

## Eléments pour une gestion efficace de l'enseignement privé en Rd congo. *Le point de vue des chefs d'établissement de Kinshasa/Limete*

Elements for effective management of private education in democratic republic of Congo. *The point of view of school heads from Kinshasa/Limete*

Flavien MUNZULUBA KINIER NDIYIA<sup>1</sup> et Marie-Chantal KADIOMBO BUJIKI<sup>2</sup>

- 1 PhD, Chargé de recherche au Centre de Recherche en Sciences Humaines (CRESH), Professeur à l'Institut Supérieur Pédagogique (ISP/Gombe).  
[fmunzuluba@gmail.com](mailto:fmunzuluba@gmail.com) Tél. +243 818 146 858
- 2 Doctorante à la Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation. Université Pédagogique Nationale (UPN) Kinshasa/Ngaliema.  
[chantalkadiombo@gmail.com](mailto:chantalkadiombo@gmail.com)



Received: 16 march 2024

Accepted: 18 june 2024

available online: 10 july 2024

**Résumé.** *Pour un bon fonctionnement du système éducatif, les écoles tant publiques que privées, doivent se conformer aux normes et obligations pédagogiques garantissant le niveau et la qualité de l'enseignement. Devant l'ampleur que prend l'enseignement privé en RD Congo, l'étude a cherché à vérifier si toutes ces écoles sont organisées conformément aux normes pédagogiques et si elles remplissent les conditions favorables à un enseignement de qualité. L'étude a montré un déficit de connaissance par les chefs d'établissement des structures hiérarchiques, des normes et des sanctions prévues en matière d'organisation et de fonctionnement des écoles privées agréées, ce qui favorise le non respect de ces normes. Les difficultés rencontrées par les chefs d'établissement dans la gestion et le fonctionnement de leurs écoles ont été relevées et des propositions concrètes ont été formulées pour remédier à cette situation, tant au niveau des promoteurs d'écoles privées qu'à l'endroit du gouvernement.*

Mots clés : gestion, enseignement privé, chef d'établissement.

**Abstract.** *For the education system to function properly, both public and private schools must comply with educational standards and obligations which guarantee the level and quality of education. Given the scale of private education in DR Congo, the study sought to check whether all these schools are organized in accordance with educational standards and whether they meet the conditions favorable to education quality. The study revealed the lack of knowledge by school heads of the hierarchical structures, standards and sanctions provided for in terms of the organization and operation of approved private schools, which encourages non-compliance with these standards. The difficulties encountered by school heads in the management and operation of their schools were noted and concrete proposals were formulated to solve this*

*issue, both at the level of private school promoters and at the level of the government.*

Key words: management, private education, head of establishment.

Depuis l'antiquité, l'homme a compris l'importance de l'éducation ou de l'école, car c'est par elle que la société prépare les compétences dont elle a besoin pour son développement.

Dans la plupart des nations modernes, c'est l'État qui, le premier, a le devoir d'instruire ses citoyens et d'organiser des établissements scolaires, soit en les gérant lui-même, soit en confiant la gestion aux tiers. Il arrive également que l'État permette à toute personne qui réunit les exigences édictées par la loi de créer des écoles en vue de contribuer à l'effort d'éducation de la population. Il peut s'agir de personnes physiques ou morales. La désignation de ces diverses catégories d'écoles varie d'un État à un autre.

En République démocratique du Congo (RDC), les écoles gérées directement par l'État sont communément appelées « écoles officielles » ou « non conventionnées », tandis que celles dont la gestion a été confiée aux organisations religieuses sont appelées « écoles conventionnées », en vertu d'une « convention de gestion des écoles nationales » signée entre l'État et les confessions religieuses depuis 1978 et qui a été revue à ce jour. Quant aux écoles qui relèvent de l'initiative privée et sont gérées par leurs promoteurs eux-mêmes, elles sont appelées « écoles privées ». Compte tenu du fait que ces écoles, avant de fonctionner, doivent préalablement obtenir l'agrément du Ministère ayant l'enseignement dans ses attributions, elles sont couramment désignées par l'appellation d'« écoles privées agréées ».

La Loi-cadre n°14/004 du 11 Février 2014 de l'enseignement national (Journal Officiel de la RDC, 2014) précise au sujet de cette dernière catégorie, que leurs initiateurs peuvent être de nationalité congolaise ou étrangère et doivent présenter des garanties civiques, juridiques, financières, matérielles, morales, pédagogiques, administratives, et environnementales, défi-

nies aux articles 49 et 52 de ladite loi.

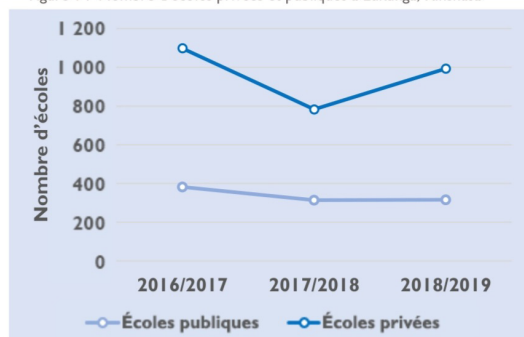
Suite notamment à ces dispositions légales, de nombreuses écoles privées ont vu le jour. Les unes offrent un enseignement de qualité et accueillent les enfants des catégories sociales aisées, les autres n'ont rien qui ressemble à une école, à part le fait de réunir les enseignants et les enfants dans des hangars ou des maisons inachevées et transformées en écoles. Pourtant, l'organisation de l'enseignement privé est soumise à une législation précise concernant les conditions de recrutement des directeurs et des enseignants, la qualification, l'âge, les garanties de moralité, etc. La Loi-cadre de l'enseignement souligne que « l'existence des infrastructures viables ainsi que les matériels didactiques propres et appropriés sont indispensables... ».

Il convient de noter que les écoles privées disposent d'une marge de manœuvre leur permettant de répondre efficacement aux besoins des élèves et de s'adapter aux exigences d'une société en perpétuel changement. N'étant pas subventionnées par le gouvernement, elles subsistent grâce aux frais demandés aux élèves. Le fonctionnement de ces établissements, les salaires du personnel, les infrastructures et les équipements sont à la charge de l'établissement scolaire ; d'où, les frais scolaires à payer par les parents sont relativement élevés et excluent une importante catégorie d'enfants issus des parents aux revenus faibles.

