



Gestion des fichiers des enseignants en République Démocratique du Congo : enjeux de faisabilité et de transparence dans la fonction publique

Alain Mulongo Kebeton¹, Basile Kalema Kisungu²

Université Pédagogique Nationale

Résumé: La gestion des fichiers des enseignants en République démocratique du Congo constitue un enjeu majeur pour la transparence, la fiabilité des données et l'efficacité de la fonction publique. Cet article analyse l'état de la gestion administrative des enseignants à partir des données recueillies auprès des acteurs du système éducatif et administratif, en mettant en évidence les avancées réalisées ainsi que les insuffisances persistantes. Les résultats révèlent une progression de l'informatisation et la mise en place du Fichier de Référence de l'Administration Publique (FRAP), ainsi que l'existence de mécanismes de contrôle, mais également des difficultés liées aux incohérences des bases de données, au manque d'infrastructures numériques, à l'insuffisance de formation du personnel et à la faible coordination institutionnelle. Ces limites compromettent la fiabilité des fichiers, la transparence des rémunérations et la gestion efficace des carrières des enseignants. L'étude souligne ainsi les défis de faisabilité technique et institutionnelle d'un système intégré de gestion des ressources humaines dans le secteur éducatif et propose la nécessité de renforcer la digitalisation, la coordination administrative et la gouvernance éducative afin d'améliorer la transparence et la performance de la fonction publique.

Mots-clés: Gestion des fichiers, enseignants, fonction publique, transparence, faisabilité, informatisation, gouvernance éducative, FRAP, République démocratique du Congo.

Abstract : The management of teachers' records in the Democratic Republic of Congo represents a major challenge for transparency, data reliability, and the effectiveness of the public service. This article analyzes the current state of administrative records management for teachers based on data collected from key stakeholders in the education and public administration sectors, highlighting both progress made and persistent shortcomings. The findings reveal advancements in the digitalization of administrative services and the implementation of the Public Administration Reference File (FRAP), as well as the existence of control mechanisms. However, significant challenges remain, including inconsistencies in administrative databases, inadequate digital infrastructure, insufficient staff training, and weak inter-institutional coordination. These limitations undermine the reliability of records, the transparency of salary management, and the effective administration of teachers' careers. The study therefore highlights the technical and institutional feasibility challenges of implementing an integrated human resource management system in the education sector and emphasizes the need to strengthen digital transformation, administrative coordination, and educational governance to improve transparency and public service performance.

Keywords: Records management, teachers, public service, transparency, feasibility, digitalization, educational governance, FRAP, Democratic Republic of Congo.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.20678133>

¹ Chef de Travaux- Doctorant chercheur en Gestion et Administration des institutions scolaires,

² Docteur en Psychologie Sociale et de l'Orientation,

1 INTRODUCTION

La gestion des ressources humaines dans la fonction publique constitue un instrument stratégique de gouvernance, de performance institutionnelle et de transparence administrative ; alors que dans le secteur éducatif, la maîtrise des effectifs enseignants repose essentiellement sur la tenue rigoureuse des dossiers administratifs individuels, lesquels servent de fondement à la gestion des carrières, au traitement de la paie ainsi qu'à la planification des ressources humaines. La littérature scientifique internationale met en évidence le fait que la qualité des systèmes de gestion des dossiers administratifs influence directement l'efficacité organisationnelle, la redevabilité institutionnelle et la qualité des services publics (Ololube, 2015 ; Kanyabwira, 2024).

En République démocratique du Congo (RDC), plusieurs réformes administratives ont été engagées afin d'assainir la fonction publique et de renforcer la transparence dans la gestion des agents de l'État. Dans cette perspective, la mise en œuvre du Fichier de Référence de l'Administration Publique (FRAP), sous l'autorité du Ministère de la Fonction publique, avait pour objectif principal l'identification et la centralisation des données relatives aux agents publics, la lutte contre les doublons administratifs ainsi que l'élimination des agents fictifs (Ministère de la Fonction publique, 2023). Ces initiatives s'inscrivent dans une dynamique globale de modernisation de l'administration publique, soutenue par le gouvernement congolais et ses partenaires techniques et financiers, en vue d'améliorer la gestion de la masse salariale et de garantir la fiabilité des données administratives.

Malgré les efforts entrepris, la gestion des fichiers des enseignants demeure confrontée à de nombreuses contraintes structurelles et organisationnelles. Plusieurs rapports institutionnels révèlent la persistance d'incohérences dans les bases de données administratives, l'absence de mise à jour régulière des informations du personnel, l'insuffisance des infrastructures numériques ainsi que la faible interconnexion entre les différents ministères et services impliqués dans la gestion des ressources humaines de l'État (Ministère de l'Éducation nationale et Nouvelle Citoyenneté [EPEST], 2023). Ces dysfonctionnements affectent non seulement la fiabilité des statistiques relatives au personnel enseignant, mais compromettent également la transparence dans les mécanismes de rémunération, d'affectation et de suivi administratif des enseignants.

Par ailleurs, les approches théoriques du New Public Management soulignent que la performance des administrations publiques dépend largement de la qualité des systèmes d'information, des mécanismes de contrôle interne et de l'efficacité des dispositifs de gestion administrative (Hood, 1991). Dans le contexte congolais, l'absence d'un système intégré, sécurisé et interconnecté de gestion des fichiers des enseignants favorise les irrégularités administratives, notamment les erreurs de paie, les doublons et les pratiques frauduleuses, tout en fragilisant la crédibilité de l'administration publique.

