

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale
des Dynamiques Sociales



M.E.S., n°158
Juillet -Août 2026



SOMMAIRE

- Marcel Pitshou Masala Mangituka, *L'instauration d'une culture de performance : nécessité pour la modernisation des services publics en RD Congo*1
- Martin Dunia Mushabah, *Triangulation intra-questionnaire des enquêtes par grappes à indicateurs multiples (MICS) : élaboration d'un cadre conceptuel structuraliste*9
- Benjamin Bakadisula Kangoma, *Regard critique sur les mécanismes de protection de la domanialité publique foncière et immobilière en droit congolais*17
- Pierre Camile Okitundu Okonda, *Transformation des référentiels de légitimité et recomposition de la cohésion sociale à Lumumbaville : entre autorité coutumière et institutions étatiques*25
- Beni Bushabu, *Le pouvoir interprétatif du Conseil d'État dans le contrôle des actes administratifs : cas de l'arrêt RA.043/1423*31
- Freddy Clever Lubala Kasumbi, Jonathan Tshiabenda Kabundi, Petry Musenga Kamalenga, *Effet des services financiers digitaux sur la performance financière des banques en RD Congo*.....35
- Emmanuel Mbafumoya Masunga, *L'entrée en banque en République Démocratique du Congo à l'aune de l'inclusion financière*51
- Laure Kifulu Ndomba, Jean-Baptiste Mikulu Pombo, *Perception du personnel académique sur le leadership féminin : étude menée dans deux facultés de l'Université de Kinshasa*60
- Edouard Nzita Ngoma, *Regard sur quelques aspects d'administration et gestion des ressources humaines dans une entreprise publique : cas de l'OCC Agence de Boma*67
- Mechack Omba Osakanu, *Réinvention diplomatique congolaise dans la gestion de la crise des Grands-Lacs : audit stratégique et mutations doctrinales*74
- Stéphanie Ausse Furaha, Marthe Khake Kabuo, Achille Katika Mandala, *Facteurs de résilience dans la conciliation entre la vie professionnelle-familiale et bien-être au travail des femmes travaillant à l'Université de Kinshasa*84
- Daniel Bombata Ndjoku, *De l'identité à l'institutionnalisation : la paradiplomatie entre réclamation culturelle et autonomie effective*99
- Joseph Omasombo Kasongo, Danny Kabongo Kandolo, *Analyse de l'efficacité des examens de repêchage au regard de l'équité et de la qualité des apprentissages dans l'enseignement secondaire : étude menée dans la Sous-Division provinciale de l'Éducation nationale et Nouvelle citoyenneté Lubefu 2*105
- Jean-Pierre Alanga Edinga, Daniel Tukanda Many, *Gestion administrative et pédagogique dans les écoles secondaires privées agréées de la Sous-Division de l'Éducation nationale et Nouvelle citoyenneté de Lodja 1 (RDC)*112
- Ely Mungim Ulowa, *L'état de protection des tourbières en RD Congo*.....117
- Djuma Pili Babu, *Gouvernance et sorcellerie chez les Swahili Bangwana*.....126
- Sylvain N'Sala Bekanga, *Accompagnement et réinsertion sociale des enfants filles dites sorcières par l'ONG Vivre et Travailler Autrement à Kinshasa*132
- Benjamin Lengha Tshaombo, *Les abus de procédure et la crise de légitimité de la justice pénale en République Démocratique du Congo : analyse socio-juridique à partir du cas de la province du Sankuru*.....140
- Fabrice Mulopo Faba, *Paradoxe de la réforme par mimétisme juridique : analyse du découplage institutionnel au sein des entreprises publiques en RD Congo*.....147
- Placide Lumpungu Yakilembe et Bernard Takaishe Ngumbi, *Le droit d'auteur dans la famille : mariage, décès et réformes nécessaires en droit congolais*.....155
- Justin Lingboto Ambalu Mokole, *Ecologie et responsabilité. Hans Jonas et Pape François en perspective*.160

