

L'exécutif local au Sénégal : description et analyse d'un profil

Kémo BALDE¹

Mots clés:

*Décentralisation
Collectivités locales
Management public
Profil
sociodémographique
Sénégal*

RÉSUMÉ

Depuis l'Acte 3 de la décentralisation, les communes et les départements deviennent des collectivités territoriales et passent au premier plan dans le paysage local sénégalais. Dans ce contexte, doublé d'un transfert massif de compétence vers l'échelon local, cette étude vise à décrire et analyser le profil des élus à la tête de ces communes et départements. Au total, 265 ont répondu à notre enquête, soit 44% des élus en poste (39% des maires et 100% des PCD). Ainsi, nous avons pu observer que l'exécutif local est un homme d'âge médian 51 ans pour les communes et 55 ans pour les départements, ayant un niveau d'étude supérieur (Bac +5 et plus) et exerçant une fonction de cadres ou professions intellectuelles supérieures. Ce profil apparaît peu représentatif de la population sénégalaise. Ces résultats sont cohérents avec les études antérieures menées dans des contextes différents, mettant en avant en particulier la sous-représentation des femmes au niveau de l'exécutif local. Ce travail met en exergue le profil de l'exécutif local sénégalais et se poursuivra par une description de son mode de gouvernance dans une étude future.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Université Amadou Makhtar Mbow, Dakar, Sénégal, Kemo.balde@uam.edu.sn

INTRODUCTION

Depuis les années 1980, de nombreux pays africains ont engagé un processus de décentralisation qui a fini par se généraliser. En effet, poussée par un vent de démocratisation, cette décentralisation s'inscrit plus ou moins durablement dans la plupart des pays africains (Marie & Idelman, 2010). Annoncée comme un moyen efficace de répondre aux besoins des populations à la base, la décentralisation est une réforme qui passe par le transfert des compétences de l'État vers les collectivités locales (CL). La mission principale de ces dernières est de contribuer au développement économique, social et culturel de leurs territoires.

A la fin des années 1990, au Sénégal, le territoire est redevenu un enjeu majeur dans le champ politique. En effet, cet effort de décentralisation avait pour but de rapprocher le processus de décision des citoyens en favorisant à la fois l'émergence d'une démocratie de proximité et d'une gouvernance locale. Cette dynamique institutionnelle portée par cette volonté de décentralisation a poussé l'État à réorganiser le territoire en favorisant de nouvelles formes de CL. Par définition, la CL est une circonscription administrative, dotée d'une personnalité morale et qui exerce sur son territoire certaines compétences qui lui sont transférées.

Cette grande réforme de l'État résulte du constat récurrent des limites de la politique de la décentralisation au Sénégal. Le cadre législatif antérieur était en effet carencé dans sa volonté de promotion d'un développement territorial du fait des faiblesses objectives du cadre organisationnel et fonctionnel de la décentralisation. Dès 2013, et afin de répondre aux enjeux de rationalisation et d'efficacité de la gestion publique locale, l'État du Sénégal prend donc la décision dans son nouveau Code Général des Collectivités Locales (CGCL), scellé par l'Acte 3 de la décentralisation, de « construire dans le cadre d'un dialogue consensuel et prospectif, le renouveau de la modernisation de l'État, à travers une décentralisation cohérente dans ses principes, et performante dans sa mise en œuvre ». Ainsi, cette loi de 2013, incluant l'Acte 3 de la décentralisation, a permis aux communes et départements de passer au premier plan dans le paysage local sénégalais. L'objectif général de cet Acte 3 était en effet « d'organiser le Sénégal en territoires viables, compétitifs et porteurs de développement durable ».

La mise en place de cette nouvelle architecture locale sénégalaise a engendré de profondes mutations dans le secteur public local. L'introduction de pratiques managériales dans les

organisations publiques locales apparaissait comme un élément primordial pour le développement optimal des CL et leurs compétitivités. Pourtant, malgré quelques avancées notoires, l'incohérence territoriale, entendue comme une définition illogique des limites des CL, persiste avec parfois une juxtaposition de collectivités issues de la communalisation intégrale (Sané, 2016). L'opportunité d'introduire de nouvelles pratiques managériales dans les CL peut aussi être influencée par le profil des décideurs. Notons qu'au Sénégal, chaque CL est dotée d'un organe délibérant et d'un organe exécutif. Dans le cadre de cet article, nous nous intéressons exclusivement à l'organe exécutif qui est le maire pour la commune et le Président du Conseil Départemental (PCD) pour le département, tous deux moteurs du fonctionnement de ces CL. Au cœur de ce contexte en mutations, il apparaît nécessaire de découvrir davantage ceux qui nous gouvernent à l'échelon local.

C'est dans cette perspective que nous avons entrepris un travail de recherche sur la caractérisation des profils des exécutifs des CL sénégalaises. Autrement dit, l'objectif de cette étude est de contribuer à combler le manque de connaissances relatives au profil de l'exécutif local sénégalais. Caractériser le profil de ces élus est un premier pas pour comprendre si le profil des élus est représentatif de la population gouvernée et si des profils particuliers se dessinent en certains endroits du territoire sénégalais. Ces profils pourraient en effet, influencer le fonctionnement de ces CL, notamment en termes de gouvernance. Cette étude nous a paru d'autant plus pertinente qu'il n'existe pas, à notre connaissance, de recherches consacrées spécifiquement aux profils des dirigeants des CL dans le contexte sénégalais. Ainsi, la problématique générale de cette étude concerne la question suivante : « Quels sont le ou les profils des exécutifs locaux au Sénégal ? ». Cette étude se décompose en trois parties. La première présente la revue de littérature. La deuxième partie présente le cadre méthodologique de l'étude. La troisième partie présente quant à elle de manière synthétique les résultats et la discussion.

1. Revue de littérature

Nous allons dans un premier temps présenter le contexte de l'étude, à savoir la décentralisation et les caractéristiques des CL sénégalaises (1.1) et dans un second temps (1.2

et 1.3), une recension de la littérature sur les profils de l'exécutif local, qui est au cœur du dispositif de management des collectivités territoriales.

1.1. La décentralisation pour une meilleure efficacité de l'action publique locale

La décentralisation est un processus consistant pour l'État à transférer au profit des CL certaines compétences et les ressources correspondantes. Ses objectifs sont multiples mais la décentralisation vise notamment à impliquer et responsabiliser davantage les populations, mais aussi à favoriser l'émergence d'une élite locale (Sané, 2016). La décentralisation est aussi fondée sur l'idée selon laquelle les citoyens sont liés par des intérêts communs et que les affaires locales seront mieux gérées si elles sont prises en charge au niveau local (Ngaidé & Chambaz, 2007). Les principales attentes suscitées par la décentralisation portaient d'abord sur une plus grande efficacité de l'offre de services adaptée aux besoins locaux, associée à un renforcement de la démocratie, à une meilleure gestion des ressources naturelles et à une implication plus active des populations locales dans la gestion de leurs affaires (Institut International pour l'Environnement et le Développement, 2010). Ainsi, en plus de son objectif de simplification et de rationalisation de l'administration locale, la problématique de la décentralisation apparaît de plus en plus comme un pilier fondamental de la démocratie et de la bonne gouvernance en Afrique et dans le monde. Dans l'article 102 de la Constitution sénégalaise, il est notamment spécifié que les CL constituent le cadre institutionnel de la participation des citoyens à la gestion des affaires publiques et qu'elles s'administrent librement par des assemblées élues.

Au Sénégal, la décentralisation est un fait assez ancien, lié à son histoire politique et administrative. Il est d'ailleurs mentionné dans l'exposé des motifs de la loi n° 96-06 du 22 mars 1996 sur le Code des CL que « le Sénégal depuis son accession à la souveraineté internationale a opté pour une politique de décentralisation progressive et prudente, mais désormais irréversible ». Plus particulièrement, les lois de 1972 et de 1996 constituent respectivement les Actes 1 et 2 de la décentralisation. La loi du 28 décembre 2013 crée l'Acte 3 de la décentralisation qui instaure un nouveau mode d'organisation de l'État et vise une meilleure territorialisation des politiques publiques. Selon Ismaela Madior FALL, Président du comité de pilotage de la réforme, cet Acte 3 permet une réforme à plusieurs niveaux : à la

fois institutionnel, économique, culturel, etc. (Diallo, & al., 2015). Cet acte autorise une territorialisation accrue des politiques publiques au niveau national, et une action collective renforcée des institutions pour le développement social et économique de notre pays. Cette réforme de l'État apporte deux innovations majeures qui sont, la suppression de la région CL (et son remplacement par le Département) et la communalisation intégrale (ou universelle).