Dès lors, la question de la faisabilité technique, institutionnelle et organisationnelle d'un système fiable de gestion des fichiers des enseignants apparaît comme un enjeu majeur pour la modernisation de la fonction publique en République démocratique du Congo. L'amélioration de ce système constitue non seulement une exigence de bonne gouvernance, mais également une condition essentielle pour renforcer la transparence administrative, optimiser la gestion des ressources humaines et promouvoir l'efficacité du service public éducatif. Ainsi, Dans quelle mesure la gestion actuelle des fiches des enseignants en RDC garantit-elle la faisabilité administrative et la transparence dans la fonction publique ?

Plus spécifiquement, les mécanismes mis en place permettent-ils réellement d'assurer une gestion fiable, actualisée et interconnectée des données relatives aux enseignants, ou bien les contraintes structurelles et organisationnelles limitent-elles l'efficacité des réformes engagées ?

a. Problématique

Cette problématique s'inscrit à l'intersection de trois dimensions analytiques :

- La dimension technique, relative à l'informatisation et à la sécurisation des données administratives ;
- La dimension institutionnelle, liée à la coordination interministérielle et aux capacités administratives ;
- La dimension éthique et de gouvernance, centrée sur la transparence, la lutte contre la fraude et la redevabilité publique.

b. Hypothèse générale

La gestion actuelle des fiches des enseignants en République Démocratique du Congo ne garantit pas pleinement la faisabilité administrative ni la transparence dans la fonction publique, en raison de contraintes structurelles, techniques et institutionnelles persistantes.

Hypothèses spécifiques

De cette hypothèse générale découlent les hypothèses spécifiques suivantes :

- L'insuffisance d'un système intégré et interconnecté entre le Ministère de la Fonction publique et le Ministère de l'Éducation nationale limite l'efficacité de la gestion des fiches des enseignants ;
- La non-mise à jour régulière et systématique des données administratives dans le Fichier de Référence de l'Administration Publique favorise les incohérences salariales et les irrégularités dans la gestion des effectifs ;
- Le faible niveau d'informatisation et l'insuffisance des infrastructures numériques dans les services déconcentrés compromettent la faisabilité technique d'une gestion transparente des fiches des enseignants ;
- Le renforcement des capacités techniques du personnel administratif et la digitalisation complète des fiches individuelles contribueraient significativement à améliorer la transparence, la traçabilité et la redevabilité dans la fonction publique ;
- L'implémentation effective d'un système numérique centralisé, sécurisé et auditable permettrait de réduire les cas d'agents fictifs et d'optimiser la planification des ressources humaines dans le secteur éducatif.

2 MÉTHODOLOGIE

Selon Florentin Azia Dimbu (2019), la méthodologie de recherche constitue l'ensemble des démarches scientifiques, des méthodes et des techniques utilisées par le chercheur afin de collecter, analyser et interpréter les données en rapport avec l'objet d'étude. Elle permet d'assurer la rigueur scientifique, l'objectivité ainsi que la validité des résultats obtenus au cours de la recherche.

Dans le cadre de cette étude portant sur la gestion des fichiers des enseignants en République démocratique du Congo, la méthodologie vise à examiner les mécanismes administratifs de gestion des dossiers des enseignants, à identifier les difficultés liées à leur fonctionnement et à analyser les enjeux de faisabilité et de transparence dans la fonction publique.

2.1. Participants et caractéristiques sociodémographiques

2.1.1. Milieu d'étude

La présente étude est menée en République Démocratique du Congo (RDC), pays d'Afrique centrale caractérisé par une administration publique en pleine réforme structurelle. Plus précisément, l'analyse porte sur les services impliqués dans la gestion administrative des enseignants relevant du Ministère de l'Éducation nationale et du Ministère de la Fonction publique.

Le système administratif congolais repose sur une organisation centralisée avec des services déconcentrés au niveau provincial et local. La gestion des fiches des enseignants s'effectue à travers plusieurs niveaux hiérarchiques : établissements scolaires, inspections provinciales, divisions provinciales de l'éducation, et administration centrale. Par ailleurs, le Fichier de Référence de l'Administration Publique (FRAP) constitue l'outil principal de centralisation des données des agents publics.

Le choix de ce milieu d'étude se justifie par les réformes en cours visant la modernisation de la fonction publique, la digitalisation des données administratives et la lutte contre les irrégularités salariales. La RDC offre ainsi un contexte pertinent pour analyser les enjeux de faisabilité technique et de transparence dans la gestion des fiches des enseignants.

2.1.2. Participants

Les participants à cette étude sont constitués d'acteurs directement impliqués dans la gestion administrative du système éducatif en République démocratique du Congo. Il s'agit notamment des cadres administratifs du Ministère de l'Éducation nationale, des agents du Ministère de la Fonction publique chargés du suivi des effectifs, des gestionnaires des ressources humaines au niveau provincial, des chefs d'établissements secondaires ainsi que des enseignants fonctionnaires disposant d'une fiche administrative active. Ces différentes catégories d'acteurs ont été retenues en raison de leur rôle dans la gestion, le contrôle et l'utilisation des fichiers administratifs des enseignants.

L'échantillon de cette étude est constitué selon une méthode d'échantillonnage raisonné (non probabiliste), privilégiant les acteurs ayant une expérience directe dans la gestion ou l'utilisation des fiches administratives des enseignants. Ainsi, un échantillon de 50 participants répartis entre l'administration centrale et les services provinciaux permet d'obtenir des données qualitatives pertinentes relatives à la gestion des fichiers des enseignants en République démocratique du Congo.