Selon les statistiques officielles (Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel, 2017), l'enseignement privé contrôle près de 30% des écoles maternelles, primaires et secondaires de la RDC et draine près de 30% des élèves de ces niveaux confondus. Particulièrement pour la ville de Kinshasa, le secteur privé contrôle 90% d'écoles maternelles, 67,3% d'écoles primaires et 65,3% d'écoles secondaires. Au même moment, les écoles privées drainent 87% d'enfants de la section maternelle, 59,2% d'élèves du cycle primaire et 54,1% d'élèves du niveau secondaire. Ce constat a été confirmé dans une étude plus récente de Sonia Arias (2020) qui relève que « notamment en raison de l'incapacité du gouvernement à satisfaire à la demande, le nombre

d'écoles privées à bas coût augmente ». L'étude fournit l'illustration chiffrée ci-dessous pour la province éducationnelle de Lukunga où le nombre d'écoles privées est nettement au-dessus de celui des écoles publiques :

Figure 1 : Nombre d'écoles privées et publiques à Lukunga, Kinshasa



Source : Arias (2020).

Tel qu'on le voit, l'enseignement privé constitue un levier important et incontournable pour la scolarisation de la jeunesse congolaise.

Pour un bon fonctionnement du système éducatif, les écoles tant publiques que privées, doivent se conformer aux normes et aux obligations pédagogiques prévues pour garantir le niveau et la qualité de l'enseignement. Compte tenu de l'ampleur que prend le secteur privé sur le terrain de l'enseignement en RDC, il est autorisé de se demander si toutes les écoles privées sont organisées conformément aux normes pédagogiques ? Remplissent-elles les conditions favorables à un enseignement de qualité ? Quels sont les problèmes que posent le fonctionnement et l'organisation de ces écoles ? Voilà les questions auxquelles le présent article veut apporter un éclairage.

A cet effet, une enquête a été menée auprès de chefs d'établissement des écoles privées agréées de la Commune de Limeté à Kinshasa afin de relever leurs pratiques en matière d'administration et de gestion scolaire, d'identifier les principaux problèmes auxquels ils sont confrontés et les solutions qu'ils préconisent pour les résoudre.

L'objectif général de l'étude est de fournir aux différents gestionnaires du système éducatif des éléments en vue d'une bonne organisa-

tion du secteur privé de l'enseignement dont la présence est de plus en plus remarquable sur le terrain.

## I. Cadre théorique

La présente recherche prend appui sur deux études antérieures effectuées, l'une au Canada et l'autre en RDC. La première est l'étude de Bouchamma (2004) sur la « Gestion de l'éducation et construction identitaire sur le plan professionnel des directeurs et directrices d'établissements scolaires ». Cette recherche menée au Nouveau-Brunswick (Canada) avait pour objectif de comprendre la construction identitaire sur le plan professionnel des directions d'écoles à travers les rapports qu'ils entretiennent avec les différents acteurs dans l'espace scolaire.

Pour ce faire, l'auteur s'est servi d'entrevues au cours desquelles il a demandé aux chefs d'établissements de raconter leurs rapports avec différents acteurs et avec leur travail. En tout, neuf entrevues semi-dirigées de 45 à 70 minutes ont été menées auprès d'un échantillon de neuf sujets dont six femmes et trois hommes.

Les résultats ont montré entre autres ce qui suit :

- les chefs d'établissement considèrent que les enseignants devraient connaître les aspects légaux et la loi scolaire jusqu'à un certain niveau, et que eux-mêmes devraient considérer la loi scolaire encore plus dans leurs décisions ;
- les chefs d'établissement se considèrent comme responsables du respect du code déontologique de la profession ; la gestion des ressources humaines est considérée comme une des tâches les plus délicates ;
- concernant leurs rapports avec la hiérarchie (au Nouveau-Brunswick, c'est le District), les chefs d'établissement estiment avoir de l'autonomie dans leur travail et qu'ils ont la latitude de prendre des décisions. Certains font mention au manque d'encadrement de leur travail, ou de feed-back sur leur travail ;

- pour d'autres, les rapports avec l'employeur sont caractérisés par le dévouement total, voire même inconditionnel ;
- enfin, les directions scolaires font référence également « aux savoirs qu'ils ont acquis durant leur formation à l'université et aux formations suivies avec le Ministère ». Ils ont déclaré qu'ils mettent en pratique ces savoirs.

Ce qui revient à reconnaître la place qu'occupe la formation initiale dans l'exercice des fonctions de chefs d'établissement. Principalement pour la présente étude, les aspects ci-dessus de la recherche de Bouchamma (2004) fournissent des pistes de réflexion significatives au regard des responsabilités d'un chef d'établissement.

La seconde étude, entreprise en milieu congolais, est celle de François-Xavier Mubuy Mubay Mpier (2014) intitulée « Comment diriger une école. Tome 1. Techniques initiales de l'exercice de la fonction de chef d'établissement ». L'auteur y décrit la composition et les attributions des organes qui doivent exister dans chaque école pour en garantir le fonctionnement harmonieux. Véritable outil de référence à la disposition des chefs d'établissement, ce manuel contient des annexes relatives aux documents à tenir par les chefs d'établissement en République Démocratique du Congo, et a servi pour l'interprétation des résultats de la présente étude.

Dans une moindre mesure, l'étude de Labelle et St-Germain (2004) a apporté un certain éclairage à la problématique sous examen. Intitulée « La gestion scolaire », cette étude a eu pour objet de dresser un bilan sur l'état de la situation en matière de gestion scolaire de l'enseignement primaire et secondaire du secteur public francophone au Québec (Canada). Pour y arriver, les auteurs ont brossé l'évolution récente de la gestion scolaire au Québec ; ils ont ensuite décrit la situation actuelle entourant la gestion scolaire de l'enseignement primaire et secondaire ; ils ont enfin présenté un modèle de gestion que d'aucun considèrent comme mieux adapté aux nouveaux impératifs éducationnels (Labelle et St-Germain,

2014). En effet, le modèle de gestion antérieur dans cette province canadienne était « un modèle mécaniste, supporté par une bureaucratie et des principes administratifs avancés par Fayol, pour gérer, par l'entremise des règlements et procédures, les activités éducatives (Plante et Moisset, 2004). Ce qui, nous semble-t-il, n'est pas loin de ressembler au modèle de gestion en vigueur dans l'administration du système éducatif en RDC.