Au Sénégal, les CL sont les communes et les départements. Dans le respect des lois et règlements, les CL ont une grande autonomie puisqu'elles sont considérées comme seules responsables de l'opportunité de leurs décisions. Dans les dispositions générales du Code Général des CL de 2013, il est notamment stipulé dans l'article 3 que « les collectivités locales ont pour mission la conception, la programmation et la mise en œuvre des actions de développement économique, social et environnemental d'intérêt local ». Ainsi, les CL s'associent à la réalisation de différents projets de développement au niveau économique, social et environnemental, mais également elles apportent leurs soutiens aux mouvements associatifs et aux groupements communautaires, tout en respectant la parité. Ces réalisations peuvent se faire en partenariat. Leur autonomie est aussi budgétaire car les CL disposent de budgets et de ressources propres. Dans chaque CL, le conseil élit en son sein un organe exécutif dont la composition est fixée par le Code Général des CL. Cette nouvelle organisation promut par l'État a pour but essentiel de favoriser l'efficacité et l'amélioration de la qualité de service pour les usagers au niveau local. Dès lors, ces deux niveaux de gouvernance (commune et département) peuvent apparaître comme le pivot des politiques contractuelles territorialisées. En effet, la communalisation universelle et l'érection des départements en CL rapprochent davantage l'élu du citoyen et rend plus efficace les différentes mesures entreprises en vue d'un développement local équilibré et durable. Rappelons que la communalisation intégrale, promue par l'Acte 3 de la décentralisation, permet à notre pays d'harmoniser son architecture avec ce qui se fait au niveau de la sous-région ou dans le reste du continent. La communauté rurale et la région ne sont plus des CL et disparaissent donc dans l'architecture de notre décentralisation.

Sous sa forme la plus intégrée, la décentralisation vise ainsi à faciliter le développement économique et la mise en œuvre de projets d'aménagements. Que ce soit au niveau du département et des communes, un certain nombre de compétences sont requises. Le

département a pour compétence de « promouvoir le développement économique, éducatif, social, sanitaire, culturel et scientifique, pour réaliser les plans départementaux de développement et organiser l'aménagement du territoire dans le respect de l'intégrité, de l'autonomie et des attributions des autres collectivités locales » (Code Général des CL, 2013). Le département est, en ce sens, de plus en plus destiné à certains domaines considérés comme efficacement gérés en commun, comme certains services de proximité tels que le développement économique et l'aménagement du territoire. De plus, comme beaucoup de services sont mis en commun, la gestion du personnel est censée se rationaliser aussi avec la coopération entre agents départementaux, l'e-administration aidant aussi à une meilleure information des populations et à la délivrance de prestations. Au niveau financier, et grâce à la mutualisation des projets de services ou d'équipements, le département permet de réaliser des économies d'échelle, en diminuant les coûts moyens par utilisateur. Pour la commune, son champ de compétences est assez large. En effet, elle intervient sur un grand nombre de domaines, notamment l'urbanisme et l'habitat ; l'aménagement du territoire ; la santé, la population et l'action sociale ; l'éducation ; la jeunesse, les sports et les loisirs ; etc. En tant qu'administration de gestion, la commune, semble plus à même que l'État pour délivrer cet ensemble de services.

Au total, la décentralisation a été mise en place par l'État pour rationaliser l'administration territoriale et pour permettre une meilleure efficacité de la gestion. Elle va dans le sens d'une responsabilisation accrue des élus locaux désormais maîtres, par le biais de l'exécutif local, de la gestion de leurs propres ressources (ROCARE, 2011) . A ce jour, le Sénégal compte 46 départements et 557 communes (dont 5 villes-départements : Dakar, Pikine, Guédiawaye, Rufisque et Thiès). Cependant, les départements de Dakar et de Guédiawaye ne disposent pas d'un conseil départemental, ainsi le Sénégal en compte 44.

Cette première partie du chapitre 1 nous a permis d'avoir une connaissance approfondie du contexte étudié, ce qui est important pour bien comprendre le rôle des communes et des départements dans le paysage des CL sénégalaises et justifier l'intérêt de décrire leurs profils. Ainsi, dans la deuxième partie du chapitre 1, nous évoquons les exécutifs locaux.

1.2. Les exécutifs locaux au cœur du dispositif de management dans les CL sénégalaises

Au Sénégal, qu'il s'agisse des communes ou des départements, chaque CL dispose de deux organes de gouvernance. Tout d'abord, elle dispose d'un organe délibérant : le conseil municipal pour la commune et le conseil départemental pour le département. Ensuite, elle dispose d'un organe exécutif : le maire et ses adjoints pour la commune et le Président et ses adjoints pour le département. Depuis la modification du Code électoral n°2021-35 du 23 Juillet 2021, l'élection du maire et du PCD se fait au suffrage universel direct : ce ne sont plus les conseillers qui vont élire le maire ou le Président, mais les citoyens directement. Les exécutifs locaux et les conseillers élus s'engagent pour un mandat de cinq ans. Ainsi, chaque citoyen du Sénégal âgé de 18 ans ou plus, ayant la pleine possession de ses droits civils et politiques et étant inscrit sur les listes électorales, peut voter dans le cadre des élections municipales et départementales. De plus, peut être candidat, tout électeur de la commune pour l'élection du maire (et du conseil municipal), et tout électeur du département pour l'élection du Président (et du conseil départemental) (sous réserve des articles L.269 à L.272 du code électoral). Le candidat doit cependant être présenté par un parti politique ou par une coalition de partis politiques, tous légalement constitués. Ces deux élections même si elles sont réalisées simultanément, sont bien distinctes et concernent les deux institutions locales différentes (la commune et le département).

Au sommet du management public local, nous retrouvons donc les exécutifs locaux, à savoir, le Maire au niveau de la commune et le Président pour le département. Après le champ des affaires et des administrations privées, le management est présent de façon croissante dans les administrations publiques, aussi bien étatiques que locales. Le management public est considéré comme un ensemble de processus et d'outils qui visent à atteindre une performance optimale d'une organisation vouée au service public (Charest, 2012).

Mais le management d'une collectivité ne ressemble pas tout à fait à celui d'une entreprise. Selon Bartoli (2009), si le management s'avère nécessaire et pertinent pour les organisations publiques locales, il ne s'agit pas pour autant du même management que pour les entreprises privées. En effet, si des points communs sont identifiables (la mise en place des règles et procédures, la gestion des projets...), les différences paraissent nombreuses. Le management public doit s'accommoder d'un environnement complexe, notamment du fait d'une

multiplicité d'acteurs et d'institutions, d'horizons et de natures très différentes, de territoires et de compétences variées. Cependant, les « managers » publics ont une faible maîtrise des nombreuses variables managériales, ce qui limite les leviers d'action traditionnels du management. Il faut ajouter à cela la nécessité de s'accommoder d'un cadre législatif et réglementaire très dense (Constitution, lois régissant l'État et ses institutions, lois de finances etc..).

Le management et la décentralisation ont en commun la rationalisation de la gestion publique locale. Le principal but de l'introduction du management dans les organisations publiques est la rationalisation de la gestion et au-delà la modernisation des pratiques managériales. Dans ce sens, le management public sous-entend et suppose une volonté de rationalisation de l'administration publique. Dans le contexte sénégalais, les CL assument des compétences croissantes transférées par l'État et dont la compensation financière est souvent insuffisante. Les quelques affaires retentissantes sur l'endettement de certaines communes et le rôle grandissant des CL dans la sphère publique, ont également incité les administrations publiques locales à rechercher de nouveaux modes de fonctionnement. Cette complexité de l'environnement des CL a justifié la modernisation de l'ensemble du service public local (Huteau, 2008). Dans ce sens, le management public sous-entend et suppose une volonté de rationalisation de la gestion publique.