2.2. Collecte des données

L'étude repose sur une approche qualitative et documentaire. À cet effet, l'analyse documentaire constitue une technique essentielle de collecte des données. Elle consiste en l'examen systématique des textes légaux et réglementaires, des circulaires ministérielles, des rapports administratifs, des bases de données officielles ainsi que des documents relatifs au Fichier de Référence de l'Administration Publique (FRAP). Cette démarche permet de comprendre le cadre institutionnel, juridique et organisationnel régissant la gestion des fiches des enseignants en République démocratique du Congo, conformément à l'approche méthodologique proposée par Azia Dimbu (2019).

2.2.1. Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été utilisés dans cette étude pour recueillir des données qualitatives approfondies auprès des acteurs directement impliqués dans la gestion des fichiers des enseignants. Cette technique permet de comprendre les perceptions, les expériences et les pratiques des cadres

administratifs, des gestionnaires des ressources humaines, des chefs d'établissements ainsi que des enseignants eux-mêmes.

Grâce à un guide d'entretien préétabli tout en laissant une certaine liberté d'expression aux répondants, cette méthode facilite l'exploration des difficultés rencontrées dans la gestion des fiches administratives, notamment les problèmes de mise à jour des données, les incohérences administratives et les défis liés à la digitalisation. Elle permet également d'identifier les enjeux de transparence, de faisabilité et d'efficacité dans la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique éducative en République démocratique du Congo.

2.2.2. Questionnaire structuré (optionnel pour étude quantitative)

Un questionnaire peut être administré aux enseignants et gestionnaires afin de mesurer :

- La perception de la transparence dans la gestion des dossiers ;
- La fréquence des erreurs administratives ;
- Le niveau d'informatisation des services ;
- Les délais de traitement des dossiers.

Les données qualitatives recueillies dans le cadre de cette étude sont analysées à l'aide de la méthode d'analyse de contenu. Cette technique consiste à examiner de manière systématique et rigoureuse les discours issus des entretiens semi-directifs ainsi que les documents administratifs afin d'en dégager les unités de sens, les catégories et les thématiques récurrentes. L'analyse de contenu a permis ainsi d'identifier, de classer et d'interpréter les informations relatives à la gestion des fichiers des enseignants, notamment les problèmes de fiabilité des données, les difficultés de mise à jour des dossiers administratifs et les enjeux de transparence dans la fonction publique. Cette approche favorise une compréhension approfondie des réalités observées sur le terrain en mettant en évidence les logiques, les pratiques et les perceptions des acteurs concernés.

Les données qualitatives sont analysées par une méthode d'analyse thématique, tandis que les données quantitatives (le cas échéant) peuvent être traitées à l'aide de statistiques descriptives et inférentielles. Les données qualitatives recueillies dans le cadre de cette étude sont analysées à l'aide de la méthode d'analyse de contenu, qui consiste à examiner de manière systématique et rigoureuse les discours issus des entretiens semi-directifs ainsi que les documents administratifs afin d'en dégager les unités de sens, les catégories et les thématiques récurrentes. Cette analyse a permis d'identifier, de classer et d'interpréter les informations relatives à la gestion des fichiers des enseignants, notamment les problèmes de fiabilité des données, les difficultés de mise à jour des dossiers administratifs ainsi que les enjeux de transparence dans la fonction publique, offrant ainsi une compréhension approfondie des réalités observées sur le terrain et mettant en évidence les logiques, pratiques et perceptions des acteurs concernés. Par ailleurs, les données quantitatives sont traitées à l'aide de statistiques descriptives, consistant à organiser, résumer et présenter les informations sous forme de tableaux, de fréquences et de pourcentages afin de décrire clairement les tendances observées dans la gestion des fichiers des enseignants. Cette approche a permis de quantifier certaines réalités telles que la proportion de dossiers incomplets, la fréquence des mises à jour des fiches administratives ou encore la répartition des irrégularités constatées dans les bases de données, facilitant ainsi une interprétation objective des résultats et complétant l'analyse de contenu par une lecture chiffrée des phénomènes étudiés.

3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Section A: Identification du participant

Question. Quelle est votre fonction ?

Tableau 1. Répartition des enquêtés selon leur fonction

Fonction	ni	Pourcentage
Enseignant	15	30
Chef d'établissement	15	30
Gestionnaire RH	10	20
Cadres administratifs	10	20
Total	50	100

Source: *les enseignants des écoles primaires de BOBOTO/Gombe, 2024-2025*

- Enseignant : 15 (30%) ;
- Chef d'établissement : 15 (30%) ;
- Gestionnaire RH : 10 (20%) ;
- Cadres administratifs 10 (20%).

Cette distribution montre un équilibre relatif entre les catégories, avec une prédominance des acteurs pédagogiques (enseignants et les Chefs d'établissement) qui représentent ensemble 60 % de l'échantillon.

Question. Quel est votre institution d'appartenance ?

Tableau 2. Répartition des enquêtés selon votre appartenance.

Institution d'appartenance	ni	Pourcentage
Ministère de l'Éducation nationale	27	54
Ministère de la Fonction publique	23	46
Total	50	100

Source: *les agents du Ministère de la Fonction publique et celle du Ministère Nationale de l'éducation, Kin-Gombe, 2025.*

L'analyse de la répartition des enquêtes selon l'institution d'appartenance révèle une prédominance du Ministère de l'éducation nationale, qui concentre 27 enquêtés, soit 54 % de l'échantillon. Cette majorité traduit l'importance de ce ministère dans la problématique étudiée, en lien direct avec la gestion des enseignants et les politiques éducatives. En parallèle, le Ministère de la Fonction publique représente 23 enquêtés, soit 46 %. Bien que légèrement inférieur, ce pourcentage souligne le rôle central de cette institution dans la régulation des carrières et la gestion administrative des agents de l'Etat, y compris les enseignants.

