverture sociale complémentaire aux personnels
CP15 : Assurer un leadership efficient	CA51 : Étudier les besoins annuels de l'établissement avec les équipes CA52 : Développer un leadership éducatif au service de la qualité de l'établissement CA53 : Favoriser un climat scolaire fondé sur la coopération, et le dialogue entre les acteurs CA54 : Animer, gérer et développer les ressources humaines CA55 : Valoriser le travail d'équipe dans la gestion de l'établissement CA56 : Être le porte-parole de l'établissement lors des événements institutionnels CA57 : Organiser et maintenir le dialogue avec les représentants du personnel
CP16 : Assurer le bon déroulement de la scolarité	CA58 : Suivre l'assiduité et la ponctualité des élèves CA59 : Mettre à disposition des ressources pour le développement professionnel des enseignants

Source : Référentiel élaboré par les auteurs Bouchra SMAILI et Khalid DERKAOUI (2025).

Domaine de la gestion des ressources matérielles et numériques

Le domaine de la gestion des ressources matérielles et numériques comprend un total de 3 compétences déclinées en 12 capacités. Ces capacités se répartissent comme suit :

• Rapport à la tâche : 11

• Rapport à autrui : 1

Tableau N°4 : Domaine de la gestion des ressources matérielles et numériques

Compétences	Capacités
CP17 : Veiller au bon état des infrastructures et du climat éducatif	CA60 : Fournir les conditions d'hygiène et de sécurité CA61 : Veiller à la mise en place de solutions de gardiennage et de nettoyage
CP18 : Renforcer l'équipement matériel	CA62 : Veiller à l'équipement de toutes les classes en matériel numérique de projection pédagogique CA63 : Assurer la modernisation des salles multimédias CA64 : Assurer l'installation d'ordinateurs dans les classes CA65 : Renforcer l'équipement en matériels didactiques et informatiques
CP19 : Intégrer les TICE	CA66 : Mettre à disposition des ressources numériques CA67 : Renseigner dans MASSAR les effectifs d'élèves et d'enseignants CA68 : Collecter les données sur le redoublement et les abandons scolaires CA69 : Renforcer l'usage pédagogique des TICE CA70 : Assurer l'égalité d'accès aux ressources documentaires et réseaux numériques CA71 : Gérer le système d'archivage de l'établissement

Source : Référentiel élaboré par les auteurs Bouchra SMAILI et Khalid DERKAOUI (2025).

2.3. Présentation de l'échantillon et de l'instrument de collecte des données

Après avoir suivi une méthode d'échantillonnage aléatoire, l'échantillon de cette étude se compose de 72 directeurs d'établissements scolaires publics de la région de Laâyoune-Sakia El Hamra, dont 54 % exercent dans le cycle secondaire qualifiant et 45 % dans le cycle secondaire collégial. L'âge moyen des répondants est de 50 ans, avec un âge minimum de 37 ans et un âge maximum de 61 ans.

L'instrument de collecte des données repose sur un questionnaire conçu à partir des compétences et capacités du référentiel élaboré. Les questions ont été formulées sous forme d'items évalués à l'aide d'une échelle de type Likert à cinq positions, allant de 1 à 5, permettant aux répondants d'exprimer le degré d'importance accordé à chaque capacité, selon leur perception et leur expérience professionnelle sur le terrain. Élaboré sur la plateforme Google Forms et diffusé en mai 2025, le questionnaire comprend deux parties : la première est consacrée aux caractéristiques personnelles et professionnelles des répondants, tandis que la seconde porte sur l'appréciation des capacités issues du référentiel. Les participants à cette enquête sont exclusivement des directeurs

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

d'établissements scolaires publics du cycle secondaire. Le traitement et l'analyse des données recueillies ont été effectués à l'aide des logiciels SPSS et R Project.

2.4. Posture épistémologique et mode de raisonnement

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans une perspective pragmatique, le choix des méthodes étant guidé par la complémentarité des données documentaires, qualitatives et quantitatives. Sa démarche exploratoire articule un raisonnement déductif, fondé sur les textes institutionnels et le modèle MADDEC pour identifier les compétences attendues, et un raisonnement inductif, nourri par les entretiens avec les acteurs du terrain pour confronter ces compétences aux réalités professionnelles. L'enquête quantitative et les analyses statistiques permettent ensuite d'examiner la structure interne et la cohérence de l'instrument élaboré.

3. Analyse des résultats

3.1. Résultats descriptifs du score total et par domaine de compétences

Les résultats obtenus montrent une moyenne élevée (307,11 sur 355), ce qui traduit une appréciation positive des capacités proposées dans le référentiel. L'écart-type de 69,09, observé auprès des 72 directeurs interrogés, révèle une dispersion relativement importante des scores autour de cette moyenne. Le tableau ci-dessous synthétise le score total ainsi que les résultats des quatre domaines de compétences.