La réussite de cette rationalisation de la gestion publique passe par le portage politique des exécutifs locaux. En effet, les élus locaux sont des personnalités clés pour assurer la transmission entre les citoyens et la République. En tant qu'élus de proximité, et piliers de la démocratie locale, ils sont indispensables au bon fonctionnement de l'État. Si de façon générale, les élus pâtissent d'une défiance massive de la part des citoyens, l'élu local reste quant à lui le plus apprécié et cela est vrai dans un bon nombre de pays. Cette popularité demeure étonnante par rapport aux autres figures politiques. Quel que soit l'indicateur retenu (participation lors des scrutins municipaux, enquêtes d'opinion, longévité politique), depuis la décentralisation, le chef de l'exécutif municipal ou départemental bénéficie d'une sympathie qui ne s'est jamais démentie (Le Bart, 2017). Bien qu'au Sénégal, il n'y ait pas d'étude montrant la perception des citoyens de l'utilité de l'élu local, dans d'autres pays comme la France, des sondages réalisés régulièrement, auprès des citoyens, font de ce dernier,

leur élu préféré de la République. C'est dans ce sens qu'en août 2019, un sondage Ifop pour le Journal Du Dimanche montre que le maire reste l'élu le plus apprécié des Français (83%), très loin devant les députés et sénateurs (33%). Ce rôle grandissant des élus locaux dans la gestion publique au Sénégal, nous a convaincu de nous intéresser aux profils de ceux qui gouvernent les CL.

1.3. Le profil sociodémographique de l'exécutif local

Le profil du dirigeant peut se définir comme l'ensemble des principaux traits distinctifs, des qualifications, des aptitudes et des traits psychologiques qui caractérisent son attitude volontaire et stratégique face à une situation quelconque (Hejaji & Fahssis, 2018). Deux grandes familles de profil de dirigeants ont été décrites : tout d'abord, le profil psychologique (Rotter, 1966 ; Brockhans, 1980) qui se définit comme les différentes caractéristiques personnelles relevant des traits de personnalité du dirigeant (âge, genre, motivations et objectifs, perception et formation du dirigeant) ; ensuite, le profil comportemental (Julien & Marchenay, 1988) qui met en évidence les différentes logiques d'action des dirigeants, leurs comportements et leurs styles de direction (Hejaji & Fahssis, 2022). Dans le même sens, Tchapga Djeukui (2021) présente le cadre théorique d'analyses du profil du dirigeant en identifiant deux écoles : l'école des typologies qui soutient que le profil du dirigeant est défini selon ses modes d'actions ou selon le type d'entrepreneur et l'école des caractéristiques qui défend que plusieurs caractéristiques décrivent le profil du dirigeant (formation et culture d'entreprise). Dans son étude, Paradas & al. (2017) distinguent les caractéristiques intrinsèques (sexe, âge) et extrinsèques (niveau d'éducation et sensibilisation à l'environnement) pour définir le profil du dirigeant. Si la littérature est abondante en ce qui concerne le profil du dirigeant de l'entreprise, ce n'est pas le cas pour celui de l'exécutif local et de l'élu de façon générale, un domaine de recherche qui reste encore à défricher (Breux, 2012). Pourtant, le transfert massif de compétences de l'État vers les collectivités territoriales et la forte personnalisation des décisions prises au sein des instances locales autour de la figure centrale de l'exécutif local nous amène à nous interroger sur son profil.

S'il semble que la notion de profil du dirigeant est souvent retenue comme une variable explicative (Filion, 1999 ; Ngongang, 2006), ici nous l'utilisons uniquement pour définir le

profil de l' élu local sénégalais. Dans la littérature, le profil est souvent abordé sous des angles différents (Bayad & Nebenhaus, 1996). Les profils qui ressortent de l'analyse de la littérature sont des hommes quinquagénaires, de niveau Bac+5 exerçant une fonction de cadres ou professions intellectuelles supérieures, à la tête des instances de gouvernance locale (Le Bart, 2003). Aussi, quand le profil de l' élu local « idéal » est évoqué, c' est surtout en termes de compétences ou de qualité et pas en termes de caractéristiques sociodémographiques. Dans ce travail, nous nous sommes concentrés sur le profil sociodémographique des exécutifs locaux et également au nombre de mandats en cours ou passés au poste actuel qu' ils ont effectué. En effet, le profil socio-démographique joue le rôle de fiche signalétique. Il comprend : l' âge (Nadeau, 1988), le niveau de formation (Capiez, 1990), mais également le sexe, la profession. Ensuite, nous nous sommes intéressés à la représentativité des femmes à la tête des collectivités territoriales sénégalaises et avons détaillé leurs caractéristiques. Enfin, pour les maires, nous avons étudié le lien entre les caractéristiques socio-démographiques ou le nombre de mandats et la taille de la collectivité. Il s' agit d' évaluer si une ou plusieurs caractéristiques socio-démographiques pouvaient constituer un facteur bloquant pour accéder à la tête d' une grande commune.

2. Cadre méthodologique

Même si elle peut être conduite de mille et une manières (Miles & Huberman, 2007), nous avons choisi, comme le propose Mucchielli (2009), d'articuler notre analyse autour de deux phases : une première consacrée à la collecte des données et une seconde à leur traitement.

2.1. Méthodes de collecte et données collectées

Dans ce sens, l' enquête par questionnaire a été la principale méthode de collecte des données. Cette enquête a été menée entre Mai et Juin 2023. A l' aide du fichier des élus disponible à la Direction de la formation du Ministère des Collectivités Territoriales, du Développement et de l' Aménagement des territoires 5MCTDAT), nous avons pu contacter par e-mail ou par téléphone tous les exécutifs locaux (maires et PCD) ou un représentant de leur bureau. Dans

le cadre de cette étude, nous avons mobilisé l'échantillonnage aléatoire simple. En effet, nous avons contacté tous les maires (557) et présidents de conseil départementaux (44¹). Après plusieurs relances, 100% des PCD et 39% des maires ont répondu à notre étude. Concernant le cas spécifique des maires, notre échantillon répond, d'une part, à l'exigence de représentativité en couvrant l'étendue du territoire étudié (cf figure 1). D'autre part, s'agissant de la taille, la population de notre échantillon qui est de 219 maires répond également aux propriétés afin d'obtenir un estimateur précis de la caractéristique étudiée ($n > 100$). De plus, l'utilisation d'un sondage aléatoire simple est justifié par le fait qu'au Sénégal, les maires ont tous le même statut ce qui nous permet d'attribuer la même probabilité d'inclusion y égard à ce statut.

Toutefois, afin de compléter celle-ci, nous avons également eu recours à des données secondaires provenant de l'Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie (ANSD), du Ministère de l'Intérieur et de l'Union de l'association des Élus locaux du Sénégal (UAEL) dans l'objectif d'une triangulation de données. Toutes ces informations secondaires nous ont permis de mieux décrire et analyser les caractéristiques des exécutifs locaux.

Le questionnaire élaboré a permis de documenter les variables suivantes :

- l'âge présenté en 4 catégories (moins de 40 ans ; 40-49 ans ; 50-59 ans ; 60 ans et plus) ;
- le sexe ;
- le niveau d'étude définis en 5 catégories (primaire ou moins ; secondaire (collège/lycée sans bac) ; Bac à Bac +2 ; Bac +3 à +4 ; 5= Bac+5 et plus) ;
- la catégorie socioprofessionnelle définie en 8 catégories (Agriculteurs exploitants ; Artisans, commerçants, chefs d'entreprise ; Cadres et professions intellectuelles supérieures ; Professions intermédiaires ; Employés ; Ouvriers ; Retraités ; Autres personnes sans activité professionnelle).

Le nombre d'habitants de chaque commune et département a été renseigné et présenté en catégories. Pour les communes, nous avons retenu les catégories suivantes : moins de 10 000

¹ Les villes de Dakar et Guédiawaye épousant respectivement les départements de Dakar et de Gédiawaye.

habitants ; 10 000 à 19 999 habitants ; 20 000 à 49 999 habitants ; Plus de 50 000 habitants. Pour les départements, nous avons retenu les catégories suivantes : Moins de 100 000 habitants ; 100 000 à 249 999 habitants ; 250 000 à 499 999 habitants ; Plus de 500 000 habitants.

Le nombre de mandats de chaque élu a été documenté et présenté en catégories : un mandat ; deux mandats ; trois mandats ou plus. Notons que le statut de PCD existe seulement depuis la Loi de 2013, de l'Acte 3 sur la décentralisation. La durée des mandats étant de 5 ans, le nombre de mandat ne peut pas excéder deux mandats pour ces élus.

2.2. Analyses des données collectées

Afin de décrire le profil des exécutifs locaux, des analyses descriptives ont été menées. Les variables catégorielles ont été décrites à l'aide des effectifs et de pourcentages. Un focus particulier a été fait sur le profil des femmes. Les résultats sont présentés sous forme d'histogrammes et de tableaux. Des comparaisons statistiques entre les profils des maires et des PCD ont été réalisées. Dans le sous-groupe des maires, une association a été recherchée entre chaque variable socio-démographique et la taille de la commune et entre le nombre de mandats et la taille de la commune. Pour cela, afin de respecter les conditions d'applications des tests statistiques utilisés, certaines variables ont été recodées : le niveau d'étude recodé en 2 catégories (Bac+5 et plus vs Moins de Bac+5) et le nombre de mandats recodé en 2 catégories (1 mandat vs 2 mandats ou plus). Pour évaluer ces associations, les tests statistiques suivants ont été réalisés : le test Wilcoxon (lorsque la variable âge en continue a été utilisée) ou le test du Chi-deux suivant le type de variables incluses dans le test. Les résultats étaient significatifs pour $p < 0.05$. Les analyses ont été faites à partir du logiciel SPSS.