Question : quel est votre ancienneté dans la carrière dans la fonction publique.

Tableau 3. Répartition des enquêtés selon l’Ancienneté dans la fonction publique

Ancienneté	ni	Pourcentage
0–5 ans	08	16
6–10 ans	12	24
11–20 ans	28	56
Plus de 20 ans	2	4
Total	50	100

Source: *auprès des agents du ministère de la Fonction publique de 2025.*

La répartition des enquêtes selon l’ancienneté professionnelle met en évidence une structure fortement marquée par la présence d’enseignants expérimentés.

En effet, la catégorie des 11 à 20 ans de carrière concentre la majorité des répondants, avec 28 enquêtes, soit 56 %. Cette dominance traduit la prépondérance d’un corps enseignant relativement stabilisé, ayant accumulé une expérience significative dans le système éducatif.

A l’opposé, les enseignants en début de carrière (0 à 5 ans) ne représentent que 8 enquêtes, soit 16 %, tandis que ceux ayant entre 6 et 19 ans constituent 12 enquêtes, soit 24 %. Ces propositions révèlent une présence plus limitée des jeunes générations, ce qui peut suggérer soit une faible attractivité du métier, soit une difficulté de renouvellement du personnel enseignant.

Enfin, la catégorie des enseignants ayant plus de 20 ans de carrière apparaît marginale. Cette faible représentation peut être interprétée comme le résultat de départs à la retraite ou de reconversions professionnelles, mais elle souligne également la rareté des parcours très longs dans le secteur. Dans l’ensemble, cette distribution met en lumière une configuration intermédiaire : le système éducatif repose principalement sur des enseignants en milieu de carrière, ce qui constitue un atout en termes d’expérience et de savoir-faire. Toutefois, la faible proportion des jeunes enseignants interroge sur la pérennité du renouvellement générationnel et sur la capacité du système à attirer et retenir de nouveaux professionnels.

Section B : Organisation et gestion des fiches administratives

Question : Disposez-vous d’une fiche administrative complète ?

Tableau 5. Fiche administrative des agents et leur gestion

Fiche administrative et leur gestion	ni	Pourcentage
Oui	36	72
Non	14	28
Total	50	100

Source: *Fiche administrative C2, Service paie (liquidation « (3) T2 de la Fonction publique 2025.*

Les résultats montrent une nette majorité de réponses positives concernant l’organisation et la gestion des fiches administratives, avec 36 enquêtes, soit 72%. Cette proportion élevée traduit une perception globalement favorable de la capacité institutionnelle à assurer un suivi administratif structure et faible. Elle suggère que, dans la majorité des cas, les procédures de gestion documentaire sont mises en œuvre de manière cohérente et répondent aux attentes des agents.

En revanche, 14 enquêtes, soit 28 %, indiquent une absence ou une insuffisance dans l'organisation des fiches administratives. Bien que minoritaire, cette proportion demeure significative et met en évidence des zones de fragilité dans le système. Elle peut refléter des disparités entre services, un manque de ressources matérielles ou humaines, ou encore des difficultés liées à la standardisation des pratiques administratives.

Question : Votre fiche administrative est-elle régulièrement mise à jour ?

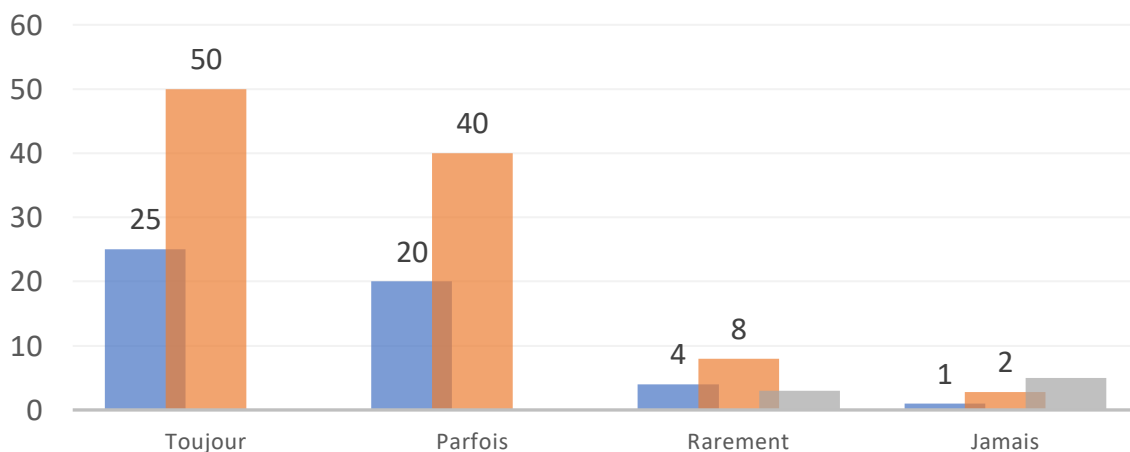
Tableau 6. Organisation et gestion des fiches administratives des agents et fonctionnaires de l'Etat.