- Hugo Mukoko Dikoma, <i>La lutte contre la fraude dans l'exploitation artisanale de l'or en RD Congo : analyse sur les mécanismes de transparence, de traçabilité et de certification</i>	166
- Freddy Muganza Beya, <i>Stabilité financière et développement humain en République Démocratique du Congo : la qualité institutionnelle comme mécanisme de conversion des gains macrofinanciers</i>	173
- Pharel Luzele Batam-Ntivassao, <i>L'internalisation du principe de complémentarité de la Cour pénale internationale en droit judiciaire congolais : critiques et perspectives d'un modèle juridictionnel efficace</i>	179
- John Ndonga Butawaku, <i>Réflexion sur la qualité des services publics de la municipalité de Lemba</i>	190
- Justinus G. Iluku Motya Bikopo, <i>Le mal moral : un phénomène social</i>	196
- Laurent Nyembo, <i>Partenariat public-privé dans le secteur d'électricité en RD Congo face aux défis de performance de gestion</i>	202
- Annette Kazingufu Ntingo, <i>La réparation des victimes devant la Cour pénale internationale</i>	212
- Nancy Diakalua Mpolo, <i>Socialisation à l'insalubrité à Kinshasa : lecture sociologique menée sur les maladies des mains sales au marché de Libération de Bumbu</i>	219
- Kizito Ngoyi Kipese, <i>Le droit pénal congolais face à la responsabilité pénale des personnes morales en matière de blanchiment des capitaux</i>	225
- Daniel Bingwa Masiki, Yves Vavay Nzoko, <i>Évaluation des connaissances des élèves par les enseignants comme levier d'amélioration de la qualité de l'enseignement dans la Sous-Province éducative de Yumbi 2</i>	233
- Sarah Afata Mozia, <i>Vers un modèle de réparation hybride en RD Congo : analyse de la synergie entre le Fonds au profit des victimes de la CPI et le FONAREV en faveur des enfants victimes en Ituri</i>	239
- Trésor Mayemba Vangu, <i>Valorisation de la biomasse humaine, un levier pour le bien-être rural et la lutte contre le déboisement en RD Congo</i>	246
- Ally Kabongolo Lusamba, <i>Gouvernance urbaine et performance des mécanismes PPP dans la gestion des déchets à Kinshasa : défis institutionnels et perspectives</i>	252
- Adolphe Kengu, Delly Lufungula Mubiala, Daniel Bingwa Masiki, <i>Formation continue des enseignants de psychopédagogie par les inspecteurs itinérants dans les écoles de la Sous-Province éducationnelle Kutu 5 : état des lieux et perspectives</i>	259
- Julia Afumambale Tshupa, Eustache Banza Nsomwe-A-Nfunkwa, <i>Classe inversée et qualité des apprentissages dans le système LMD à l'Université de Kinshasa</i>	267
- Didier Shonda, <i>La politisation de la société civile dans la province du Sankuru (République démocratique du Congo) : dynamiques, acteurs et enjeux de gouvernance</i>	272
- Joseph Muamba Budiambe, Aimé Tshiata Kasongo Mbikaie, <i>Exercice de la fonction administrative fayolienne dans le système éducatif congolais : cas de quelques écoles de la ville de Kinshasa</i>	279
- André Kibambe Kikangala, <i>Incidence et implications juridiques du recours préalable sur la protection fiscale du redevable en droit congolais</i>	289
- Victorine Ilunga Lukengo, Achille Katika Mandala, Rochelvie Mayele Nkelele, <i>Effet du divorce parental sur la performance scolaire des adolescents des sous-divisions urbaines de la ville de Kikwit</i>	295
- Jean-Paul Lingomo Bomanga Ingoli, <i>L'Exécutif provincial à l'épreuve du régionalisme politique : la Tshuapa dans la ligne de mire</i>	303
- Hervé Mokulayanga Nkong, <i>La mise en œuvre des Principes volontaires sur la sécurité et les droits de l'homme en République Démocratique du Congo : défis, identification des risques et mécanismes de diligence raisonnable dans le secteur extractif</i>	309
- Honoré Munekayi Citoko, <i>La subrogation et la novation comme modes d'acquisition de la créance en droit OHADA</i>	319
- Jean Vanga Mbo, <i>Inégalités spatiales de l'autonomisation de la femme en République Démocratique du Congo : une analyse des données de l'enquête EDS-RDC 2023-2024</i>	326
- Mimie Pauline Alegba Mambanga, <i>Méga événement sportif et culturel comme levier de la diplomatie publique : cas des neuvièmes Jeux de la Francophonie à Kinshasa</i>	340
- Donald Kabasele Divuanda, <i>Le régime fiscal et douanier du secteur minier congolais : antinomie entre la transparence, l'efficacité et la réalité sur le terrain dans la collecte des impôts miniers pour le développement socioéconomique</i>	350
- Narcel Langre Elongi, <i>L'inscription de la créance dans l'exercice du budget et des dépenses obligatoires comme moyen d'atténuation de l'immunité d'exécution à l'aune du droit OHADA : portée et faiblesses</i>	357

- Jonathan Mongulu Andiswa, *L'autorité de régulation du numérique comme mécanisme de prévention de la cybercriminalité dans le secteur du commerce électronique : entre prévention et mercantilisme*.....363
- Bernard Mangala Ontu Bar'Ekweng Nkong'Essem, *Reconversion professionnelle des enseignants du réseau d'enseignement catholique de Kinshasa : conséquences sur la gestion des ressources humaines et sur la qualité des apprentissages des élèves*370
- Daniel Yamba Badibanga, *La dotation de 0,3 % constitue-t-elle un véritable mécanisme de développement communautaire ou un simple instrument juridique à faible effectivité dans les zones minières congolaises?*.382
- Pistico Kaluanga Zango, Elie N'Sana Mutapayi, *Incubation entrepreneuriale et pérennité post-incubation des PME à Kinshasa : étude de cas multiples de l'incubateur I&F Entrepreneuriat*.....391
- Jean-Marc Luboya Mulumba, Casimir Mpetshi Etshindo Wepelepele, *Aide au développement et lutte contre la pauvreté à Kinshasa : enquête menée sur le site maraîcher de Lukunga*398
- Jean-Pierre Shako Yeeta, *La modernisation des Entités Territoriales Décentralisées du Sankuru à l'épreuve du management public territorial*407
- Orchidée Phoba Nkibieno, *Perceptions des enseignants et des étudiants du système LMD et défis de sa mise en œuvre à l'Université de Kinshasa*414
- Valère Meya Nappa, Guylord Kakenza Kitumba, Patience Kimvula Ya Malosa, *Entre foi et esprit d'entreprendre : liens entre religiosité et compétences entrepreneuriales étudiantes*424

EXERCICE DE LA FONCTION ADMINISTRATIVE FAYOLIENNE DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF CONGOLAIS :