## II. Méthodologie

### 2.1. Population et échantillon

Nous avons considéré dans cette étude à caractère essentiellement exploratoire les écoles privées agréées de la Commune de Limete qui en constituent ainsi la population cible. Ne pouvant les englober toutes dans les enquêtes, il a été extrait, sur une liste de 140 établissements, un échantillon aléatoire de 15 écoles privées agréées de cette commune au sein desquelles les chefs d'établissement ont constitué les sujets de l'enquête.

Ce sont eux, en effet, qui sont, selon une expression de F.-X. Mubuy-Mubay (2014), les « chefs d'orchestre », car de la qualité de leur leadership dépend la bonne marche de l'école, c'est-à-dire la réussite ou l'échec de la mission d'école. Cette idée est également partagée par Stanislas Ruguduga Baleke (2018) pour qui « c'est au chef d'établissement que revient la charge de mettre en œuvre les directives ministérielles, les décisions prises aux différents niveaux de la chaîne hiérarchique et celles du Conseil d'établissement. A ce titre, il assure le bon fonctionnement de l'établissement en garantissant la mise en place des enseignements ainsi que leur déroulement conformément aux objectifs, horaires et programmes définis par l'Etat ».

Ainsi, leurs avis sont révélateurs de leur administration et partant de la qualité de la vie scolaire dans leur établissement.

### 2.2. Méthodes et techniques

C'est la méthode d'enquête qui a été utilisée, appuyée par les techniques de questionnaire et d'interview sous forme d'entretiens semi-directifs avec les chefs d'établissement et les inspec-

teurs officiels du secteur.

Concrètement, lors de la pré-enquête, il a été procédé à quelques entretiens semi-directifs auprès d'inspecteurs de la Province éducationnelle du Mont Amba à Limete, de chefs d'Établissement non compris dans l'échantillon et auprès de responsables de l'Association des écoles privées agréées.

Cela a permis d'élaborer un questionnaire constitué de 19 questions à réponses ouvertes. Ce questionnaire a ensuite été administré aux 15 chefs d'établissements privés agréés de la Commune de Limeté constituant l'échantillon de l'étude, afin de recueillir leurs opinions sur les points en rapport avec leurs activités quotidiennes.

Ces points constituent les cinq sous-thèmes autour desquels s'articule le questionnaire : la connaissance des instances hiérarchiques en matière d'organisation et de gestion des écoles privées agréées ; la connaissance des documents officiels en cette même matière ; l'organisation pédagogique des écoles ; les problèmes que posent l'organisation et le fonctionnement des écoles privées agréées ; les solutions préconisées pour résoudre les problèmes d'organisation et de fonctionnement de ces écoles.

Notons que, après l'administration du questionnaire auprès des 15 écoles constituant l'échantillon, seulement 13 protocoles ont été reçus en retour, soit une mortalité de deux protocoles. C'est donc sur un effectif de 13 sujets que les données ont été dépouillées et traitées.

### 1.3. Traitement des données

Le dépouillement des données a été effectué manuellement. Cette étape a consisté à lire les réponses des sujets et à les traduire sous forme quantitative.

Les réponses aux questions ouvertes ont été soumises à une analyse minutieuse s'inspirant de la technique d'analyse de contenu en référence aux cinq sous-thèmes du questionnaire. Pour faciliter la comparaison et l'interprétation des données, les fréquences observées ont

été converties en pourcentages.

## III. Présentation des résultats

### 1.1. Connaissance des instances hiérarchiques en matière d'organisation et de gestion des écoles privées agréées

Dans ce sous-thème, il était question d'étudier dans quelle mesure les enquêtés connaissaient les structures hiérarchiques qui s'occupent des écoles privées agréées de Limete, car un Chef d'établissement ne peut bien organiser son école qu'en entretenant de bons rapports avec la hiérarchie administrative établie dans un esprit de collaboration permanente. En effet, comme le note Philippe Dupuis (2004), administrer c'est entre autres « consulter » toutes les personnes concernées et, pour atteindre les objectifs de l'organisation (ici de l'établissement scolaire), cela implique « la collaboration, la mobilisation la plus grande possible des ressources » de l'organisation. Le chef d'établissement doit commencer par bien connaître les structures hiérarchiques et leurs fonctions respectives. Ce sont à ce jour la Province éducationnelle de l'Enseignement (PROVED), l'Inspection Principale Provinciale (IPP), la Sous-Province éducationnelle (Sous-PROVED), l'Inspection de Pool (Inspool), l'Association Nationale des Parents d'Élèves qui agit à travers le Comité des Parents, et pour les Écoles privées catholiques, la Coordination des Écoles privées Catholiques.

Répondant à la question « Quelles sont les structures hiérarchiques qui s'occupent des écoles privées agréées de Limeté », les chefs d'établissement ont mentionné totalement ou partiellement les structures précitées, tel que le mentionnent les lignes qui suivent.

#### 3.1.1. Niveau de connaissance par les chefs d'établissement des structures hiérarchiques qui s'occupent des écoles privées

Dans le tableau ci-dessous, il est considéré que le sujet qui a cité les quatre ou cinq premières structures a une connaissance « très bonne » ; celui qui en a cité 3 a une connaissance « moyenne » ; et celui qui n'a cité que 1 ou 2 de ces structures a une connaissance insuffisante.

Tableau n° 1 : Niveau de connaissance des structures hiérarchiques

Connaissance des structures	Fréquences	%
Très bonne	4	30,8
Bonne/ Moyenne	4	30,8
Insuffisante	5	38,4
Total	13	100

Source : Nous-mêmes, à partir des résultats de nos enquêtes.

Ce tableau montre que la majorité (soit 38,4%) des Chefs d'établissement interrogés a une connaissance insuffisante des structures qui s'occupent des écoles privées agréées, tandis que 30,8 % d'entre eux seulement ont une très bonne connaissance de ces structures avec lesquelles elles doivent collaborer régulièrement. Pour avoir une idée plus nette de cette observation, voyons ce qu'il en est de leur connaissance des fonctions de ces structures.