Régularité d'une fiche mise à jour	ni	Pourcentage
Toujours	25	50
Parfois	20	40
Rarement	4	08
Jamais	1	02
Total	50	100

Source : Résultats buts des enseignants sur contrôle de la fonction publique

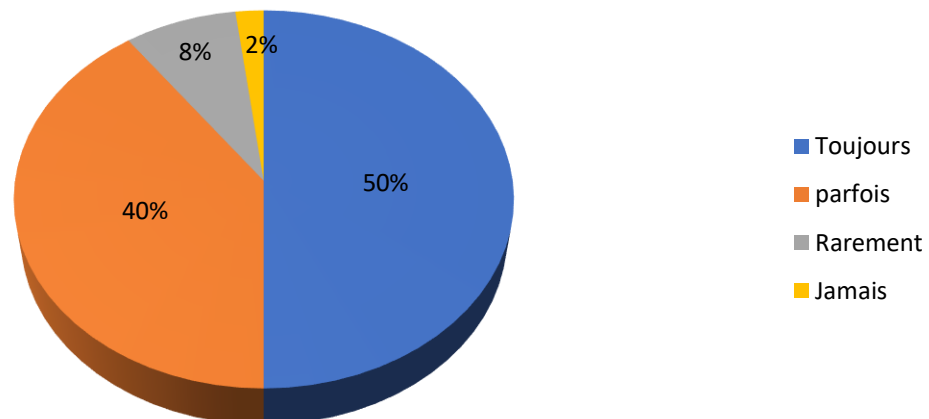
- Toujours : 25 enseignants (50%)
- Parfois : 20 enseignants (40 %)
- Rarement : 4 enseignants (8%)
- Jamais : 1 enseignants (2%).

graphique en baton



La moitié des enseignants (50 %) déclarent que leur fiche est régulièrement mise à jour. Cela montre qu'il existe une pratique administrative réelle et relativement structurée dans certains segments de la fonction publique ; le fait que 40% des fiches soient mise à jour seulement « parfois ». Les 8 % sont rarement et 2 % « jamais ».

Ventes



Question: Comment se fait le processus de la mise à jour pour tenir une fiche administrative.

Tableau 7. Le processus s de la mise à jour des fiches administrative.

processus	ni	Pourcentage
Très rapide	20	40
Rapide	15	30
Lent	10	20
Très lent	05	10
Total	50	100

Source: les différentes fiches de l'inspection administrative C2

L'analyse du tableau statistique révèle quatre rythmes distincts dans le processus de mise à jour des fiches administratives : Très rapide (40 % -20 Sujets), une proposition significative des acteurs parvient à actualiser les fiches dans un délai optimal. Cela traduit une bonne maîtrise des outils et une organisation efficace, favorisant la fiabilité et la disponibilité immédiate des données. Rapide (30 % - 15% sujets) : Ce groupe, bien que légèrement en retrait, témoigne d'une dynamique positive. La rapidité relative suggère une adaptation correcte aux procédures, mais avec quelques marges d'amélioration pour atteindre l'excellence. Lent (20 % -10 enseignants) : Ici, l'actualisation se fait avec retard, ce qui peut refléter des contraintes techniques, organisationnelles ou un déficit de formation. Ce rythme ralentit la consolidation des données et peut affecter la pertinence des analyses. Très lent (10 % - 5 enquêtes) : Ce segment minoritaire illustre des difficultés majeures. Les retards importants compromettent la fiabilité du système statistique et risquent d'entraîner des décalages dans la prise de décision.

Question: Existe-t-il un système informatisé de gestion des fiches dans votre service ?

Tableau 8. Système informatisé de gestion des fiches de personnel enseignants dans la fonction publique.

Système informatisé de la gestion des fiches	ni	Pourcentage
Oui, entièrement informatisé	27	54
Partiellement informatisé	13	26
Non, gestion manuelle	10	20
Total	50	100

Source : *Fichier de la fonction publique Kinshasa-Gombe de 2024-2025.*

L'enquête révèle trois niveaux d'informatisation dans la gestion des fichiers : Oui, entièrement informatisé (54 % - 27 enquêtes) : Plus de la moitié des répondants attestent d'une informatisation complète. Cela traduit une avancée significative vers la modernisation administrative, avec des bénéfices attendus en termes de rapidité, fiabilité et sécurisation des données. Partiellement informatisé (26 % - 13 enquêtes) : Un quart des services se trouvent dans une phase intermédiaire. Cette situation suggère une transition en cours, où coexistent pratiques numériques et manuelles. Non, gestion manuelle (20 % - 10 enseignants).

Question: Connaissez-vous le Fichier de Référence de l'Administration Publique (FRAP) ?

Tableau 9. Fichier de Référence de l'Administration Publique

Fichier de Référence de l'Administration Publique	ni	Pourcentage
Oui	45	90
Non	5	10
Total	50	100

Source : situation de la fiche de référence de l'administration publique 2024-2025.

Le fichier de référence de l'administration publique révèle que sur un total de 50 enquêtes réalisées, 45 ont répondu « Oui » soit, 90 % et 5 ont répondu « Non », soit 10 %.

Question : Selon vous, le FRAP améliore-t-il la gestion des effectifs enseignants ?

Tableau 10. La gestion des effectifs enseignants.