2.3. Les caractéristiques des répondants

Au total, 265 élus locaux ont répondu au questionnaire : 219 maires et 44 PCD, respectivement, 39,7% des maires élus et 100% des PCD élus en poste actuellement (Tableau 1).

Toutes les strates de communes ont répondu, de la plus grande aux plus petites et toutes les régions du Sénégal sont représentées (Figure 1). La majorité des répondants sont élus dans les

régions de Dakar (17%) et Kolda (17%). Les régions de Louga, Diourbel, Kaolack et Kédougou, sont les moins représentées ($\leq 4\%$ des répondants).

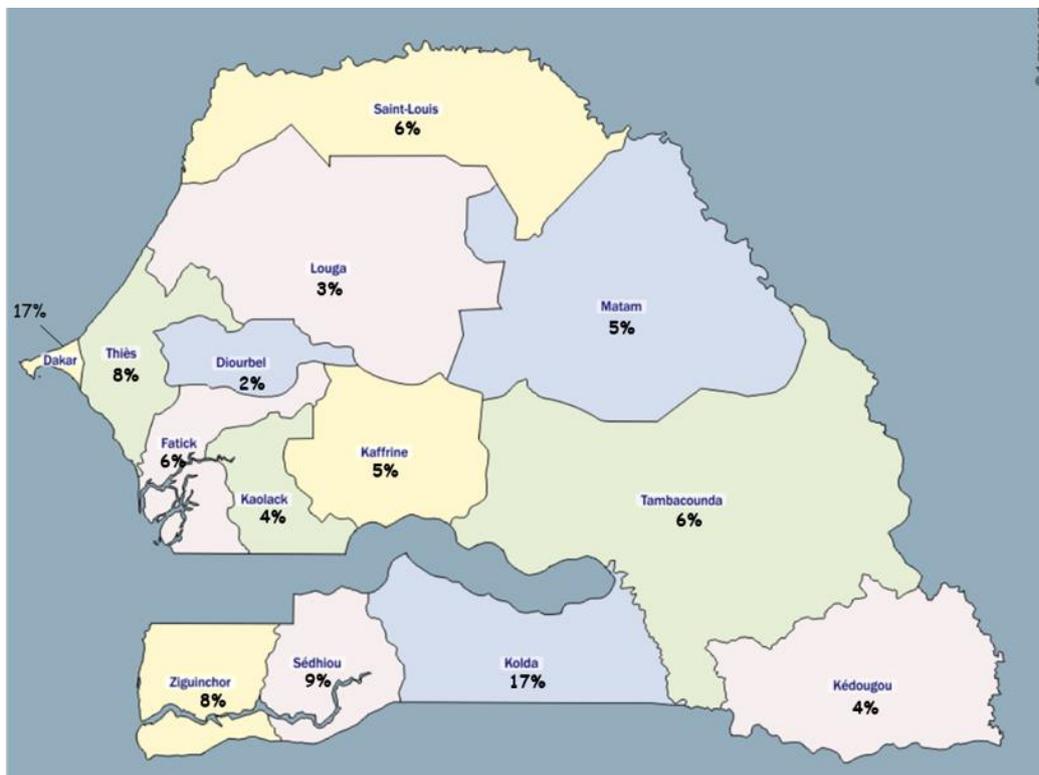


Figure 1 : Carte adaptée présentant la répartition des répondants (maires et PCD) en fonction de la région où ils exercent au Sénégal²

Après avoir précisé nos choix de collecte et de traitement de données, nous présentons maintenant les résultats et discutons les résultats dans la partie suivante.

3. Résultats et Discussion

Dans cette troisième partie, nous présentons les résultats et la discussion de notre étude.

3.1. Résultats

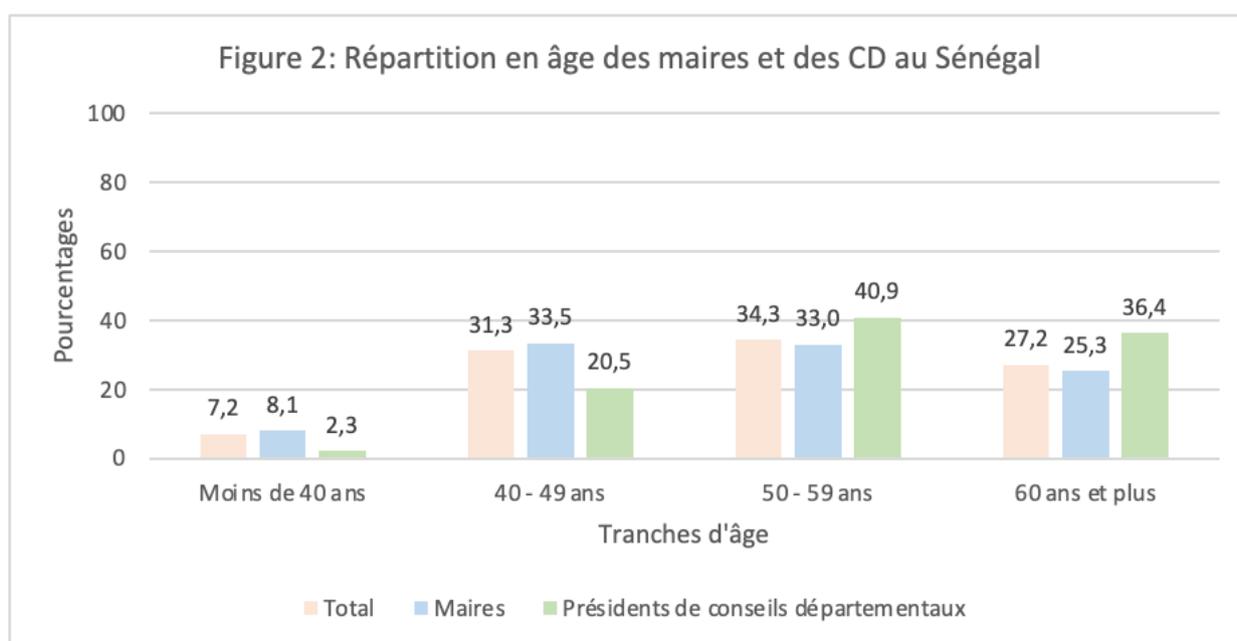
Nous présentons ici les résultats de l'analyse de l'enquête réalisée auprès des exécutifs

² **Source** : Conception de l'auteur à partir des répondants de l'enquête (fond de carte issue du site : https://d-maps.com/carte.php?num_car=282440&lang=fr)

locaux.

3.1.1. Un profil d'âge pas si différent entre les maires et les PCD

La répartition des âges chez les répondants est assez équilibrée. Parmi les exécutifs locaux, plus d'un tiers a entre 50 et 59 ans (34,3%), un autre tiers a entre 40 et 49 ans (31,3%) et plus d'un quart à 60 ans ou plus (27,2%) (Figure 2). L'âge médian des PCD est de 55 ans (écart interquartile : 50-62 ans) alors que l'âge médian des maires est de 51 ans (écart interquartile : 45-60 ans) mais sans différence significative entre les deux types d'élus ($p=0,13$).