### 3.1.2. Niveau de connaissance par les chefs d'établissement des fonctions que remplissent les structures hiérarchiques vis-à-vis des écoles privées agréées

A la question « Quelles fonctions remplissent ces structures vis-à-vis des écoles privées agréées ? », les chefs d'établissement ont indiqué comme fonctions essentielles :

- l'inspection ou le contrôle : tant administratif que pédagogique, le suivi de la mise en application des règlements, la communication des instructions ...
- la formation et le recyclage,
- l'organisation des évaluations (Examens d'État ...),
- le recouvrement des frais de l'État.

Dans le tableau ci-dessous, on considère que le sujet qui a cité toutes les quatre fonctions ou trois a une connaissance « très bonne » ; celui qui en a cité deux a une connaissance « moyenne » ; et celui qui n'a cité que l'une de ces fonctions a une connaissance insuffisante.

Tableau n° 2 : Niveau de connaissance des fonctions des structures hiérarchiques

Connaissance des fonctions	Fréquences	%
Très bonne	3	23,1
Moyenne	7	53,8
Insuffisante	3	23,1
Total	13	100

Source : Nous-mêmes, à partir des résultats de nos enquêtes.

La majorité des sujets, soit 53,8% de l'échantillon, a une connaissance « moyenne » de ce que les structures hiérarchiques jouent comme rôles à l'égard des écoles privées agréées. Par contre, 23,1% de sujets ont une connaissance « très bonne » des fonctions que doivent jouer les structures administratives hiérarchiques vis-à-vis des écoles privées agréées. Et 23,1% ne connaissent pas ou connaissent « insuffisamment » ce que doivent faire ces structures. Ce qui va dans le même sens que l'observation initiale selon laquelle la majorité (soit 38,4%) des Chefs d'établissement interrogés a une connaissance insuffisante des structures qui s'occupent des écoles privées agréées.

La présence de ces 23% des Chefs d'établissement qui ignorent ou connaissent à peine les fonctions des instances hiérarchiques, jointe aux 38,4% qui ont une connaissance insuffisante de ces structures, est inquiétante et de nature à susciter des problèmes de collaboration entre ces acteurs du système éducatif.

En outre, l'étude a révélé que la plupart des sujets, soit 76,9% sont satisfaits des relations qui existent entre leurs établissements et les structures hiérarchiques, soit pour des raisons d'accompagnement administratif (les structures hiérarchiques « formulent des remarques édifiantes après leurs visites » ; « mettent de l'ordre dans le travail », « facilitent le travail des écoles », etc.), soit pour des raisons d'accompagnement pédagogique (« elles organisent des formations », « orientent les écoles pour la bonne marche », « accompagnent les écoles pour un bon fonctionnement dans le respect des instructions officielles », etc.). A côté de ceux-là, il y a 15,4% qui déclarent qu'ils ne sont pas satisfaits de ces rapports.

Cherchant à découvrir ce que pensent les enquêtés pour améliorer les rapports entre les écoles privées et les structures hiérarchiques citées, les réponses à la question ci-après fournissent quelques indications.

### 3.1.3. Propositions des chefs d'établissement pour améliorer leurs rapports avec les structures hiérarchiques

A cette question, 15 propositions ont été recueillies de la part des Chefs d'établissement (certains ayant formulé plus d'une proposition) que nous avons regroupées comme suit :

Tableau n° 3 : Propositions pour améliorer les rapports entre établissements et structures hiérarchiques

Propositions des Chefs d'établissement	Fréquences	%
Régularité des contacts	4	26.7
Assistance de l'État (matérielle et financière)	3	20
Bonne exécution du mandat, planification et répartition claire des tâches	8	53.3
Total	15	100

Source : Nous-mêmes, à partir des résultats de nos enquêtes.

Ce tableau montre que, pour améliorer les rapports entre les établissements d'enseignement privés et les structures hiérarchiques officielles, la plupart (53.3%) des propositions formulées par les Chefs d'établissement de notre échantillon se rapportent à la bonne exécution par les structures hiérarchiques de leur mandat respectif : « ... que les inspecteurs s'occupent de leur travail et la sous-division s'occupe également de son travail » ; « que les structures hiérarchiques donnent des informations fiables pour éviter des contradictions ; « une bonne planification et organisation des tâches... » ; « le respect du calendrier scolaire » ; « faire respecter les contenus des instructions officielles... », etc.

Ce qui suggère qu'il y aurait un problème d'organisation et de planification des tâches du côté de la hiérarchie, selon les chefs d'établissement.

## 1.2. Connaissance des documents officiels régissant l'enseignement privé

Dans ce deuxième sous-thème, il a été question d'examiner si les Chefs d'établissement connaissent, d'une part les documents contenant les instructions officielles relatives à l'organisation et la gestion des établissements privés agréés, condition essentielle pour qu'ils les appliquent ; et d'autre part, s'ils ont connaissance des sanctions prévues en cas de non respect de ces instructions. Les questions suivantes permettent d'avoir une idée sur cela.

### 3.2.1. Niveau de connaissance par les chefs d'établissement des documents officiels utiles pour la gestion et l'organisation de l'école

Les réponses fournies énumèrent comme documents importants :

- 1) La loi-cadre de l'enseignement national
- 2) Le Recueil des instructions officielles
- 3) Les Arrêtés ministériels
- 4) Le programme national
- 5) Le calendrier scolaire
- 6) Les outils de formation (SERNAFOR)

Il est considéré que celui qui cite 5 ou 6 de ces documents a une « très bonne connaissance » de ces documents ; celui qui cite 3 ou 4 documents a une connaissance « moyenne », et celui qui ne parvient à citer que 1 ou 2 de ces documents a une connaissance « insuffisante ».

Tableau n° 4 : Niveau de connaissance des documents officiels

Connaissance des documents officiels	Fréquences	%
Très bonne	1	7,6
Moyenne	6	46,2
Insuffisante	6	46,2
Total	13	100

Source : Nous-mêmes, à partir des résultats de nos enquêtes.

Ce tableau montre que seul un Chef d'établissement (soit 7.6%) maîtrise les documents officiels utiles pour l'organisation et le fonctionnement d'une école ; 46,2 % des sujets ont

une connaissance moyenne des documents officiels et les 46,2 % autres ont une connaissance insuffisante. En tout, 92,4% ont une connaissance soit moyenne soit insuffisante.

### 3.2.2. Connaissance des sanctions prévues pour les écoles qui ne suivent pas les instructions officielles

Il s'agissait de chercher à savoir si les sujets connaissent les sanctions auxquelles s'exposent ceux qui ne respectent pas les dispositions réglementaires dans le fonctionnement de leurs écoles.