Tableau N°5 : Description du score total et par domaine de compétences

Score	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Score total	72	71,00	354,00	307,11	69,09
Administratif et financier	72	20,00	100,00	86,00	20,12
Pédagogique	72	26,00	130,00	111,75	24,71
Ressources humaines et leadership	72	13,00	65,00	56,90	13,34
Ressources matérielles et numériques	72	12,00	60,00	52,46	12,72

Source : Élaboré par l'auteure à partir des données de l'enquête (2025), traitées sous SPSS.

3.2. Analyse en composantes principales

La validation interne du référentiel a débuté par l'examen de la matrice de corrélation. Celle-ci met en évidence, dans l'ensemble, des corrélations positives importantes entre les capacités, notamment

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

au sein d'une même compétence ou d'un même domaine. À titre d'exemple, la corrélation entre CA1 et CA6 est de 0,80. La pertinence de l'ACP a ensuite été examinée à partir du test de sphéricité de Bartlett et de l'indice KMO, puis par l'étude des valeurs propres, de la variance totale expliquée et de la fiabilité de l'échelle.

Tableau N°6 : Indicateurs de l'ACP et de la fiabilité du référentiel

Indicateur	Résultat	Interprétation
Test de sphéricité de Bartlett	P-value = 0 ; χ^2 affiché = Inf ; ddl = 2 485	La p-value est inférieure au seuil $\alpha = 0,05$: nous acceptons l'hypothèse alternative.
Indice KMO	0,50	Ce résultat est considéré comme faible
Valeurs propres (règle de Kaiser)	C1 : 54,290 ; C2 : 2,716 ; C3 : 1,731 ; C4 : 1,596	Ces quatre composantes présentent chacune une valeur propre supérieure à 1 et ont été retenues dans l'étude.
Variance totale expliquée	84,977 %	Les quatre premières composantes résument une part importante de la variance observée.
Analyse de fiabilité : alpha de Cronbach	$\alpha = 0,994$	Cohérence interne très élevée. Cette valeur confirme que notre échelle est fiable.

Source : Élaboré par l'auteure à partir des données de l'enquête (2025), traitées sous R et SPSS.

Afin de préciser le résultat de l'analyse de fiabilité, le tableau suivant présente le coefficient alpha de Cronbach calculé pour l'ensemble des 71 items du référentiel.

Tableau N°7 : Statistiques de fiabilité de l'échelle

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,994	71

Source : Élaboré par l'auteure à partir des données de l'enquête (2025), traitées sous SPSS.

3.3. Discussion des résultats

Dans le prolongement de la démarche de Churchill (1979), les capacités du référentiel ont été reformulées sous forme d'items évaluables, puis intégrées dans un questionnaire administré à un échantillon de 72 directeurs. Une première analyse descriptive a permis d'étudier la moyenne et l'écart type des scores totaux, des scores selon chaque domaine et enfin pour chaque item (capacité) et ces derniers sont statistiquement très significatifs.

L'analyse en composantes principales (ACP) a ensuite été mobilisée pour examiner la structure interne de l'instrument. L'étude de la matrice de corrélation a mis en évidence des relations élevées

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

entre plusieurs items par la suite la réduction des dimensions a montré que les quatre premiers facteurs représentent à eux-mêmes la quasi-totalité de la variance totale cumulée 84 %. Enfin, l'analyse de fiabilité fait apparaître un coefficient alpha de Cronbach très élevé ($\alpha = 0{,}994$), traduisant une forte cohérence interne des réponses.

3.4. Apports de l'étude

Cette recherche apporte des contributions sur trois plans complémentaires. Sur le plan théorique, elle mobilise le modèle MADDEC de Coulet (2011) pour appréhender les compétences managériales des directeurs d'établissements scolaires et leur déclinaison en capacités observables et évaluables. Sur le plan méthodologique, elle propose une démarche structurée de conception et de validation d'un référentiel de compétences, fondée notamment sur le paradigme de Churchill (1979) et le recours à des analyses statistiques.

Enfin, sur le plan pratique, elle met à disposition un référentiel contextualisé, composé de 19 compétences et de 71 capacités réparties en quatre domaines, susceptible de servir d'outil d'évaluation et d'accompagnement du développement professionnel des directeurs d'établissements scolaires au Maroc.