Cas de quelques écoles de la ville de Kinshasa

par

Joseph MUAMBA BUDIAMBE

Assistant, Université de Kinshasa

Aimé TSHIATA KASONGO MBIKAIE

Professeur Associé

*(Tous) Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Éducation,
Université de Kinshasa*

Résumé

Cette étude a analysé l'exercice de la fonction administrative fayolienne dans le système éducatif congolais, à partir d'un cas de six écoles de la ville de Kinshasa. Elle s'est appuyée sur le modèle théorique de Fayol, qui identifie cinq fonctions principales de l'administration : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler, appliquées ici à la gestion scolaire et à la direction d'école. La méthodologie adoptée a reposé sur une enquête par questionnaire administré aux chefs d'établissement et aux membres de l'équipe de direction, à partir d'une grille d'indicateurs correspondant aux fonctions administratives fayoliennes. Les données ont été analysées de manière descriptive afin d'identifier les pratiques de management en vigueur dans les établissements étudiés. Les résultats ont montré que les cinq fonctions administratives sont globalement exercées dans toutes les écoles enquêtées. La planification scolaire, le commandement, la coordination et le contrôle sont apparus comme les fonctions les mieux assurées, tandis que certaines dimensions de l'organisation, notamment la gestion des ressources humaines, restent inégalement appliquées selon le type d'école et le mode de gestion. Par ailleurs, l'analyse des principes de Fayol a révélé une mise en œuvre satisfaisante de certains principes (unité de commandement, hiérarchie, division du travail), mais aussi des limites importantes liées à la rémunération, à l'équité et à la stabilité du personnel. L'étude a conclu que, bien que le modèle fayolien soit pertinent pour analyser la gestion scolaire en RDC, son application reste partielle et dépend fortement des contraintes institutionnelles, matérielles et financières du système éducatif congolais.

Mots-clés : *fonction administrative fayolienne ; gestion scolaire ; direction d'école ; système éducatif congolais ; Kinshasa ; planification scolaire ; organisation ; contrôle ; principes de Fayol.*

Abstract

This study analyzed the exercise of Fayol's administrative function within the Congolese educational system, based on a case study of six schools in the city of Kinshasa. It was grounded in Fayol's theoretical model, which identifies five main administrative functions: planning, organizing, commanding, coordinating, and controlling, applied here to school management and educational leadership. The methodology adopted was based on a questionnaire survey administered to school principals and members of the management team, using an indicator grid corresponding to Fayol's administrative functions. The data were analyzed descriptively in order to identify the management practices implemented in the schools under study. The results showed that the five administrative functions are generally exercised in all the surveyed schools. School planning, command, coordination, and control appeared to be the most effectively performed functions, whereas certain organizational dimensions, particularly human resource management, were unevenly implemented depending on the type of school and its management mode. Furthermore, the analysis of Fayol's principles revealed a satisfactory implementation of some principles (unity of command, hierarchy, and division of labor), but also highlighted significant limitations related to remuneration, equity, and staff stability. The study concluded that, although the Fayolian model is relevant for analyzing school management in the Democratic Republic of the Congo, its application remains partial and largely dependent on the institutional, material, and financial constraints of the Congolese educational system.

Keywords : *Fayolian administrative function; school management; school leadership; Congolese educational system; Kinshasa; school planning; organization; control; Fayol's principles.*

INTRODUCTION

L'éducation est largement reconnue comme un levier central du développement humain, social et économique, en particulier dans les pays d'Afrique subsaharienne tels que la République Démocratique du Congo, RDC (UNESCO, 1983). Elle contribue à la formation du capital humain, à la qualification de la main-d'œuvre et à l'acquisition de compétences nécessaires au progrès socioéconomique (Sander, 1983). Encore faut-il que ce système éducatif soit organisé et administré selon des principes de gestion cohérents et efficaces pour produire les résultats attendus (AbuDuhou, 1999).

En RDC, la crise de l'éducation a commencé à se manifester dès le début des années 1970, marquée par des dysfonctionnements multiples, un manque de programmation entre l'enseignement et les besoins de l'économie et une inadéquation entre formation et emploi (UNESCO, 1983). Déjà en 1973, le Président de la République de l'époque dénonçait le système d'enseignement zaïrois comme « un immense appareil en très mauvais état auquel nul ne sait remédier », insistant sur l'urgence de solutions authentiquement congolaises (République du Zaïre, 1973). Cette crise s'est renforcée au fil des décennies sous l'effet conjugué de la crise économique, des conflits armés, de la rupture de certaines coopérations internationales et du sousfinancement chronique du secteur éducatif (UNESCO, 1983; UNESCO, 1999).

Les nouvelles autorités politiques congolaises ont affiché une volonté de rupture avec cette situation, en réaffirmant le rôle stratégique de l'éducation dans le redressement national (UNESCO, 1999). Le président de la République, Tshisekedi Tshilombo, a ainsi présenté l'éducation comme « la clé du changement et l'ascenseur social », en la plaçant au cœur de son programme d'action gouvernementale. Dans ce cadre, la mise en œuvre de la gratuité de l'enseignement de base, l'amélioration relative des conditions de vie des enseignants et les investissements dans la réhabilitation et la construction des établissements scolaires (notamment via le programme Tshilejelu pour le développement de 145 territoires) constituent des signaux politiques forts visant à relancer le système éducatif congolais.