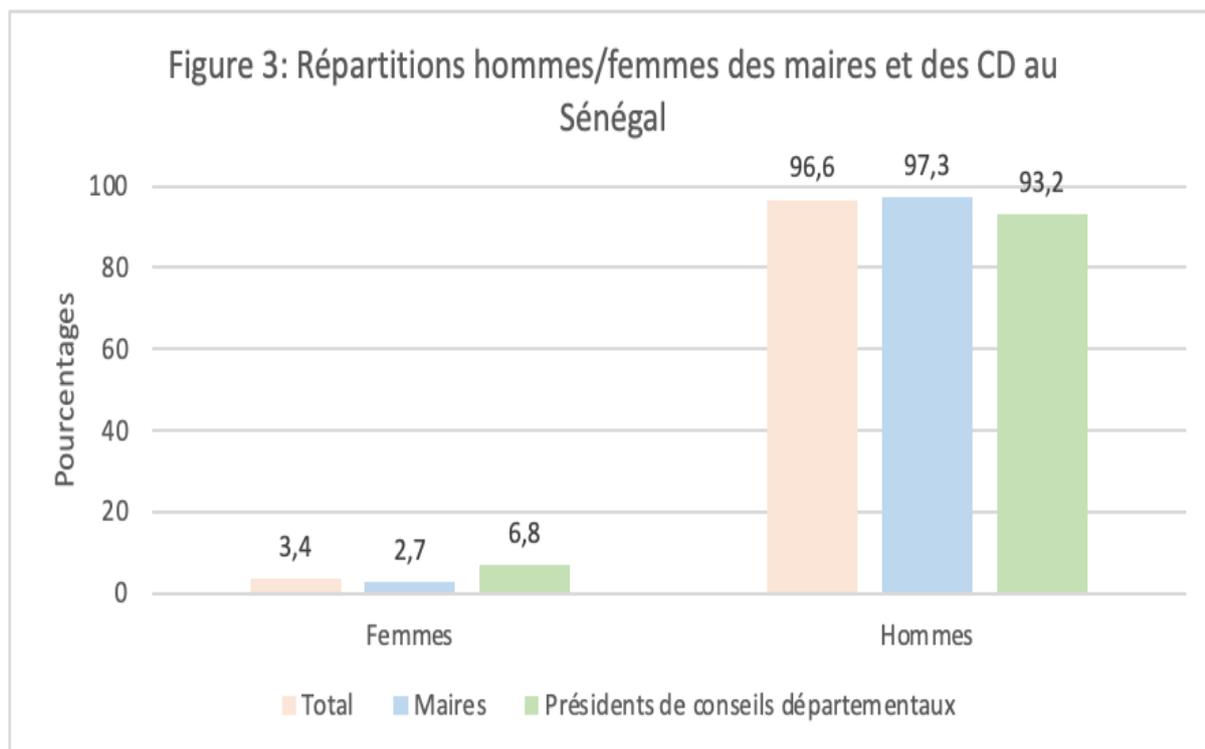
Notons que les moins de 40 ans sont peu représentés (7,2%), soit 8,1% chez les maires et 2,3% chez les PCD. Il faut également souligner que, malgré l'absence de différence significative, les PCD sont plus fréquemment âgés de 50 ans et plus que les maires (40,9% entre 50 et 59 ans et 36,4% 60 ans et plus). Chez les maires, aucune association n'a été retrouvée entre l'âge et la taille de la commune ($p=0,45$).

3.1.2. L'écrasante domination masculine dans les fonctions d'exécutif local

Parmi les répondants, seulement 9 femmes sont comptées (3,4%) (Figure 3). Parmi elles, 6 sont maires et 3 PCD. En effet, que ce soit chez les maires ou chez les PCD, ces élus sont

majoritairement des hommes (97,3% et 93,2%) (Figure 3).

En tenant compte du répertoire des maires du Sénégal de 2022, nous comptons au total 13 femmes élues sur les 557 communes du pays (7 n'ayant pas répondu à l'enquête). Parmi ces 13, deux ont été élues en remplacement d'un maire décédé. Force est de reconnaître que, dans la pratique, les femmes ne participent pas de façon pleinement égalitaire avec les hommes dans la conduite des affaires locales.



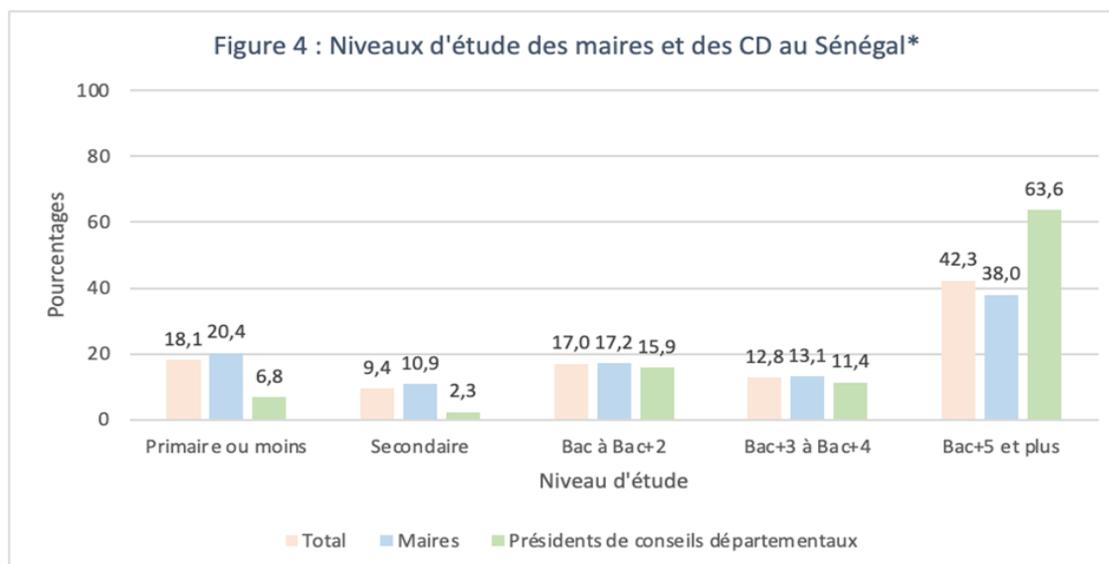
3.1.3. Des exécutifs locaux surdiplômés dans les CL sénégalaises

La majorité des élus ont un Master ou un Doctorat (42,3%) : 38,0% des maires et plus de la moitié des PCD (63,6%) mais la proportion était significativement plus importante chez les PCD par rapport aux maires ($\chi^2=9,73$, $p=0,002$) (Table 1).

Table 1 : Association entre le profil des élus et le niveau d'étude

| | | | Niveau Bac+4 ou inférieur | Niveau Bac+5 ou plus | Total |
|-----------------|--------|--------|------------------------------|-------------------------|--------|
| Profil des élus | Maires | Nombre | 135 | 83 | 218 |
| | | % | 61.9% | 38.1% | 100.0% |
| | PCD | Nombre | 16 | 28 | 44 |
| | | % | 36.4% | 63.6% | 100.0% |
| Total | Nombre | | 151 | 111 | 262 |
| | % | | 57.6% | 42.4% | 100.0% |

Environ 17% ont un niveau bac à bac+2 (17% chez les maires et 15,9% chez les PCD) (Figure 4). En revanche, il faut noter que les niveaux « primaire ou moins » et « secondaire » sont plus fréquents chez les maires (20,4% et 10,9%, respectivement) par rapport aux PCD (6,8% et 2,8%, respectivement).



* pour les maires, la donnée était indisponible pour 1 répondant (0,5%)