Gestion des effectifs enseignants	ni	Pourcentage
Oui, fortement	20	40
Oui, modérément	15	30
Peu	10	20
Pas du tout	05	10
Total	50	100

Source : *Statistique des agents (enseignants) de la fonction publique 2025.*

L'analyse des réponses recueillies met en évidence une perception globalement positive de l'impact du fichier de référence de l'administration publique sur la gestion des effectifs enseignants. En effet, 40 % des enquêtes estiment que ce dispositif améliorer fortement la gestion la gestion, tandis que 30 % considèrent qu'il contribue de manière modérée. Ces deux catégories réunies représentent une majorité

significative de 70 %, traduisant une reconnaissance claire de l'utilité du fichier comme outil de rationalisation et de pilotage des ressources humaines dans le secteur éducatif. Cependant, une proportion non négligeable de répondants exprime des réserves : 20 % jugent que l'amélioration est faible, et 10 % affirment que le fichier n'apporte aucun bénéfice. En conclusion, ces résultats confirment que le fichier de référence constitue une avancée notable dans la gestion des effectifs enseignants, mais qu'il demeure un outil perfectible. Son efficacité dépendra de la capacité des autorités à consolider les pratiques de gestion, à réduire les dysfonctionnements et à instaurer une culture institutionnelle fondée sur la fiabilité des données.

Section C : Transparence et gouvernance

Parmi échelles ci-haut rémunérer, transparence et gouvernance.

Question 11: La gestion des fichiers des enseignants est transparente ?

Tableau 11. Question relative à la fiche des enseignants enquêtés sur la transparence.

Transparence et gouvernance	ni	Pourcentage
Pas du tout d'accord	20	40
Pas d'accord	12	24
Neutre	10	20
D'accord	05	10
Tout à fait d'accord	03	06
Total	50	100

Source : enseignants concernés à la fonction publique de 2024-2025.

Les résultats révèlent une perception majoritairement critique quant à la contribution du fichier des enseignants à la transparence et à la gouvernance. En effet, 40 % des enquêtes déclarent n'être pas d'accord », soit un total de 64 % exprimant une opinion négative ; cette majorité traduit une méfiance institutionnelle et suggère que le dispositif, tel qu'il est actuellement mis en œuvre, ne parvient pas à convaincre les acteurs de son efficacité en matière de transparence. Par ailleurs, 20 % des répondants adoptent une position neutre, ce qui peut être interprété comme une hésitation ou une absence d'expérience directe avec le fichier. Seule une minorité de 16 % (10 % « d'accord » et 6 % « tout à fait d'accord ») reconnaît une amélioration tangible de la gouvernance grâce à ce mécanisme. En conclusion, ces résultats mettent en évidence un décalage entre l'intention politique et la perception des acteurs éducatifs.

Question 12. Le système de salaires informatisé, corrigent-ils les données figurant sur les fiches administratives des personnel enseignants de l'ESPT ?

Tableau 12. Salariales des enseignants et agents dans la gestion de fichier de la fonction publique.

Transparence et gouvernance	ni	Pourcentage
D'accord	20	40
Tout à fait d'accord	15	30
Pas du tout d'accord	10	20
Neutre	05	10
Total	50	100

Les données recueillies révèlent une perception majoritairement favorable du système de salaire informatisé. En effet, 40 % des répondants se déclarent « d'accord » 30 % « tout à fait d'accord », soit une majorité de 70 % qui reconnaît l'efficacité du dispositif. Cette tendance traduit une acceptabilité institutionnelle élevée et suggère que l'informatisation du processus de rémunération contribue à renforcer la confiance des acteurs éducatifs. Toutefois, 20 % des enquêtes affirment n'être « pas du tout d'accord », ce qui indique une résistance ou une insatisfaction persistante. Cette minorité peut refléter des difficultés techniques (pannes, retards de paiement) un manque de formation des utilisateurs, ou encore une perception d'injustice dans l'application du système. Enfin, 10 % des répondants adoptent une position neutre, ce qui peut être interprété comme une indécision face aux effets du dispositif.

L'enquête met en évidence que le système informatisé de salaire des enseignants est perçu comme une avancée majeure en matière de gouvernance éducative, mais qu'il demeure perfectible. Son efficacité dépendra de la capacité des autorités à consolider la confiance des acteurs, à garantir la régularité des paiements et à instaurer une culture institutionnelle fondée sur la transparence et la responsabilité.

Question : Il existe des mécanismes de contrôle pour vérifier l'authenticité des fichiers de paiement des enseignants ?

Tableau 13. Des mécanismes de contrôle dans la gestion des fichiers des enseignants dans la Fonction publique.

mécanismes de contrôle dans la gestion des fichiers	ni	Pourcentage
Oui	45	90
Non	5	10
Total	50	100

Les données recueillies indiquent une perception largement 90 % des enquêtes affirment que le mécanisme de contrôle contribue effectivement à garantir l'authenticité des fichiers enseignants, contre seulement 10 % qui expriment un désaccord. Cette majorité écrasante traduit une forte légitimité institutionnelle et une confiance élevée dans le dispositif.

Question : Il y a les ministères qui peuvent-ils améliorer la fiabilité des données administratives de la gestion des fichiers ?

Tableau 14. Quelques ministères à l'amélioration des fichiers administratifs.

Ministères	ni	Pourcentage
Ministère (EPST)	35	70
Ministère de la Fonction Publique	15	30
Total	50	100

Source: Différentes ministres précité de la gestion des fichiers de la paie des enseignants Gombe-Kin RDC 2025-2026.

Les résultats indiquent que le ministère de l'enseignement primaire, secondaire et technique (EPST) concentre 35 enquêtes, soit 70 % du total, tandis que les autres ministères enquêtes, soit 30 %. Cette distribution révèle une asymétrie significative dans la gestion administrative des paiements des enseignants.