Cependant, au-delà des réformes de financement et d'accès, la performance des établissements scolaires dépend de manière décisive de leur mode d'administration et de la compétence des acteurs chargés de les diriger (chefs d'établissement, préfets, directeurs, gestionnaires) (Sander, 1983). Comme l'a souligné Lê Thành Khôi (1974), l'enseignement peut être appréhendé comme une véritable « industrie de l'enseignement » dont l'efficacité et l'efficience dépendent largement de la qualité de son organisation et de sa gestion. Dans cette perspective, l'adage bien connu selon lequel « il n'y a pas de mauvaises troupes, il n'y a que de mauvais chefs » prend un relief particulier pour l'analyse de l'école congolaise (Lê Thành Khôi, 1974).

L'école reste néanmoins une entreprise sociale particulière dans la mesure où elle a pour objet la formation intégrale de la personne, la socialisation et la construction de citoyens responsables, et non la seule production de biens matériels (UNESCO, 1983). Cela ne l'exonère pas pour autant d'obéir à des principes, méthodes et techniques de gestion modernes, scientifiquement éprouvés, afin d'améliorer sa productivité pédagogique, son rendement scolaire et sa pertinence sociale (AbuDuhou, 1999). C'est dans ce cadre que les apports de l'école classique du management, notamment Taylor et Fayol, apparaissent mobilisables pour analyser l'administration des établissements scolaires (Lê Thành Khôi, 1974; Sander, 1983).

Taylor a surtout centré ses travaux sur l'« organisation scientifique du travail » au niveau de l'atelier de production, en cherchant à rationaliser les tâches pour accroître la productivité individuelle (Taylor, 1911/1987). Fayol, quant à lui, a développé une théorie administrative générale en se situant davantage au niveau de la direction de l'organisation et en identifiant des fonctions essentielles de l'administration : prévoir (planifier), organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916/2013). Ses principes ont largement influencé les approches contemporaines du management et de la gestion des systèmes éducatifs.

Dans le contexte scolaire congolais, où l'établissement est considéré comme une unité de base de production des apprentissages, la théorie fayolienne nous semble particulièrement pertinente pour examiner la manière dont les directions d'écoles exercent leurs fonctions

administratives (UNESCO, 1983). L'enjeu est de savoir dans quelle mesure les chefs d'établissement appliquent, explicitement ou implicitement, les fonctions administratives de Fayol dans la gestion quotidienne de leurs écoles, et comment cet exercice influe sur la performance éducative (AbuDuhou, 1999; Sander, 1983).

Partant de toutes ces théories, nous nous posons la question principale suivante : dans quelle mesure et de quelle manière les directions d'écoles de la ville de Kinshasa exercent-elles la fonction administrative fayolienne dans le cadre du système éducatif congolais ? En plus de cette question principale, nous nous posons également la question spécifique suivante : comment les différentes fonctions administratives de Fayol (planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler) se traduisent-elles concrètement dans la gestion quotidienne de quelques écoles de la ville de Kinshasa ?

Partant des questions soulevées, nous formulons l'hypothèse principale comme suit : les directions d'écoles de la ville de Kinshasa exerceraient les fonctions administratives définies par Henri Fayol (prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler), mais leur application demeure variable et souvent partielle en raison des contraintes institutionnelles, matérielles, humaines et financières du système éducatif congolais. En rapport avec la deuxième question, nous avançons l'hypothèse spécifique selon laquelle Dans les écoles de la ville de Kinshasa, les fonctions administratives de Fayol (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler) seraient exercées de manière partielle et inégale, certaines (planification, organisation, commandement) étant davantage formalisées que d'autres (coordination, contrôle), ce qui se reflète dans les pratiques quotidiennes de gestion scolaire.

L'objectif principal de cette étude est d'analyser dans quelle mesure et de quelle manière les directions d'écoles de la ville de Kinshasa exercent les différentes fonctions administratives de Fayol (planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler) dans le cadre du système éducatif congolais. L'objectif spécifique poursuivi dans cette recherche est décrire les manifestations concrètes des fonctions administratives de Fayol (planifier, organiser, commander, coordonner, contrôler) dans la gestion quotidienne de quelques écoles de la ville de Kinshasa.

1. CADRE CONCEPTUEL

Dans un bon ancrage théorique, nous définissons successivement les concepts suivants : l'administration, la fonction administrative, la prévision (ou planification), l'organisation, le commandement (ou direction), la coordination, le contrôle, la gestion scolaire (ou administration scolaire), la direction d'école (ou leadership scolaire) et le système éducatif.

- *L'administration*

Pour Fayol, administrer, c'est accomplir cinq opérations fondamentales : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, de manière à assurer le bon fonctionnement de l'organisation (Fayol, 1916/2013). Nous définissons l'administration (ou management) comme un processus par lequel on planifie, on organise, on dirige et on contrôle le travail des membres d'une organisation afin qu'ils atteignent, de façon efficace et efficiente, les objectifs fixés.

- *La fonction administrative*

La fonction administrative ou management est définie par Koontz et O'Donnell (1976), comme un processus consistant à planifier, organiser, diriger et contrôler le travail des membres de l'organisation et l'utilisation de ses ressources, de manière à atteindre efficacement et efficacement des objectifs déterminés. Nous, nous épousons la définition de (Drucker, 1974), qui dit que la fonction de management consiste à définir la mission et les objectifs de l'organisation, à organiser le travail et les ressources, à motiver et diriger les personnes, et à mesurer et contrôler les performances afin d'assurer des résultats efficaces et responsables.