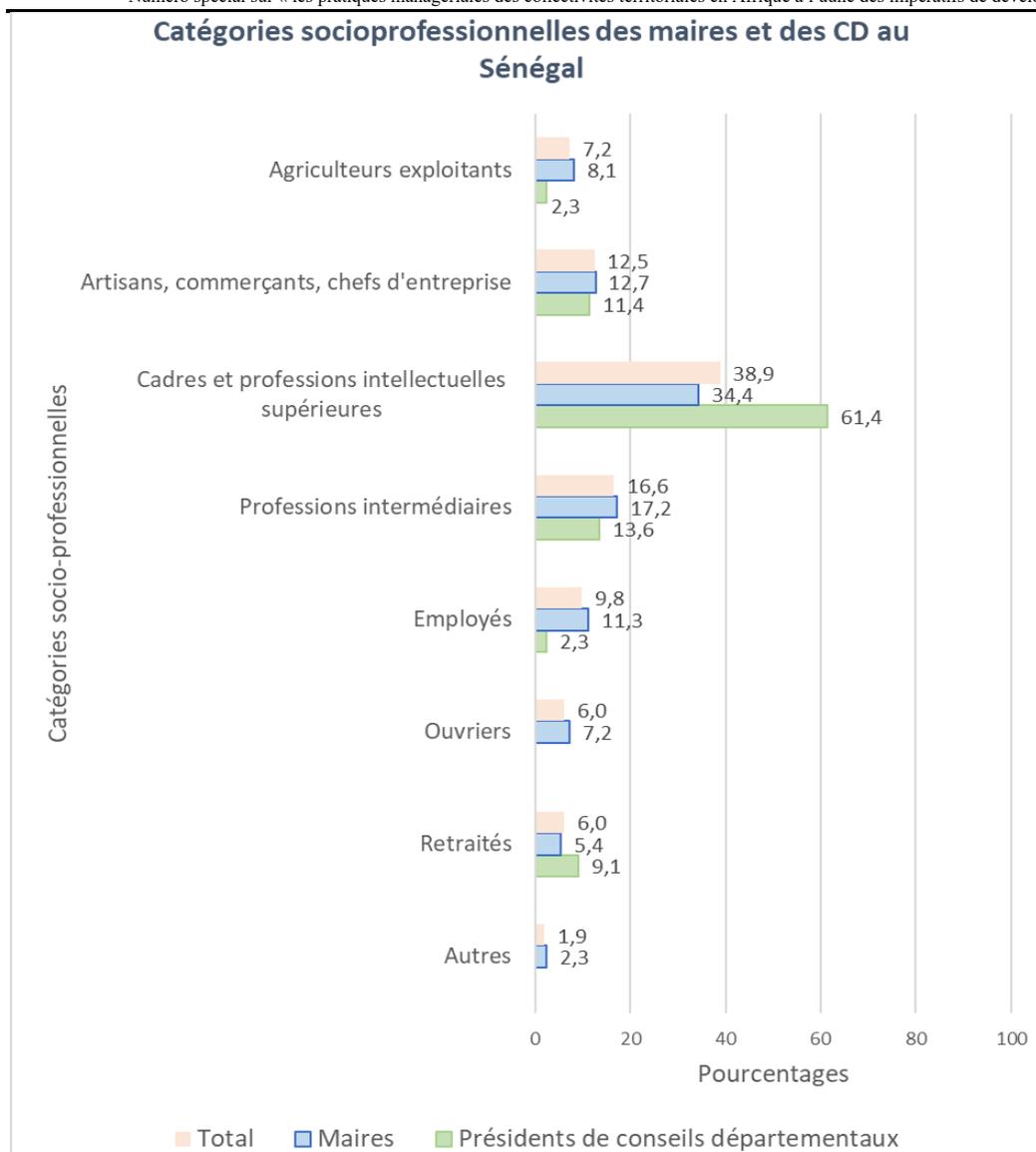
Nous avons également pu observer que la proportion d'élus avec un niveau d'étude Bac+5 et plus était significativement plus importante dans les communes de tailles plus importantes ($\chi^2 = 9,13$, $p=0,03$) (Table 2).

Table 2 : Association entre le niveau d'étude des maires et la taille de la commune

| | | | Taille de la commune | | | | Total |
|------------------------------------|------------------------------|--------|----------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------|
| | | | Moins de 10 000 Hbts | Entre 10 000 et 19 999 Hbts | Entre 20 000 et 49 999 Hbts | Plus de 50 000 Hbts | |
| Niveau d'étude des maires | Niveau Bac+4 ou inférieur | Nombre | 30 | 43 | 42 | 20 | 135 |
| | | % | 22.2% | 31.9% | 31.1% | 14.8% | 100.0% |
| | Niveau Bac+5 ou plus | Nombre | 10 | 23 | 25 | 25 | 83 |
| | | % | 12.0% | 27.7% | 30.1% | 30.1% | 100.0% |
| Total | | Nombre | 40 | 66 | 67 | 45 | 218 |
| | | % | 18.3% | 30.3% | 30.7% | 20.6% | 100.0% |

3.1.4. Des élus exerçant en majorité une fonction de cadres ou professions intellectuelles supérieures

La figure 5 permet de visualiser le profil professionnel détaillé des exécutifs locaux au Sénégal, en 2023. La catégorie professionnelle la plus fréquente chez les répondants était la fonction de cadres ou professions intellectuelles supérieures (38,9%) : environ un tiers des maires (34,7%) et plus de la moitié des CD (61,4%). Ce profil est attendu vu que les élus locaux ont en majorité des niveaux d'étude élevés.



Parmi les maires, les profils sont plus variés : ceux-ci exercent aussi en tant que professions intermédiaires (17,2%), artisans/commerçants/chefs d'entreprise (12,7%), employés (11,3%) ou ouvriers (7,2%). Parmi les PCD, notons que 11,4% sont artisans, commerçants et chefs d'entreprise et 9,1% sont des retraités (contre 5,4% des maires). Aucun des PCD n'exerce comme ouvriers ou dans la catégorie socioprofessionnelle « autres ».

3.1.5. Des élus pour la majorité novice dans leur fonction

Plus de la moitié des maires et des PCD ont effectué un seul mandat (54,3%) alors qu'un peu plus d'un tiers ont fait 2 mandats (36,2%) (Tableau 1).

Tableau 3 : Nombre de mandats en fonction du statut de l'élu (maires ou PCD)

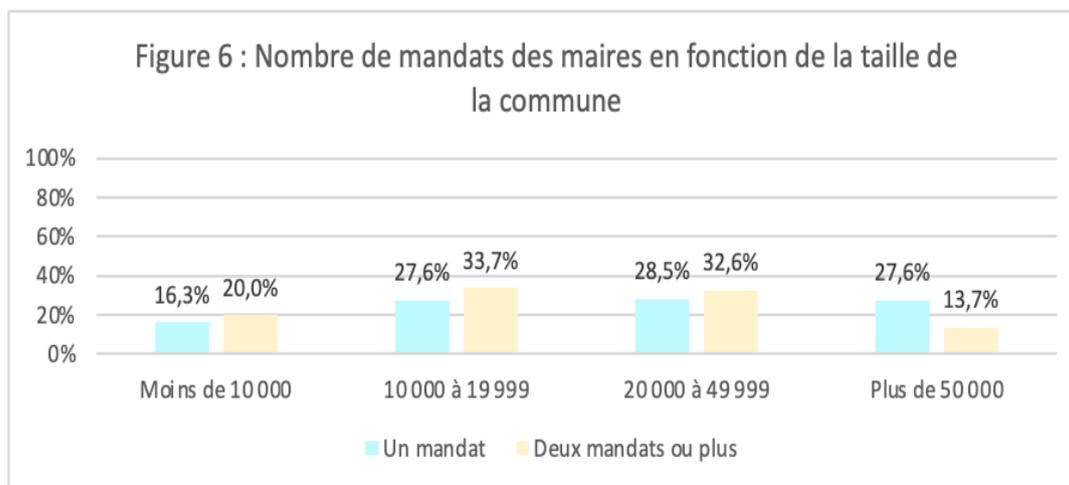
| | Total | Maires* | Présidents de conseils départementaux** |
|-------------------|-------------|-------------|---|
| 1 mandat | 144 (54,3%) | 123 (55,7%) | 21 (47,7%) |
| 2 mandats | 96 (36,2%) | 73 (33,0%) | 23 (52,3%) |
| 3 mandats ou plus | 22 (8,3%) | 22(10,0) | NA |

* pour les maires, la donnée était indisponible pour 3 répondants (1,4%)

** Pour rappel, le statut de PCD existe seulement depuis la Loi de 2013, Acte 3 sur la décentralisation. La durée des mandats étant de 5 ans, le nombre de mandat ne peut pas excéder deux mandats pour ces élus.

NA= non applicable

Cependant, on note que la majorité des PCD ont déjà fait 2 mandats (52,3%). Parmi les maires, 33% ont fait deux mandats et 10% ont fait trois mandats ou plus.



Le nombre de mandats n'était pas significativement différent suivant la taille de la commune (chi-2=6,2, p=0,10) (Figure 6). Peu de maires ont fait deux mandats dans les communes de plus de 50 000 habitants (13,68%).

3.1.6. Focus sur le profil très ciblé des femmes dans l'exécutif local

Parmi les 6 femmes maires ayant répondu à notre questionnaire, la majorité est âgée de 55 à 60 ans (une seule à 45 ans). Trois ont un Master et exercent une profession de cadres ou professions intellectuelles supérieures. Deux ont leur baccalauréat et exercent une profession intermédiaire. La sixième a un Master et est cheffe d'entreprise. Elles dirigent des communes de tailles variables : moins de 50 000 habitants (N=2), environ 50 000 habitants (N=3) ou 100 000 habitants (N=1). Quatre exercent dans le département de Dakar, une à Thiès et une à Kaolack.

Parmi les 3 femmes PCD, l'âge est d'environ 60 ans. Les trois ont un niveau d'étude supérieur au Master et exercent une profession de cadres ou professions intellectuelles supérieures. Une est Ministre actuellement, une autre est ancienne Ministre et la troisième est ancienne Directrice Générale. Deux sont à la tête d'un département de moins de 200 000 habitants. Une dirige un département de plus de 500 000 habitants. Ces femmes sont toutes à leur deuxième mandat et sont à la tête de départements situés près Dakar (Tivouane) et au sud du pays, en Casamance (Sedhiou, Koungueul).