Section d : Contraintes et faisabilité

Question : Quels sont les principaux problèmes rencontrés dans la gestion des fichiers ?

Tableau 15. Quelques Contraintes et fiabilité dans la gestion du fichier des enseignants de la fonction publique.

Contraintes et faisabilité dans la gestion de fichier	ni	Pourcentage
Manque d'infrastructures numériques	20	40
Manque de formation du personnel	15	30
Retard dans la mise à jour du paiement	10	20
Manque de coordination interinstitutionnelle	05	10
Total	50	100

Source : Bureau de rémunération de la fonction publique/Kin- RDC 2025

Les enquêtes révèlent quatre catégories majeures de difficultés : manque d'infrastructures numérique 20 enquêtes, soit 40 % ; manque de formation du personnel 15 enquêtes, soit 30 % ; Retard dans la mise à jour des paiements 10 enquêtes, soit 20 %. Manque de coordination interinstitutionnelle 5 enquêtes, soit 10 %.

Question : Selon vous, quelles mesures permettraient d'améliorer la gestion des fichiers ?

Tableau 16. Les mesures pour améliorer la gestion des fichiers des enseignants de la fonction publique.

Réaction	ni	Pourcentage
Intégration du syndicat au paiement	20	40
Réforme de la gestion au niveau de la fonction publique	15	30
Contrôle des effectifs des enseignants récemment général.	10	20
	05	10
Total	50	100

Source : Personnel enseignants concernées à la fonction publique service paie RDC.

Les résultats montrent que l'intégration au paiement 40% et la réforme de la gestion au niveau de la fonction publique (30 %) sont les priorités majeures pour améliorer la gestion des fichiers des enseignants, tandis que le contrôle des effectifs (20%) et les préoccupations générales récentes (10 %) apparaissent comme des axes complémentaires.

Section e : Appréciation générale

Question Sur une échelle de 1 à 5, comment évaluez-vous globalement la gestion des fiches des enseignants de la fonction publique

Tableau 17. Appréciation générale de la gestion des fichiers des enseignants de la fonction publique.

Appréciation générale gestion des fiches des enseignants	ni	Pourcentage
Elite	05	10
Très bien	10	20
Bien	10	20
Assez-bien	20	40
Médiocre	05	10
Total	50	100

Source : *les enseignants de la République Démocratique du Congo / paie par DINACOPE*

La distribution des perceptions de l'appréciation générale de la gestion des fichiers dans la fonction publique : très bon 20% (10 enquêtes) ; Bien 20 % (10enquêtes) ; Assez-bien 40 % (20 enquêtes). ; Médiocre 10 % (5 enquêtes) et enfin Elites / Excellents 10% (5 enquêtes).

4 DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'analyse des données recueillies auprès de 50 enquêtés met en évidence plusieurs tendances relatives à la gestion des fichiers des enseignants en République démocratique du Congo, notamment en matière d'organisation administrative, d'informatisation, de transparence et de contraintes structurelles. Sur le plan du profil des répondants, l'échantillon est relativement équilibré, composé à la fois d'enseignants et de chefs d'établissement (60 %), ainsi que de gestionnaires des ressources humaines et de cadres administratifs (40 %).

Cette répartition est complétée par une forte représentation du Ministère de l'Éducation nationale (54 %) par rapport au Ministère de la Fonction publique (46 %). L'ancienneté professionnelle révèle une prédominance des agents ayant entre 11 et 20 ans d'expérience (56 %), ce qui traduit une stabilité du corps éducatif, mais aussi un faible renouvellement des jeunes enseignants.

Concernant la gestion des fiches administratives, 72 % des enquêtés déclarent disposer d'une fiche complète, tandis que 28 % signalent encore des insuffisances. La mise à jour des dossiers apparaît relativement inégale 50 % indiquent une mise à jour régulière, tandis que 50 % évoquent une actualisation irrégulière (parfois, rarement ou jamais). Le processus de mise à jour est jugé globalement efficace, avec 70 % des répondants estimant qu'il est rapide ou très rapide, contre 30 % qui le considèrent lent ou très lent. Sur le plan de la modernisation administrative, les résultats montrent une progression de l'informatisation : 54 % des services sont entièrement informatisés, 26 % partiellement et 20 % fonctionnent encore manuellement.

Par ailleurs, la connaissance du Fichier de Référence de l'Administration Publique (FRAP) est très élevée (90 %), ce qui témoigne de son implantation institutionnelle. Son impact reste nuancé, puisque 70 % des enquêtés estiment qu'il améliore la gestion des effectifs enseignants, tandis que 30 % restent réservés. En matière de transparence et de gouvernance, les perceptions sont globalement critiques. 64 % des répondants estiment que la gestion des fichiers n'est pas transparente, contre 16 % qui expriment une opinion positive. Le système de salaire informatisé est jugé efficace par 70 % des enquêtés, tandis que 20 % demeurent insatisfaits, ce qui révèle des insuffisances persistantes dans l'application du dispositif.

Les résultats mettent également en évidence l'existence de mécanismes de contrôle jugés efficaces par 90 % des enquêtés, ainsi qu'une forte implication du Ministère de l'EPST (70 %) dans la fiabilité des données administratives. Plusieurs contraintes majeures subsistent, notamment le manque d'infrastructures numériques (40 %), l'insuffisance de formation du personnel (30 %), les retards dans la mise à jour des paiements (20 %) et la faible coordination interinstitutionnelle (10 %). Les propositions d'amélioration mettent en avant la réforme de la gestion administrative et l'intégration des acteurs au processus de paiement comme priorités principales. L'appréciation globale de la gestion des fichiers reste mitigée : 40 % des enquêtés la jugent « assez bonne », 40 % l'évaluent positivement (bon, très bien ou excellent), tandis que 10 % la considèrent médiocre.