- *La prévision*

Drucker (1974), considère la prévision comme le fait de définir la mission et les objectifs futurs de l'organisation, puis d'orienter les décisions présentes en fonction de ces résultats attendus. Nous, nous définissons la prévision dans l'acception de Koontz et O'Donnell (1976), qui considèrent cette notion comme la planification. Ils disent que c'est un processus par lequel les managers prennent conscience de la situation présente, fixent des objectifs et déterminent à l'avance les actions à entreprendre, les ressources à mobiliser et les conditions nécessaires pour atteindre ces objectifs.

- ***L'organisation***

Selon Fayol (1916/2013), organiser revient à doter l'organisation des structures, des ressources et des responsabilités nécessaires à l'exécution du plan, en précisant la place et le rôle de chacun. Pour nous organiser, c'est mettre de l'ordre dans quelque chose (et ici, dans la direction scolaire) pour le rendre plus efficace, clair ou fonctionnel.

- ***Le commandement***

Selon Fayol (1916/2016), le commandement a pour but de faire fonctionner le personnel de manière optimale en obtenant de chaque agent la meilleure contribution possible. Il implique l'autorité, la discipline, la communication et la capacité du dirigeant à mobiliser ses collaborateurs. Il ajoute que commander, c'est conduire le personnel, tirer le meilleur parti possible des agents qui composent l'unité et veiller à l'exécution des décisions prises ». nous définissons le commandement dans le cadre scolaire comme la manière dont le chef d'établissement dirige les enseignants et le personnel administratif pour atteindre les objectifs éducatifs.

- ***La coordination***

Pour Drucker (1974), considérer la coordination comme l'un des aspects essentiels du management, consistant à intégrer les activités et les contributions de chacun de manière à produire des résultats globaux cohérents et efficaces. Dans ce travail, la coordination vise à harmoniser et à intégrer les efforts des différents individus et services, de manière à ce que leurs actions convergent efficacement vers les objectifs communs de l'organisation scolaire.

- ***Le contrôle***

Pour Fayol (1916/2013), contrôler consiste à vérifier si tout se passe conformément au programme adopté, aux ordres donnés et aux principes établis, afin de repérer les écarts et de prendre, si nécessaire, des mesures correctrices. Nous définissons le contrôle comme la mesure et la correction des performances des activités subordonnées, afin de s'assurer que les objectifs de l'organisation scolaire et les plans établis pour les atteindre sont effectivement réalisés.

- ***La gestion scolaire***

Dans une perspective fayolienne, la gestion scolaire peut être définie comme l'exercice, par les chefs d'établissement, des cinq fonctions administratives-prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler- appliquées à l'école, afin d'assurer son fonctionnement efficace et cohérent (Fayol, 1916/2013). Nous définissons la gestion scolaire ou le management en nous inspirant à Drucker (1974), qui le considère comme la définition et la réalisation de la mission et des objectifs d'une organisation, par l'organisation du travail, la motivation des personnes et le contrôle des résultats.

- ***La direction d'école***

Dans la perspective fayolienne, la direction scolaire est l'exercice, par le chef d'établissement, du commandement et plus largement des cinq fonctions administratives (prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler) appliquées à l'école, afin d'assurer la bonne marche de l'organisation scolaire (Fayol, 1916/2013). Pour nous, diriger l'école, c'est organiser les moyens, donner des ordres clairs, harmoniser les actions des acteurs scolaires et vérifier l'exécution.

- ***Le système éducatif***

Un système éducatif se compose de l'ensemble des institutions, acteurs, ressources, règles et processus qui participent, dans un pays donné, à la fourniture, au financement, à la régulation et à l'utilisation des services d'éducation formelle et non formelle (UNESCO, 2016). Nous considérons le système éducatif comme un sous-système social organisé, constitué d'un ensemble d'institutions d'enseignement, de structures de gestion, de ressources humaines et matérielles et de dispositifs normatifs, qui interagissent pour assurer la scolarisation d'une population et poursuivre des finalités éducatives définies par la société.

2. MÉTHODOLOGIE

2.1. Cadre physique de l'étude et participants

L'étude s'est déroulée dans la ville de Kinshasa, au sein de six écoles secondaires choisies comme terrain d'observation de l'exercice de la fonction administrative fayolienne. Ces établissements sont d'abord différenciés selon le type d'enseignement dispensé. L'enseignement ordinaire est représenté par quatre écoles : l'Institut de la Gombe I, l'Institut Bakanja, l'Institut Ilona et le Groupe Scolaire Anuarite. L'enseignement spécial pour élèves en situation de handicap est pris en compte à travers deux établissements : l'Institut pour Aveugles (handicap visible) et l'Ecole « Bonned'Enfants » (handicap dit « invisible »). Les écoles sont ensuite distinguées selon le mode de gestion : deux écoles publiques gérées par l'État (Institut pour Aveugles, Institut de la Gombe I), deux écoles publiques conventionnées gérées par les églises (Institut Bakanja, Institut Ilona) et deux écoles privées agréées (Ecole Bonned'Enfants et le Groupe Scolaire Anuarite). Ce dispositif permet de saisir l'exercice de la fonction administrative fayolienne dans des contextes variés quant au public accueilli et au statut de gestion.