A ce jour au Sénégal, les femmes ayant obtenu un poste d'exécutive locale sont donc des femmes âgées de plus de 55 ans pour les maires et plus de 60 pour les PCD. Elles ont également un niveau d'étude élevé (Bac+5 au minimum). La particularité des PCD est qu'elles occupent ou ont occupé toutes, de hautes fonctions dans l'administration publique sénégalaise.

3.2. Discussion des résultats

Les résultats de notre étude restent cohérents avec les études antérieures malgré quelques différences. Tout d'abord, à l'échelle de la population globale des exécutifs locaux, la faible représentativité des moins de quarante ans (40) constitue la donnée centrale. Des études antérieures, dans d'autres contextes montraient déjà cette exclusion des jeunes (Le Bart, 2003 ; Koebel, 2014). Cela s'expliquerait par le fait que les mécanismes de multi-appartenance territoriale, typique des étudiants ou de façon générale des jeunes, peu fixés, détournent de la vie municipale. Pour toutes ces raisons, les moins de quarante ans (40), déjà sous-représentés sur les listes de candidats puis dans les conseils locaux, ne peuvent qu'être

minoritaires parmi les exécutifs locaux (Le Bart, 2003). Ainsi, du fait que 75 % de la population sénégalaise est âgée de moins de 35 ans, il apparaît que les exécutifs locaux, dits de proximité, ne représentent pas la population citoyenne.

Ensuite, la domination masculine dans les fonctions d'exécutif local, que nous avons constaté à l'analyse de nos résultats, est déjà évoqué dans la littérature (Ngaïdé & Chambaz, 2007 ; Le Bart, 2003 ; Koebel, 2014). Le poids démographique et économique des femmes ne se traduit pas dans leur niveau de représentation à la tête des instances locales de prise de décision. Malgré tout, cette tendance progresse. En effet, après les élections locales de 2002, la présence des femmes était marginalisée. Sur les 11 régions que comptaient le Sénégal, une seule femme était Présidente du Conseil régional. A la tête des communes, il n'y avait qu'une seule femme maire de commune, quatre femmes maires de communes d'arrondissements et une seule femme Présidente de communauté rurale (Ngaïdé & Chambaz, 2007). La rareté des femmes aux sommets des organisations publiques et privées est devenue un problème public. Ce constat a conduit à la mise en place de lois et de dispositifs pour encourager et faciliter l'accession des femmes à des postes de numéro 1 dans leurs organisations.

Pourtant au Sénégal, la loi sur la parité n'a pas fait disparaître les inégalités entre hommes et femmes dans l'accès aux sommets des hiérarchies professionnelles et organisationnelles. Les résultats de notre étude le montrent amplement. La quasi absence des femmes à ces postes ne reflète pas le poids que les femmes représentent dans la société sénégalaise. En effet, selon l'ANSD, les femmes représentent 49,8% de la population sénégalaise. Ainsi, la problématique de la participation des femmes aux instances de prises de décisions constitue encore aujourd'hui l'un des défis majeurs de la décentralisation au Sénégal. En effet, malgré leurs contributions reconnues, les femmes restent un groupe marginalisé, sous-représenté et parfois peu ou mal pris en compte (Ngaïdé & Chambaz, 2007).

Nos résultats vont dans le même sens que des études menées dans d'autres contextes (Lippman, 2018 ; Sam-Giao, 2015 ; Laufer, 2004 ; Paquin, 2010). En effet, selon les résultats des enquêtes menées par l'Association des administrateurs territoriaux de France et la promotion Aimé Césaire à la fin 2009 et en 2010 sur un échantillon représentatif des plus importants employeurs territoriaux, la sous-représentation des femmes est rapportée : 10 % des directeurs généraux des services sont des femmes, tandis que c'est le cas de 20 à 25 % en

moyenne des directeurs généraux adjoints (Sam-Giao, 2015). L'explication de cet apparent plafond de verre dans l'accès aux emplois de direction est complexe et relèverait d'une multitude d'inégalités d'accès qui prennent la forme d'une « pyramide des plafonds de verre (Laufer, 2004). Selon cette dernière, en France, si 31% des cadres administratifs sont des femmes, seulement 7% accèdent au poste de cadre dirigeant, c'est-à-dire le haut de la pyramide.

Aussi, la littérature évoque un niveau d'études de plus en plus élevé des exécutifs de façon générale mais plus particulièrement des exécutifs locaux (Paquin, 2010 ; Le Bart, 2003 ; Capiez, 1990). En effet, si le stéréotype de l'élus illettré a longtemps existé, il tend à disparaître même si 1/5 des maires ont encore un niveau primaire ou moins. Dans un contexte d'introduction et de développement des outils du management dans les CL, cela peut se comprendre. L'élus local doit désormais s'accommoder d'un environnement complexe (une multiplicité d'acteurs et d'institutions, d'horizons et de natures très différentes, territoires et de compétences variées). Il faut ajouter à cela la nécessité de s'accommoder d'un cadre législatif et réglementaire très dense (Constitution, lois régissant l'État et ses institutions, lois de finances etc..). Aussi, la légitimité propre des exécutifs territoriaux, la place des assemblées locales dans la détermination des objectifs politiques, le jeu des délégations de fonctions et de délégations d'encadrements font que les collectivités territoriales constituent des lieux de pouvoirs plus complexes que dans bien des entreprises privées. Avoir déjà occupé des fonctions de managers dans une organisation avant d'être un exécutif local pourrait donc même être un avantage même si le contexte n'est pas le même.

Nous avons constaté que les exécutifs locaux sénégalais affichent très majoritairement un niveau de scolarité élevé (Bac +5 à plus). Il apparaît ici en plus que, plus l'exécutif local est diplômé, plus il a la chance de diriger une grande commune au Sénégal. Cette tendance est vraisemblablement mondiale. Des études menées en France et au Canada vont dans le même sens et montrent qu'avoir un niveau d'étude élevé augmente les chances de franchir les portes des Assemblées et des conseils exécutifs (Paquin, 2010 ; Le Bart, 2003 ; Capiez, 1990).

Puis, notre étude montre que la fonction de cadres ou professions intellectuelles supérieures est la catégorie la mieux représentée à la tête des collectivités territoriales sénégalaises. Cette catégorie professionnelle se démarque nettement chez les exécutifs locaux. En effet, si

richesse, prestige et notoriété ont longtemps conditionné l'accès aux fonctions de maires, aujourd'hui c'est davantage la profession qui favorise l'accès à la notoriété locale, à l'éligibilité, donc aux fonctions de maires (Le Bart, 2003). Ce dernier précise que « *les médecins, dont les connaissances professionnelles n'ont aucun rapport avec la gestion locale, sont davantage surreprésentés que les cadres du secteur public. Il faut moins raisonner en termes de compétences objectives que par référence au sentiment de compétence lato sensu et à la réputation de compétence* » (page 188). Enfin, si la notoriété professionnelle peut suffire à faire l'éligible en milieu rural et dans les villes petites ou moyennes, cette alchimie est beaucoup plus improbable en ville (Le Bart, 2003).

Enfin, concernant la dimension spécifique, nos résultats montrent que le maire de grandes communes (plus de 50 000 habitants) ne fait qu'un seul mandat en moyenne. Les raisons peuvent être multiples et ne sont pas évoquées dans cet article. Néanmoins, dans les grandes communes, les enjeux sont plus nombreux et donc la compétition est plus rude. L'autre spécificité concerne le profil très ciblé des femmes dans l'exécutif local sénégalais.

Conclusion

L'objectif de cette étude était de caractériser et d'analyser le profil de l'exécutif local au Sénégal. Pour cela, une enquête par questionnaire a été réalisée auprès de tous les exécutifs locaux du Sénégal (557 maires et 44 PCD). Au total, 265 ont répondu à notre enquête, soit 44% (39% des maires et 100% des PCD). Ainsi, au Sénégal, le profil de l'exécutif local se caractérise par le fait d'être un homme d'âge médian 51 ans pour les communes et 55 ans pour les départements, ayant un niveau d'étude supérieur (Bac +5 et plus) et exerçant une fonction de cadres ou professions intellectuelles supérieures. De plus, les résultats montrent une domination écrasante des hommes dans la fonction d'exécutif local. En effet, parmi les répondants, seulement 9 femmes sont comptées sur 265 (3,4%).