En tout, les sujets ont énuméré 21 mesures qui ont été regroupées dans 3 catégories de sanctions : des mesures disciplinaires à l'endroit des Chefs d'établissement (allant du blâme à la suspension et à la révocation) et des mesures, plus graves, concernant l'établissement concerné (retrait de l'agrément et fermeture de l'école). Le tableau ci-dessous indique la ventilation des réponses :

Tableau n° 5 : Sanctions identifiées par les Chefs d'établissement

Types de sanction relevés	Fréquences	%
Mesures disciplinaires sur le chef d'établissement	9	42,6
Retrait de l'Arrêté d'agrément	7	33,5
Fermeture de l'école	5	23,9
Total	21	100

Source : *Nous-mêmes, à partir des résultats de nos enquêtes.*

Comme on peut le constater, la majorité des mesures relevées par nos sujets (soit 42,6%) se réfèrent aux mesures disciplinaires à l'endroit des Chefs d'établissement. Ces mesures sont suivies par 33,5% des réponses portant retrait de l'Arrêté d'agrément, puis par 23,9% des réponses qui parlent carrément de la fermeture des écoles concernées.

Approfondissant les analyses, le niveau de connaissance de ces mesures par les Chefs d'établissement interrogés indique ce qui suit :

Tableau n° 6 : Niveau de connaissance des sanctions par les Chefs d'établissement

Connaissance des sanctions	Fréquences	%
Très bonne	1	7,7
Moyenne	7	53,8
Insuffisante	4	30,8
Sans réponse	1	7,7
Total	13	100

Source : *Nous-mêmes, à partir des résultats de nos enquêtes.*

Une fois de plus, un seul sujet (soit 7,7%) connaît toutes les 3 catégories de sanctions énumérées ci-haut (« très bonne connaissance ») ; tandis que 53,8% ont une connaissance moyenne, c'est-à-dire 2 de ces catégories de sanctions ; et 30,8% ont une connaissance insuffisante, c'est-à-dire une seule catégorie de sanctions énumérées.

### 1.3. Organisation pédagogique des écoles privées agréées

A ce niveau des investigations, l'attention s'est portée sur la façon dont les écoles privées agréées organisent la formation des élèves qui leur sont confiés.

Il a été observé que toutes les écoles enquêtées disposent du cycle terminal de l'éducation de base (CTEB) et des humanités ; 69,2% d'entre elles organisent, en plus, le cycle primaire et les 61,5% autres organisent simultanément un cycle maternel.

Quelles filières des humanités sont ouvertes dans ces écoles et quelles tendances peuvent se dégager dans les préférences des écoles privées agréées.



Tableau n° 7 : Sections et Options organisées dans les 13 écoles privées agréées de Limeté

Sections	Options	Fréquences	Pourcentage par option	Pourcentage par Section
LITTÉRAIRE	Latin-Philo	12	20,7	20,7
TECHNIQUE	Commerciale Administrative	4	6,9	44,8
	Commerciale et Gestion	8	13,8	
	Coupe et couture	4	6,9	
	Esthétique et coiffure	1	1,7	
	Hôtellerie et restauration	1	1,7	
	Mécanique générale	3	5,2	
	Électricité	3	5,2	
	Électronique	1	1,7	
Sociale	1	1,7		
PÉDAGOGIQUE	Pédagogie générale	6	10,4	10,4
SCIENTIFIQUE	Biologie-Chimie	11	18,9	24,1
	Math-Physique	3	5,2	
	Total	Sur 13 filières		100

Source : Nous-mêmes, à partir des données recueillies auprès des écoles ciblées par nos enquêtes.

Ce tableau indique que les 13 établissements constituant l'échantillon organisent dans l'ensemble 13 options dans les 4 sections qui sont ; littéraire (20,7%) ; techniques (44,8%) ; pédagogique (10,4%) et scientifique (24,1%). La majorité des sections organisées dans l'enseignement privé agréé de Limeté est composée des sections techniques avec à l'intérieur une prédominance de l'option Commerciale de gestion (13,8%). Mais, prise isolément, l'option qui est la plus organisée est numériquement l'option Latin-philos (20,7%) suivie de l'option Bio-chimie (18,9%) et l'option Commerciale de gestion ne vient qu'en troisième position. Toutefois, la tendance générale est, pour les écoles privées agréées de Limeté de notre échantillon, d'ouvrir des sections techniques.

#### 1.4. Problèmes primordiaux que posent l'organisation et le fonctionnement des écoles privées agréées

Les enquêtés ont été invités à exprimer librement leurs avis sur les problèmes qu'ils rencontrent pour organiser et faire fonctionner leurs établissements, puis à formuler des propositions de solution.

#### 1.4.1. Problème principal rencontré par les chefs d'établissement dans leurs rapports avec les structures hiérarchiques

Parmi les problèmes qui semblent préoccuper les responsables d'écoles privées agréées de Limeté dans leurs rapports avec les structures hiérarchiques, on relève les visites intempestives (envahissantes et non planifiées) et les frais qui accompagnent les visites des divers services de l'État.

#### 3.4.2. Principales difficultés rencontrées dans l'organisation des activités

Les difficultés identifiées par les chefs d'établissement ont été regroupées comme suit :

- Problèmes de gestion du personnel :
  - non participation des enseignants aux réunions pédagogiques,
  - sous-qualification des enseignants,
  - cumul des fonctions par les enseignants qualifiés,
  - non implication de tous dans le bon fonctionnement de l'école,
  - démotivation et instabilité des enseignants suite à l'irrégularité de paiement et à la modicité des salaires.
- Problèmes pédagogiques :
  - insuffisance des contrôles des connaissances

par les enseignants,

- non tenue hebdomadaire des unités pédagogiques,
- non mise à jour des documents pédagogiques.

- Problèmes d'infrastructures et Intendance :

- insuffisances des infrastructures,
- manque de matériels didactiques,
- manque des manuels.

- Problèmes financiers :

- Insuffisances des finances,
- Manque de frais de fonctionnement,
- Immixtion du promoteur dans la gestion des frais de l'État, pendant que c'est la direction scolaire qui doit justifier ces frais auprès de l'État,
- Paiement irrégulier des frais scolaires par les élèves.

- Perturbations des activités par la hiérarchie ;

- réunions improvisées,
- visites intempestives.