Les participants de l'étude sont les directions et les principaux acteurs administratifs des six établissements sélectionnés. L'échantillon est un échantillon occasionnel stratifié comprenant : deux écoles publiques gérées par l'État, deux écoles publiques gérées par les églises et deux écoles privées agréées. Dans chaque école, la recherche cible prioritairement le chef d'établissement (directeur ou préfet des études), les membres de l'équipe de direction (directeurs adjoints, censeurs, préfets) et, le cas échéant, les gestionnaires ou responsables administratifs impliqués dans la planification, l'organisation, la coordination et le contrôle des activités scolaires. Les données recueillies auprès de ces participants sont traitées à l'aide de tableaux pour décrire et comparer la manière dont les fonctions administratives définies par Fayol sont exercées dans la gestion quotidienne des écoles retenues.

2.2. Méthode et instrument de collecte des données

La collecte des données s'est faite au moyen d'un questionnaire fondé sur une checklist d'indicateurs correspondant aux cinq opérations principales de l'administration selon Fayol. Cette liste a été administrée aux chefs d'établissements, chaque répondant devant indiquer, par une croix, les éléments effectivement présents ou pratiqués dans son école. Les données recueillies ont ensuite été traitées et présentées sous forme de tableaux.

3. RESULTATS

Les résultats sont présentés selon qu'il s'agit des opérations administratives de Fayol ou des principes d'administration de Fayol.

3.1. Résultats relatifs aux opérations administratives de Fayol

3.1.1. Planification

Tableau 1 : Opérationnalité de la planification selon les indicateurs par école

Ecole	Budget	Projets scolaires	Programmes	Répartition des matières	Calendrier scolaire
Institut pour Aveugles	X	X	X	X	X
Institut de la Gombe I	X	X	X	X	X
Institut Bakanja	X	X	X	X	X

Institut Ilona	X	X	X	X	X
Ecole Bonne-d'Enfants	X	X	X	X	X
G. S. Anuarite	X	X	X	X	X

Légende : X = indicateur observable.

Les résultats contenus dans ce tableau indiquent que toutes les écoles disposent d'un budget, de projets scolaires, de programmes, de répartitions des matières et d'un calendrier scolaire. L'opération de planification, au sens de Fayol, est donc pleinement assurée dans les six établissements, quel que soit le type d'enseignement ou le mode de gestion.

3.1.2. Organisation

Tableau 2 : Opération d'organisation selon les indicateurs par école

Ecole	Organigramme	Engagement du personnel	Affectation	Formation/recyclage	Règlement scolaire	Infrastructures /équipement	Disposition du personnel	Structure d'autorité	Information du personnel
Institut pour Aveugles	X			X	X	X	X	X	X
Institut de la Gombe I	X				X	X	X	X	X
Institut Bakanja	X			X	X	X	X	X	X
Institut Ilona	X			X	X	X	X	X	X
Ecole Bonne-d'Enfants	X	X	X	X	X	X	X	X	X
G. S. Anuarite	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Les résultats de ce tableau montrent que les éléments organigramme, règlement, infrastructures, disposition du personnel, structure d'autorité et information du personnel sont présents partout, ce qui traduit une organisation formelle bien établie. En revanche, l'engagement et l'affectation du personnel ne sont observables que dans les écoles privées, qui recrutent elles-mêmes leurs enseignants, alors que ces fonctions relèvent des autorités éducatives pour les écoles publiques et conventionnées. La formation continue des enseignants, bien que légalement nécessaire, reste inégale et dépend surtout des ressources et des possibilités propres à chaque établissement.

3.1.3. Commandement

Tableau 3 : Opérationnalité du commandement selon les indicateurs

Ecole	Recueils d'instructions	Guidance du personnel	Motivation du personnel	Supervision des activités	Délégation du pouvoir	Décision
Institut pour Aveugles	X	X	X	X	X	X
Institut de la Gombe I	X	X	X	X	X	X
Institut Bakanja	X	X	X	X	X	X
Institut Ilona	X	X	X	X	X	X
Ecole Bonne-d'Enfants	X	X	X	X	X	X
G. S. Anuarite	X	X	X	X	X	X

Les résultats contenus dans ce tableau indiquent que les six indicateurs de commandement sont observables dans toutes les écoles. Les directions disposent de textes d'instructions, encadrent et supervisent le personnel, mettent en place des formes de motivation, délèguent certaines responsabilités et prennent les décisions nécessaires. Le commandement, au sens fayolien, apparaît donc comme une dimension bien assurée dans les pratiques de gestion des établissements, avec des ressources parfois renforcées dans les écoles pilotes, spécialisées ou soutenues par des partenaires.

3.1.4. Coordination

Tableau 4 : Opérationnalité de la coordination

Ecole	Rassemblement du personnel	Canalisation des efforts
Institut pour Aveugles	X	X
Institut de la Gombe I	X	X
Institut Bakanja	X	X
Institut Ilona	X	X
Ecole Bonne-d'Enfants	X	X
G. S. Anuarite	X	X

En lisant les résultats contenus dans ce tableau, nous constatons que les deux indicateurs de coordination sont présents dans l'ensemble des établissements. On constate l'existence de réunions et de dispositifs permettant de canaliser les efforts des différents groupes (direction, enseignants, personnel administratif). La coordination est donc effectivement prise en charge par les directions scolaires.