3.5. Limites de l'étude et perspectives de recherche

Comme toute recherche, notre étude présente certaines limites qu'il convient de souligner, la première concerne la taille de l'échantillon. En effet, pour appliquer une ACP, un grand échantillon est généralement nécessaire afin d'obtenir des résultats plus fiables. Dans notre cas le nombre total de répondants était de 72, ce qui reste insuffisant pour juger la validité d'un référentiel composé de 71 items. De plus, la valeur de l'indice KMO obtenue est de 0,5 un résultat considéré comme faible à médiocre.

Par ailleurs, l'enquête a été conduite dans la seule région de Laâyoune-Sakia El Hamra, ce qui limite la généralisation des observations à l'ensemble des établissements secondaires marocains. Les évaluations recueillies reposent sur les perceptions des directeurs quant à l'importance des capacités proposées ; elles ne constituent pas une observation directe de leurs pratiques ni une mesure de leur performance professionnelle.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif de concevoir et de valider un référentiel de compétences managériales destiné aux directeurs d'établissements scolaires publics du cycle secondaire au Maroc, en tenant compte des exigences institutionnelles et des réalités du terrain. La démarche adoptée a permis d'élaborer un référentiel structuré autour de 19 compétences déclinées en 71 capacités observables et évaluables, réparties en quatre domaines essentiels de la gestion scolaire.

Les échanges menés avec les directeurs d'établissement et les cadres de l'Académie régionale d'éducation et de formation ont permis de confronter les compétences identifiées dans les textes officiels aux conditions réelles de leur exercice. Ils ont notamment mis en évidence un décalage entre certaines responsabilités institutionnellement prévues et les marges d'action dont disposent les directeurs, particulièrement en matière de gestion financière.

Sur le plan statistique, les analyses réalisées dans le cadre du paradigme de Churchill (1979) ont permis d'examiner la structure interne du référentiel. Les quatre premières composantes rendent compte de 84,977 % de la variance totale, tandis que le coefficient alpha de Cronbach de 0,994 indique une cohérence interne très élevée. Ces résultats apportent des éléments favorables à l'appréciation de la qualité de l'instrument, tout en appelant une lecture prudente de sa portée.

Ainsi, cette étude contribue à la structuration de l'évaluation des compétences managériales des chefs d'établissement scolaire dans le contexte marocain. Le référentiel élaboré constitue un cadre d'analyse susceptible de soutenir l'identification des compétences attendues, l'appréciation de leur importance et l'accompagnement des pratiques professionnelles, dans une perspective d'amélioration de la gouvernance scolaire.

African Scientific Journal
ISSN : 2658-9311
Vol : 03, Num 38 Octobre 2026

BIBLIOGRAPHIE

- Assali, I. (2019). L'impact de la formation sur le développement des compétences / The impact of training on skills development.
- Basque, J. (2015). Le concept de compétences : Quelques définitions.
- Bouvier, A. (1994). Management et projet des établissements scolaires. Hachette.
- Churchill, G. A., Jr. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of Marketing Research, 16(1), 64–73.
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. (2014). Cahier de l'éducation et de la formation n°11 : « L'administration pédagogique et le projet d'établissement ». Juillet 2014.
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. Vision stratégique de la réforme 2015–2030 : pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion.
- Coulet, J.-C. (2011). La notion de compétence : Un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences.
- Coulet, J.-C. (2012). Proposition d'un modèle d'analyse dynamique de la compétence du psychologue.
- Coulet, J.-C. (2013). Capacités dynamiques et innovation : Les apports d'un modèle psychologique des compétences individuelles et collectives.
- Demidenko, A. (2008, décembre). Les compétences managériales du directeur au service de l'élaboration du projet d'établissement.
- Figari, G. (1994). Évaluer : quel référentiel ?
-Gather Thurler, M. (2000). Innover au cœur de l'établissement scolaire. ESF éditeur.
- Jenni, J. (2009). Les chefs d'établissement scolaire face au management : Les dossiers comme moyen d'analyse de leur travail.
- Le Boterf, G. (1999). L'ingénierie des compétences. Paris : Les Éditions d'organisation.
- Legendre, R. (1993). Dictionnaire actuel de l'éducation.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- OCDE. (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires. Volume 1 : Improving school leadership.

- OCDE. (2008). Améliorer la direction des établissements scolaires. Volume 2 : Études de cas sur la direction des systèmes.
- OCDE. (2018). Examens du cadre d'évaluation de l'éducation : Maroc.
- OCDE. (2024). L'évaluation de la performance des établissements scolaires au Maroc.
- Perrenoud, P. (2004). Évaluer des compétences. Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève.
- Philippe Perrenoud, (1995), Des savoirs aux compétences : de quoi parle-t-on en parlant de compétences ?
- Piaget, J. (1975). L'équilibration des structures cognitives : Problème central du développement.