- Problèmes de gestion des élèves :

- abandon massif des élèves,
- non-maîtrise des dossiers des élèves (les inscriptions étant faites en dehors du chef d'établissement),
- incompréhension des parents d'élèves.

Le tableau ci-dessous dresse la situation synthétique des problèmes relevés par les chefs d'établissement.

Tableau n° 8. Problèmes rencontrés par les chefs d'établissement

Nature du problème	Fréquences	Pourcentage
Gestion du personnel	8	25
Problèmes pédagogiques	3	9,4
Perturbation des activités par la hiérarchie	3	9,4
Problèmes d'infrastructures et intendance	6	18,8
Problèmes financiers	9	28
Gestion des élèves	3	9,4
Total	32	100

Source : *Nous-mêmes, à partir des données re-*

*cueillies auprès des écoles ciblées par nos enquêtes.*

Comme l'indique ce tableau, la majorité des problèmes que rencontrent les Chefs d'établissement des écoles privées agréées de Limeté dans la gestion de leurs écoles sont d'abord des problèmes financiers (28%) : ils se plaignent principalement de l'insuffisance des moyens financiers mis à leur disposition, due notamment à l'irrégularité du paiement des frais scolaires par les parents. Ensuite viennent les problèmes de gestion du personnel (25%) : ici, les chefs d'établissement se plaignent d'abord de la démotivation du personnel, ce qui entraîne la non participation aux réunions pédagogiques et la non implication de tous à l'œuvre commune d'éducation des élèves ; ils se plaignent ensuite de la sous-qualification des enseignants qui souvent sont recrutés sans la consultation des chefs d'établissement. De même concernant les élèves, il a été signalé des cas d'inscription des élèves par une commission supervisée par le promoteur sans tenir compte de leurs niveaux. Ici, les promoteurs sont interpellés.

En troisième position on retrouve logiquement les problèmes d'infrastructures (18,8%) : soit celles-ci sont insuffisantes (locaux insuffisants et classes surpeuplées...), soit il y a manque de matériels didactiques et des manuels scolaires. Une fois de plus, la responsabilité des promoteurs de ces établissements privés agréés est directement engagée.

Les problèmes pédagogiques (9,4%) ou ceux de gestion des élèves (9,4%) ne viennent qu'en dernier lieu, tant que les tout premiers problèmes cités ne sont pas résolus.

#### 1.5. Pistes pour l'amélioration de l'organisation et du fonctionnement des écoles privées agréées

A la question de savoir quelles solutions les chefs d'établissement préconisaient-ils pour résoudre les difficultés relatives à l'organisation et au fonctionnement de leurs écoles, 35 propositions pertinentes ont été formulées par nos enquêtés. En unifiant les doublons et en regroupant les propositions dans quelques rubriques, on obtient une liste de 26 suggestions reprises sur le tableau ci-dessous :

Tableau n°9. Suggestions des chefs d'établissement de Limeté pour améliorer l'organisation et le fonctionnement des écoles privées agréées

Rubriques	Actions proposées	Observations
I. RECOMMANDATION GÉNÉRALE DESTINÉE A TOUS LES ACTEURS DU SYSTÈME : INSTAURER UNE PLANIFICATION RIGOREUSE	- Une meilleure planification des activités et son respect pour ne pas se marcher dessus (programmer, annoncer les réunions et respecter les horaires).	
II. AMÉLIORER LA GESTION DES FINANCES DES ÉCOLES	- Mettre à la disposition de la direction les frais de fonctionnement et les moyens matériels requis - Motiver les enseignants par une rémunération conséquente - Interpeller les parents pour qu'ils appuient l'école en payant régulièrement les frais scolaires.	*** ** ***
III. AMÉLIORER LES INFRASTRUCTURES ET LA LOGISTIQUE	- Améliorer les infrastructures scolaires - Ravitailler les écoles en matériels didactiques et en bibliothèques - Résoudre le problème de carence des manuels (ou manuels programmes) - Surtout, acheter pour l'école le matériel qui manque (ordinateurs, machine à coudre, matériels didactiques et de labo).	
IV. AUX CHEFS D'ÉTABLISSEMENT : AMÉLIORER LEUR GESTION	- Avoir un esprit d'écoute - Obtenir la considération des collaborateurs - Veiller à la participation de tous aux séminaires de formation, - Organiser des réunions pédagogiques - Multiplier les visites de classe - Rappeler à l'ordre - Veiller au respect du calendrier d'activités.	
V. AMÉLIORER LA COMPOSITION DU PERSONNEL ENSEIGNANT	- Combattre la sous-qualification des enseignants - Combattre le cumul des fonctions chez les enseignants.	
VI. AMÉLIORER LA GESTION AU NIVEAU DES PROMOTEURS	- Faire respecter par les promoteurs les instructions officielles - Exiger aux promoteurs la signature de contrats de travail avec les enseignants.	
VII. AMÉLIORER L'IMPLICATION DE L'ÉTAT	Le gouvernement devrait : - s'investir dans la prise en charge de l'éducation des élèves à tous les niveaux, même de l'enseignement privé agréé, - multiplier les visites des inspecteurs, - ravitailler les écoles en manuels scolaires, matériels didactiques et en bibliothèques - créer l'attractivité du métier par une rémunération conséquente - accorder des subsides aux écoles privées agréées - se référer, avant d'accorder l'agrément, à la cartographie scolaire et fixer le lieu d'implantation des écoles - Créer plus d'écoles publiques.	***

(Légende : Le nombre d'astérisques indique le degré d'insistance par les enquêtés de l'importance particulière qu'ils accordent à la proposition formulée).

Source : nous-mêmes, à partir des résultats de nos enquêtes.