3.1.5. Contrôle

Tableau 5 : Opérationnalité du contrôle

Ecole	Suivi des activités	Rapports	Sanctions/appréciations (bulletin de signalement)
Institut pour Aveugles	X	X	X
Institut de la Gombe I	X	X	X
Institut Bakanja	X	X	X
Institut Ilona	X	X	X
Ecole Bonne-d'Enfants	X	X	X
G. S. Anuarite	X	X	X

Les résultats contenus dans ce tableau montrent que les trois indicateurs de contrôle sont présents dans toutes les écoles : les directions suivent les activités, exigent des rapports et apprécient le personnel à travers des bulletins de signalement ou des sanctions. La fonction de contrôle, au sens de vérification et de correction, est clairement institutionnalisée.

Pour terminer, nous constatons que dans l'ensemble, les cinq opérations administratives de Fayol (planification, organisation, commandement, coordination, contrôle) sont d'application dans les écoles enquêtées. Les écarts concernent surtout certains aspects de l'organisation (recrutement, affectation, formation) qui dépendent du statut de l'école et des ressources disponibles.

3.2. Résultats relatifs aux principes d'administration de Fayol

Tableau VI. Opérationnalisation des principes d'administration dans les écoles enquêtées

Principe	Indicateurs principaux	Application globale
Division du travail	Fonctions spécifiques, pouvoir échelonné	Tous les établissements
Autorité	Compétence, conscience professionnelle, réussite, titres, satisfaction	Majoritairement, sauf satisfaction à l'Institut de la Gombe
Discipline	Obéissance au règlement, primes	Obéissance partout ; primes inégales, absence de sanctions positives

Unité de direction	Respect des plannings, hiérarchisation des actions, coopération	Tous les établissements
Unité de commandement	Un chef par équipe	Tous les établissements
Subordination des intérêts particuliers	Recherche de l'intérêt général, absence déclarée de favoritisme	Formelle dans toutes les écoles
Rémunération	Salaire correspondant aux services rendus, primes équitables	Application partielle ; primes non équitables dans certaines écoles publiques
Centralisation/décentralisation	Échelonnement de l'autorité, responsabilisation de certains subordonnés	Présente, avec nuances selon le type d'école
Hiérarchie	Communication aisée, effectifs raisonnables par chef	Présente partout
Ordre	Agent au poste adéquat, matériel à sa place, réapprovisionnement à temps	Majoritairement respecté, réapprovisionnement parfois insuffisant
Équité	Absence de parti pris, décisions justes, conditions de travail partagées	En grande partie respectée, avec variations
Stabilité du personnel	Priorité aux permanents, effort de stabilisation	Priorité aux permanents, conditions de travail encore fragiles
Initiative	Participation aux activités, encouragement de l'initiative	Principe appliqué dans les six écoles
Union du personnel	Esprit de communauté, bonnes relations, participation aux décisions, réunions	Principe largement respecté

Les résultats de ce tableau montrent que plusieurs principes : division du travail, unité de direction, unité de commandement, hiérarchie, ordre, initiative, union du personnel, sont clairement présents dans toutes les écoles, ce qui traduit une structuration fayolienne assez nette de la gestion scolaire. D'autres principes sont appliqués de façon plus partielle :

- Pour l'autorité, la satisfaction professionnelle n'est pas attestée partout, notamment à l'Institut de la Gombe.
- Pour la discipline, les sanctions positives (récompenses formelles) sont peu ou pas utilisées.
- Pour la rémunération, ni le salaire ni les primes ne sont partout perçus comme équitables, surtout dans certaines écoles publiques.
- Pour la stabilité du personnel, le principe de priorité aux permanents est respecté, mais les bonnes conditions de travail ne sont pas systématiquement garanties.

Ces limites traduisent les contraintes structurelles (niveau des salaires, moyens matériels, dispositifs de récompense) qui pèsent sur l'application pleine et entière des principes de Fayol.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats de cette étude ont montré que les cinq fonctions administratives de Fayol : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, sont effectivement opérationnalisées dans les six écoles étudiées, confirmant ainsi la pertinence de la théorie fayolienne comme cadre d'analyse de la gestion scolaire. Cette observation rejoint les travaux de Fayol (1916/2013), qui considérait ces fonctions comme universelles dans toute organisation, ainsi que ceux de Koontz et O'Donnell (1976) et de Drucker (1974), pour qui le management repose sur un processus structuré de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Dans le champ éducatif, cette structuration corrobore les analyses de Sander (1983) et de Lê Thành Khôi (1974), qui appréhendent l'école comme une « industrie de l'enseignement » devant obéir à des principes de gestion systématique pour être efficace.

En matière de planification, la présence systématique de budgets, de projets, de programmes et de calendriers dans toutes les écoles confirme l'institutionnalisation de la fonction de prévision

au sein du système éducatif congolais. Cette situation est cohérente avec les recommandations de l'UNESCO (1983, 1999, 2016), qui soulignent le rôle central de la planification éducative pour améliorer l'efficacité et la pertinence des systèmes, ainsi qu'avec les approches de gestion scolaire qui font de la planification un levier majeur d'amélioration des établissements (Drucker, 1974; Koontz et O'Donnell, 1976). Toutefois, comme l'ont déjà observé les rapports internationaux sur la RDC, cette planification demeure souvent normative et centralisée, davantage orientée vers la conformité administrative que vers un pilotage stratégique autonome des écoles (UNESCO, 1983, 1999).