Sur le plan théorique, l'étude apporte une contribution significative dans la connaissance du profil sociodémographique de l'exécutif local sénégalais. Aussi, les résultats de ce travail de recherche permettent de combler le manque de connaissances relatives au profil des élus qui gouvernent les collectivités territoriales sénégalaises. Nous savons grâce à notre étude que le profil de l'exécutif local ne correspond pas à celui du sénégalais moyen. Sur le plan

managérial, les résultats de cette étude intéressent au premier titre les citoyens sénégalais et les pouvoirs publics. En effet, les apprentissages que nous pouvons tirer de ces résultats nous permettent d'agir et de mettre en place des mécanismes, outre que ceux juridiques, favorisant par exemple l'élection de jeunes de moins de quarante ans et de femmes à la tête de l'exécutif local sénégalais. En effet, nos résultats montrent que la loi en faveur des femmes introduites avant les élections municipales et départementales de 2014 au Sénégal a mécaniquement augmenté le nombre de femmes dans les organes délibérants (conseil municipal et assemblée de département) des CL, mais qu'elle a échoué à déclencher une dynamique aidant les femmes à grimper dans la hiérarchie pour devenir l'exécutif local (le maire ou le PCD). Lippmann (2018) faisait le même constat à propos des politiques de quotas en faveur des femmes introduits dans plus d'une centaine de pays dans le monde.

Après cette reconnaissance de l'existence d'une forme de discrimination systémique, il serait temps d'essayer de l'équilibrer. Comme la loi sur la parité ne permet pas pour l'instant cet équilibre, il faudrait donc envisager d'autres mécanismes. Pour Paquin (2010, p137), « *certes, un équilibre peut de lui-même s'établir avec le temps. Toutefois, le temps peut aussi avoir besoin d'un petit coup de pouce pour faire son œuvre* ». Pourtant l'élection de davantage de jeunes de moins de 40 ans et plus de femmes pourrait booster et réoxygéner la démocratie sénégalaise. En effet, les jeunes ont un dynamisme et une énergie sans commune mesure. Aussi, ils sont souvent à l'avant-garde des changements culturels, des innovations technologiques et sont animés par une volonté de changer le monde. Quant aux femmes, elles sont réputées pour avoir un leadership participatif et semblent investir plus facilement les valeurs de confiance et de pédagogie, des compétences utiles en management public local. Dans le fonctionnement municipal, elles accordent une attention particulière aux heures de réunions, à l'efficacité des discussions, à la nécessité de conclure, de trancher dans les délais (Roux & Bigoteau, 2004). Dans ce sens, les contributions de notre étude pourraient influencer aussi les comportements managériaux des décideurs publics afin de réduire au cours du processus de sélection politique cette forme de tamis social qui favorise d'emblée des profils d'individus.

Si notre étude permet de faire quelques constats empiriques solides, elle présente quelques limites méthodologiques. En effet, si notre étude permet de décrire le profil de l'exécutif local

sénégalais à partir de variables centrales (sexe, âge, niveau d'étude et profession), elle ne prend pas en charge des problématiques qui pourraient se révéler pertinentes. Par exemple, le poids des agriculteurs parmi les maires est plus facile à constater qu'à analyser : de quels agriculteurs s'agit-il ? Les plus impliqués dans la vie locale ? Les plus riches ? Les plus jeunes ? Les plus diplômés ? (Le Bart, 2003). Ainsi, nous reconnaissons qu'une des limites de notre étude et comme le soutient Le Bart (2003), qu'en étudiant plus de critères, notre étude aurait plus d'intérêt et aurait permis de davantage repérer les logiques qui orientent les trajectoires des exécutifs locaux. Car toujours selon ce dernier, ces trajectoires ne sont pas réductibles à une appartenance sexuelle, générationnelle, et sociale. D'où l'idée de compléter les enquêtes traditionnelles par des notations plus qualitatives concernant la socialisation familiale, religieuse, associative, syndicale. Les indicateurs qui permettent d'objectiver ces expériences socialisatrices sont trop peu souvent utilisés. Ils sont pourtant constitutifs de l'éligibilité (Le Bart, 2003).

Notre objectif est de prolonger ce travail de recherche en complétant les variables définissant le profil de l'exécutif local et en menant une étude qualitative permettant une compréhension plus fine des caractéristiques de ceux qui nous gouvernent au niveau local. Dans un second temps, il s'agira d'examiner les liens qu'il peut y avoir entre le profil de l'exécutif local et son modèle de gouvernance, son style de management afin d'apporter une meilleure connaissance des pratiques de gestion des collectivités territoriales du Sénégal. Ces études permettront d'identifier le profil idéal de l'élu à fort impact sur le développement local.

Bibliographie

- Bartoli, A. (2009). *Management dans les organisations publiques* (3ème éd.). Dunod.
- Bayad, M., & Nebenhaus, D. (1996). Préoccupation de GRH et profil des dirigeants de PME. *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 22, 185-203.
- Breux, S. (2012). *La changement ou la continuité longueuillois? Les élections municipales au Québec : Enjeux et perspectives.*
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk-taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23, 509-520.
- Capiez, A. (1990). Difficultés de gestion et besoins de formations des dirigeants des TPE en démarrage. *Revue Internationale PME*, 3, 327-344.

- Charest, N. (2012). Management public. In L. Côté & J.-F. Savard (Eds.), *Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique*.
- Diallo, A. G., et al. (2015). Acte 3 de la Décentralisation: Une réforme, des questions. *Les cahiers de l'Alternance*, 18.
- Filion, L. J. (1999). *Visions et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Les éditions de l'entrepreneur, Filion et Associés.
- Guillaume, C., & Pochic, S. (2007). La fabrication organisationnelle des dirigeants un regard sur le plafond de verre. *Travail, genre et sociétés*, 1, 79-103.
- Hejaji, I., & Fahssis, L. (2018). Etude sur le profil du dirigeant des PME: opérationnalisation des variables. *Revue de Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, 6, 711-732.
- Hejaji, I., & Cherkaoui, A. (2022). L'influence du profil du dirigeant-proprétaire sur les pratiques RH au sein des PME marocaines. *Revue Management & Innovation*, 2022/2 (N° 6), 46-69.
- Huteau, S. (2008). *La nouvelle gestion publique locale: LOLF et collectivités territoriales*. Le Moniteur.
- Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED). (2010). *Décentralisation au Sahel: leçons, questions, défis*. Institut International pour l'Environnement et le Développement.
- Julien, P. A., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Editions Economica.
- Koebel, M. (2014). Le profil social des maires de France. *Pouvoirs*, 1, 123-138.
- Laufer, J. (2004). Femmes et carrières: la question du plafond de verre. *Revue française de gestion*, 4, 117-127.
- Le Bart, C. (2003). *Les Maires: Sociologie d'un rôle*. Presses universitaires du Septentrion.
- Lippmann, Q. (2018). Les politiques de quotas en faveur des femmes ont-elles brisé ou surélevé le plafond de verre? *Revue économique*, 69(5), 849-867.
- Marie, J., & Idelman, E. (2010). La décentralisation en Afrique de l'Ouest: une révolution dans les gouvernances locales? *EchoGéo*, 13.
- Miles, M. B., & Huberman, M. (2007). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck.
- Mucchielli, A. (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines (3ème éd.)*. Armand Colin.
- Nadeau, R., Martel, J. J., & M'Zalli, B. (1988). *L'utilisation des méthodes quantitatives pour la décision de gestion dans les PME québécoises*. Université de Laval.
- Ngaidé, M., & Chambaz, R. C. (2007). *Genre et décentralisation au Sénégal*. IED Afrique.
- Ngongang, D. (2006). Profil du dirigeant et facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des entreprises tchadiennes. *Comptabilité, Contrôle, Audit et*

Institution(s).

- Paquin, M. (2010). Le profil sociodémographique des ministres québécois. *Recherches féministes*, 1, 123-141.
- Paradas, A., et al. (2017). Pratiques responsables des dirigeants des PME: influence du profil du dirigeant. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3-4 (Vol.16), 197-228.
- ROCARE (2011). Apprendre des expériences locales et intersectorielles. Coordination de Mr Cheikhou TOURE.
- Roux, N., & Bigoteau, M. (2004). Femmes élues, leurs responsabilités dans la gestion des villes. In *Femmes et villes*. Presses universitaires François-Rabelais.
- Rotter, I. B. (1986). Generalized expectations for internal versus external control of reinforcement. *American Psychological Association*, 80(1).
- Sam-Giao, M. (2015). L'accès des femmes aux emplois de direction générale dans les grandes collectivités locales. *Revue française d'administration publique*, 1, 69-73.
- Sane, Y. (2016). La décentralisation au Sénégal. *Cybergeo: European*.