Ce tableau indique que, pour améliorer l'organisation et le fonctionnement des écoles privées agréées, les enquêtés proposent particulièrement deux choses ;

- L'amélioration de la gestion des finances par les établissements : ceci passerait tout d'abord par la « mise à la disposition de la direction des frais de fonctionnement et des moyens matériels requis ». Nous pensons que sont visés ici les promoteurs des écoles privées : ils devraient faciliter la tâche aux chefs d'établissement, en leur fournissant les moyens nécessaires pour rentabiliser leurs initiatives, au lieu de tout empêcher en laissant les gestionnaires dans une situation inconfortable. Cette amélioration passerait en outre, toujours selon nos enquêtés, par « une plus grande implication des parents dans le financement de l'œuvre d'éducation de leurs enfants » : en tant que principale source de financement des écoles privées, les parents devraient tout faire pour « être réguliers dans le paiement des frais scolaires exigés » (et convenus de commun accord avec les autorités scolaires). Enfin, cette amélioration des finances scolaires permettrait de motiver les enseignants grâce à « une rémunération conséquente ».
- Une plus grande implication de l'État, en tant que pouvoir organisateur de l'enseignement national. Les chefs d'établissement abordés plaident pour un investissement conséquent du Gouvernement dans la prise en charge de l'éducation nationale à tous les niveaux, non pas seulement en faveur des écoles publiques, mais aussi de l'enseignement privé agréé. Cela passerait notamment par « l'octroi des subsides aux écoles privées agréées », par le « ravitaillement des écoles en manuels scolaires, matériels didactiques et en bibliothèques ... », par la création d'une réelle « attractivité du métier grâce à une rémunération conséquente... », et par « la création de plus d'écoles publiques ».

Curieusement, ils veulent également voir les services publics multiplier les visites d'inspection pédagogique dans le suivi de la mise en œuvre des règlements et des instructions officielles, et dans l'accompagnement des écoles. Enfin, les chefs d'établissement souhaiteraient voir le gouvernement « se référer, avant d'accorder l'agrément, à la cartographie scolaire, et fixer le lieu d'implantation des écoles ». Nous pensons qu'ils font allusion ici à l'anarchie qui s'est installée dans plusieurs coins de la République en matière d'ouverture des écoles privées.

Outre ces principales propositions, les chefs d'établissement ont également suggéré une planification rigoureuse des activités, une amélioration des infrastructures scolaires et l'équipement des écoles en manuels, en matériels didactiques et laboratoires, en machines, etc. Ceci est indispensable principalement pour les nombreuses sections techniques que les écoles privées ont ouvertes, comme nous l'avons vu plus haut, sans nécessairement se soucier des équipements conséquents qu'exigent ces filières de formation.

D'autres propositions ont été formulées et recommandent d'une part l'amélioration de la composition des enseignants, en « combattant la sous-qualification » et le « cumul des fonctions », et d'autre part l'amélioration de la gestion par les promoteurs d'écoles privées agréées, lesquels devraient apprendre à « respecter les instructions officielles » et « faire signer des contrats de travail avec les enseignants ». Elles recommandent également aux promoteurs des écoles privées d'associer les directions scolaires au recrutement des enseignants et des élèves, afin de mieux se conformer aux instructions officielles.

Enfin, les chefs d'établissements ont reconnu la nécessité pour eux-mêmes d'améliorer la gestion des écoles, notamment en « organisant des réunions pédagogiques », en « multipliant les visites de classe », en veillant au « respect du calendrier d'activités », en « rappelant à l'ordre » les agents indisciplinés... En effet, tout laisser-aller dans ces domaines ne peut conduire qu'à l'échec, et tout échec dans un maillon du système éducatif a des conséquences incalculables.

lables sur l'avenir de la jeunesse, à moyen et à long termes.

#### IV. Discussion et conclusion

Le souci majeur de cette étude empirique était de comprendre l'organisation et le fonctionnement des écoles privées agréées au regard des normes officielles qui régissent ces institutions. Concrètement, il s'agissait de vérifier si ces écoles respectent les normes qui garantissent la qualité ou l'efficacité d'une institution d'enseignement ; puis identifier les principaux problèmes qui, aux dires des chefs d'établissement, guettent l'organisation et la gestion de cette catégorie d'écoles ainsi que les moyens d'y remédier.

L'étude a montré que la majorité des Chefs d'établissement interrogés a une connaissance « insuffisante » des structures qui s'occupent des écoles privées agréées. Parlant des fonctions que jouent ces structures, l'étude a révélé qu'une bonne partie de chefs d'établissement ignore ou connaît à peine les fonctions des instances hiérarchiques. Ce qui représente un premier élément susceptible de gêner les rapports qui doivent exister entre les écoles et les services officiels, et par là l'organisation et le fonctionnement des écoles privées agréées. En effet, « la profession de la direction d'établissement scolaire résulte d'un échange social entre la direction et plusieurs partenaires qui se réalise autour des relations qui s'établissent entre la direction et les pairs (enseignants et membres de direction), les associations (des enseignants et des directions), les élèves, l'employeur, le rapport avec son expérience et son savoir » (Bouchamma, 2004).

Concernant la connaissance des documents officiels régissant l'enseignement privé, l'étude a montré que 92,4% des chefs d'établissement ont une connaissance soit moyenne, soit insuffisante de ces documents ; et que 30,8 % des chefs d'établissement ont une connaissance insuffisante des sanctions prévues pour les écoles qui ne suivent pas les instructions officielles.

Cette situation de déficit de connaissance par les chefs d'établissement des structures hié-

rarchiques, des normes et des sanctions prévues en matière d'organisation et de fonctionnement des écoles privées agréées est susceptible de les empêcher de respecter ces normes qui garantissent la qualité ou l'efficacité d'une institution d'enseignement.

Toutefois nous ne disposons pas de tous les éléments qui permettraient d'affirmer de façon irrévocable que ces écoles ne se conforment pas, malgré tout, à telles ou telles instructions officielles précises. Des études méritent d'être poursuivies pour vérifier si, dans les faits et sur base d'une liste des tâches y relatives, ces écoles ne se conforment pas réellement, et à quel degré, aux instructions préalablement énumérées.

Quels problèmes ont-ils été identifiés dans l'organisation et le fonctionnement des écoles privées agréées ?

Concernant l'organisation pédagogique, principalement les filières organisées dans les humanités, le constat est que la majorité des sections organisées dans l'enseignement privé agréé de Limeté est composée des sections techniques avec à l'intérieur une prédominance de l'option Commerciale de gestion. Étant donné que les filières techniques et le cycle maternel organisés par la majorité des écoles privées agréées exigent des infrastructures particulières et un équipement conséquent en matériel didactique, on peut se demander si ces écoles s'y engagent en connaissance de cause. Ce qui n'est pas certain au regard des problèmes soulevés ci-dessous.