Les résultats relatifs à l'organisation ont montré une structuration formelle (organigrammes, règlements, hiérarchie, dispositifs d'information) conforme à la conception fayolienne d'une organisation ordonnée et hiérarchisée (Fayol, 1916/2013). Néanmoins, les disparités observées dans le recrutement, l'affectation et la formation continue du personnel ; particulièrement entre écoles publiques, conventionnées et privées, mettent en lumière les limites de l'autonomie des établissements, déjà signalées dans les analyses de la gouvernance éducative congolaise (UNESCO, 1999, 2016). Là où Fayol (1916/2013) et Drucker (1974) insistent sur la nécessité d'adapter les ressources humaines aux objectifs de l'organisation, les directions d'école congolaises se heurtent à des contraintes structurelles (centralisation, sousfinancement, dispositifs de formation insuffisants) qui réduisent leur capacité d'action, ce que confirment également les travaux récents sur la qualité de l'enseignement en RDC (UNESCO, 2016).

Le commandement, la coordination et le contrôle apparaissent plutôt bien assurés dans l'ensemble des écoles : existence d'instructions, supervision, délégation, réunions, suivi des activités, rapports et sanctions. Ces résultats corroborent l'idée, largement reprise dans la littérature sur le management éducatif, selon laquelle le leadership du chef d'établissement et l'exercice de l'autorité constituent des facteurs déterminants de l'efficacité scolaire (Lê Thành Khôi, 1974; Sander, 1983). Ils sont également conformes à la définition que donnent Koontz et O'Donnell (1976) et Drucker (1974) du management comme intégration et coordination des efforts individuels en vue de résultats globaux. Cependant, l'analyse des principes d'administration de Fayol montre que plusieurs dimensions ; notamment l'autorité associée à la satisfaction professionnelle, la rémunération, l'équité et la stabilité du personnel, restent partiellement appliquées, ce qui reflète les contraintes économiques et institutionnelles mises en évidence dans les diagnostics de la crise éducative congolaise (UNESCO, 1983, 1999, 2016).

En définitive, la présente étude confirme, d'une part, la robustesse du cadre fayolien pour décrire l'administration des établissements scolaires à Kinshasa et, d'autre part, les limites de son application intégrale dans un contexte marqué par la centralisation, le sous-financement et la précarité des conditions de travail. Elle prolonge ainsi les conclusions de Sander (1983) et de Lê Thành Khôi (1974) sur la nécessité d'articuler les apports du management classique avec une prise en compte des contraintes socioéconomiques et institutionnelles propres aux systèmes éducatifs africains.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'exercice de la fonction administrative fayolienne dans quelques écoles de la ville de Kinshasa. Les résultats obtenus ont montré que les directions scolaires mettent en œuvre les cinq fonctions administratives définies par Fayol, confirmant ainsi la pertinence de ce cadre théorique pour l'analyse du management scolaire en contexte congolais.

Toutefois, l'application de ces fonctions demeure inégale et partielle. Si la planification, le commandement, la coordination et le contrôle sont globalement assurés, certaines dimensions de l'organisation, ainsi que plusieurs principes d'administration (notamment la rémunération, l'équité et la stabilité du personnel), présentent des insuffisances notables. Ces limites s'expliquent principalement par des contraintes structurelles liées au système éducatif congolais, telles que le sous-financement, la centralisation des décisions et les conditions de travail des enseignants.

Ainsi, l'étude a mis en évidence la nécessité de renforcer les capacités de gestion des établissements scolaires, d'accroître leur autonomie, et d'améliorer les conditions matérielles et

professionnelles du personnel éducatif. Une telle évolution permettrait une application plus complète et plus efficace des principes fayoliens, au service de la performance du système éducatif.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AbuDuhou, I. (1999). *School-based management*. UNESCO.
- AbuDuhou, I. (1999). *Une gestion plus autonome des écoles*. Paris : UNESCO-Institut International de Planification de l'Education.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York, NY : Harper & Row.
- Fayol, H. (1916/2013). *Administration industrielle et générale* (éd. critique). Paris : Dunod.
- Fayol, H. (2013). *Administration industrielle et générale* (édition originale 1916). Dunod.
- IntenseScholar. (2022). *Cinq fonctions du management (Henri Fayol)*. Paris : IntenseScholar Editions.
- Koontz, H. & O'Donnell, C. (1976). *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions*. New York, NY : McGrawHill.
- Lê Thành Khôi, L. T. (1974). *L'industrie de l'enseignement*. Paris : Les Editions Ouvrières.
- MindTools. (2026). *Henri Fayol's principles of management*. Londres : MindTools Ltd.
- République du Zaïre. (1973). *Discours du Président de la République devant le Parlement sur le système d'enseignement zaïrois*. Kinshasa : Présidence de la République.
- Sander, B. (1983). *Gestion et administration des systèmes éducatifs*. Paris : UNESCO.
- Sander, B. (1983). *La gestion des systèmes éducatifs en Afrique*. UNESCO.
- Taylor, F. W. (1911/1987). *The principles of scientific management*. New York : Norton.
- UNESCO (1983). *Gestion et administration des systèmes éducatifs en Afrique*. Paris : UNESCO.
- UNESCO (1983). *Planification et gestion de l'éducation en Afrique subsaharienne*. UNESCO.
- UNESCO. (1999). *Améliorer la gestion de l'école*. Paris : UNESCO.
- UNESCO (1999). *Rapport mondial sur l'éducation 1999: Les enseignants et l'enseignement dans un monde en mutation*. Paris : UNESCO.
- UNESCO (2016). *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4*. UNESCO.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reyhler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSN : 2790-3095 (impr.)
N° ISSN : 2790-3109 (ligne)