En effet, comme difficultés dans la gestion et le fonctionnement de leurs écoles, les chefs d'établissement épinglent principalement l'insuffisance des moyens financiers à leur disposition, due notamment à l'irrégularité du paiement des frais scolaires ; ensuite viennent les problèmes de gestion du personnel spécialement celui de la démotivation du personnel et de la sous-qualification des enseignants ; en troisième lieu, les problèmes de carence d'infrastructures et de manque de matériels didactiques.

En examinant les propositions des chefs d'établissement pour améliorer l'organisation et le fonctionnement des écoles privées agréées, on observe que celles-ci portent particulièrement

sur deux choses : d'une part, l'amélioration de la gestion des finances des établissements scolaires, qui passe tout d'abord par la « mise à la disposition de la direction des frais de fonctionnement et des moyens matériels requis », puis par « une plus grande implication des parents dans le financement de l'œuvre d'éducation de leurs enfants », ce qui permettra à son tour « une rémunération conséquente » des enseignants ; et enfin par une implication responsable de l'État en tant que pouvoir organisateur de l'enseignement national tant public que privé. A cet effet, ont été préconisés « l'octroi des subsides aux écoles privées agréées », le « ravitaillement des écoles en manuels scolaires, matériels didactiques et en bibliothèques ... », « la création de plus d'écoles publiques » qui serviraient de contrepoids aux attitudes indépendantistes des promoteurs d'écoles privées.

Ces propos rejoignent les déclarations de Leila Ben Ezeddine (1984) qui a relevé que le développement de la scolarisation dans les pays en développement ne pourra être obtenu qu'au prix d'un effort proportionnellement très supérieur à celui que font les pays industrialisés, et que dans ces mêmes pays, les gouvernements seront obligés de fournir des efforts qui dépassent probablement leurs ressources propres s'ils veulent obtenir dans l'avenir immédiat des progrès notables.

A l'endroit des promoteurs d'écoles privées, il a été suggéré qu'ils « respectent les instructions officielles », qu'ils « fassent signer des contrats de travail avec les enseignants » et associent les directions scolaires au recrutement des enseignants et des élèves, afin de faciliter le respect des instructions officielles en cette matière.

Au gouvernement, les chefs d'établissement ont suggéré qu'il « se réfère à la cartographie scolaire, avant d'accorder l'agrément et de fixer le lieu d'implantation des écoles ». Enfin, l'étude a montré qu'une attention particulière devrait être accordée à la formation continuée des chefs d'établissement, suite au constat d'une faiblesse manifeste dans la connaissance de certaines de leurs tâches. Il convient ici de

souligner, avec Mubuy-Mubay (2014), que le succès d'un établissement scolaire repose, pour la grande part, sur le chef d'établissement, sa personnalité et sa capacité de gérer l'école.

Comme le souligne par ailleurs Sesep N'sial (2021), « l'amélioration de la gestion et de la redevabilité administratives est un défi à relever impérativement dans la mesure où l'action de divers organes et partenaires appelés à intervenir dans l'administration du système éducatif et de l'école est souvent source de cacophonie et de multiples dysfonctionnements ». Il appartient au pouvoir organisateur de l'éducation de corriger ces derniers.

La présente étude ayant eu un caractère essentiellement exploratoire, dans un rayon précis, celui de la Commune de Limeté, nous ne pouvons prétendre à une généralisabilité de ces résultats à l'ensemble des écoles privées agréées de Kinshasa et moins encore de la République Démocratique du Congo. Toutefois elle fournit des indications pertinentes sur l'état de ce secteur d'enseignement qui mérite une plus grande attention des décideurs, non seulement parce qu'il draine une importante proportion de la population scolaire, mais aussi parce que sa croissance numérique va raisonnablement se poursuivre, particulièrement si le passage à la gratuité de l'enseignement public est mal négocié. En effet, si la gratuité de l'enseignement public d'application récente ne s'accompagne pas de mesures destinées à sauvegarder la qualité de la formation offerte, il est prévisible que les écoles privées attirent davantage d'élèves dans l'avenir. Notons à ce sujet, le rôle combien prééminent de l'État, « qui dispose du pouvoir éducatif le plus important pour proposer démocratiquement un choix de société et en organiser l'accomplissement » (Pliya, 1984). Dès lors, l'État doit veiller à la qualité de ce qui s'y fait au regard de l'objectif ultime qui est la formation de la jeunesse congolaise.

## Références bibliographiques

Arias, Sonia (2020). Les écoles privées à bas coût en RDC. Document technique du Projet ACCELERE de l'USAID et Che-monics International. Kinshasa.

- Bouchamma, Y. (2004). « Gestion de l'éducation et construction identitaire sur le plan professionnel des directeurs et directrices d'établissements scolaires ». *Education et francophonie*, 32 (2), 62-78.
- Dupuis, Ph. (2004). « L'administration de l'éducation : quelles compétences ? ». *Education et francophonie*, 32 (2), 133-157.
- Journal officiel de la RDC (2014). Loi- cadre n°14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national, article 50.
- Labelle, J. et St-Germain, M. (2004). « La gestion scolaire ». *Education et francophonie*, 32 (2), 158-178.
- Leila Ben Ezeddine et al. (1984). « La démocratisation de l'éducation en Tunisie ». In UNESCO, *La démocratisation de l'éducation* (pp.101-130). Paris : Unesco.
- Ministère de l'enseignement primaire, secondaire et professionnel. (2017). *Annuaire statistique 2014-2015*. Kinshasa : DIGE/EPSP.
- Mubuy - mubay Mpier, Fr.-X. (2014). *Comment diriger une école ? Techniques initiales de l'exercice de la fonction de chef d'établissement*. Kinshasa : E.R.P.E.
- Plante, J. et Moisset, J.-J. (2004). « Administrateur, administratrice scolaire et identité professionnelle ». *Education et francophonie* 32 (2), 1-9.
- Pliya, J. (1984). « Tendances récentes de l'éducation dans les pays en développement et particulièrement en Afrique du Sud du Sahara ». In UNESCO, *Réflexion sur le développement futur de l'éducation* (pp.48-53). Paris : Unesco.
- Ruguduga Baleke, S. (2018). « Gestion et professionnalisation de l'éducation : essai d'une épistémologie de l'administration scolaire ». *Cahiers africains de recherche en éducation* (p.55-77). Paris : L'Harmattan .
- Sesep N'sial, C. (2021). *L'école congolaise. Héritages et défis*. Paris : Editions Espérance.