Les résultats de cette recherche mettent en évidence un écart significatif et la mise en place de la gestion des fichiers des enseignants en République démocratique du Congo soulèvent des enjeux multiples. D'une part, la faisabilité technique et institutionnelle dépend de la capacité de l'État à centraliser, numériser et sécuriser les données relatives aux agents de l'éducation. Les expériences antérieures montrent que l'absence de systèmes intégrés favorise la persistance de pratiques opaques, telles que la prolifération des enseignants fictifs ou la difficulté à vérifier les carrières administratives. D'autre part, la transparence dans la fonction publique est directement liée à la crédibilité des fichiers. Un fichier fiable permet non seulement de rationaliser la masse salariale, mais aussi de renforcer la confiance entre l'État, les enseignants et les partenaires techniques et financiers. Cependant, les résistances institutionnelles, les intérêts particuliers et les failles de gouvernance constituent des obstacles majeurs. Enfin, la dimension sociale et politique ne peut être ignorée : un fichier transparent contribue à la stabilité du système éducatif, mais il peut également révéler des irrégularités susceptibles de remettre en cause certains acteurs. La faisabilité ne se limite donc pas à l'aspect technique, mais implique une volonté politique forte et une appropriation collective.

5 CONCLUSION

Cette étude portant sur la gestion des fichiers des enseignants en République démocratique du Congo met en évidence des enjeux majeurs liés à la faisabilité technique, institutionnelle et organisationnelle, ainsi qu'à la transparence dans la fonction publique. Les résultats montrent que des avancées existent, notamment à travers l'informatisation progressive des services, la mise en place du Fichier de Référence de l'Administration Publique (FRAP) et l'existence de mécanismes de contrôle administratif. Toutefois, ces progrès restent insuffisants face aux nombreuses difficultés relevées sur le terrain. En effet, la persistance des incohérences dans les bases de données, les insuffisances en infrastructures numériques, le manque de formation du personnel et la faible coordination interinstitutionnelle limitent l'efficacité du système actuel de gestion des fichiers. Ces dysfonctionnements affectent directement la fiabilité des données, la gestion des carrières des enseignants ainsi que la transparence dans la rémunération et l'affectation des agents. Par ailleurs, l'analyse révèle une perception globalement mitigée des acteurs interrogés, traduisant un écart entre les réformes engagées et leur application effective. Si le processus de modernisation administrative est amorcé, sa consolidation nécessite encore des efforts soutenus en matière de gouvernance, de digitalisation et de renforcement des capacités institutionnelles. L'amélioration de la gestion des fichiers des enseignants apparaît comme une condition essentielle pour garantir une administration publique plus efficace, transparente et crédible en République démocratique du Congo. Elle requiert une volonté politique affirmée, une meilleure coordination des acteurs et une appropriation effective des outils de gestion moderne des ressources humaines.

6 RECOMMANDATIONS

- Numérisation intégrale : mettre en place une base de données électronique centralisée, interconnectée avec les ministères concernés, afin de réduire les doublons et les fraudes.
- Audit indépendant : Confier à ces institutions autonomes ou à des partenaires externes la vérification périodique des fichiers pour garantir leur fiabilité.
- Formation des gestionnaires : renforcer les compétences des responsables administratifs en matière de gestion numérique et de transparence.
- Participation des syndicats : impliquer les organisations professionnelles d'enseignants dans le suivi et la validation des données pour accroître la légitimité du processus.
- Cadre juridique clair : Etablir des textes réglementaires définissant les responsabilités, les sanctions en cas de fraudes et les mécanismes de recours.
- Communication publique : publier régulièrement des rapports synthétiques sur l'état des fichiers afin de renforcer la confiance des citoyens et des partenaires.

7 REFERENCES

- [1] Azia Dimbu, F., Kodila Tedika, O., et Kimboko Mpesi, J. (2021). Normes de présentation d'un travail scientifique. L'Harmattan.
- [2] Galekwa Vundawe, J.R., Lufungula Mubiala, D., & Yakandi Mote, R. (2022). Quel dispositif
- [3] Hood, R. (1991), centré sur l'adaptation de la légende de Robin, Prince of Thieves, amé. Ed :
- [4] Innocent BORA UZIMA, (2024). L'usage des documents électroniques dans les recherches
- [5] Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). The worldwide Governance Indicators : Methodology and Analytical Issues. World Bank.
- [6] Latour, M. (2010). Former des enseignants : enjeux et perspectives. Revue internationale d'éducation de Sèvres, 55, 151-162.
- [7] Mbongo Mingi, D. (2024). La gestion publique et le combat contre le banditisme
- [8] Ministère de l'enseignement Primaire, Secondaires et Technique (EPST), (2018). Rapport sur la mise en place et l'actualisation du fichier des enseignants. Kinshasa : Direction des Ressources humaines.
- [9] Ololube, et; Kanyabwira, (2022). La gestion des fichiers et faisabilité de transparence dans la fonction publique. Ed ; ACR-Kin
- [10] Osborne et Gaebler, (1992) ; Hood, 1995). Insistent sur la nécessité de la transparence et de la responsabilisation dans la gestion des ressources humaines. Polydor Records Ltd (Londres).
- [11] RCST. (2019-2025), Numéros thématiques sur la gouvernance éducative et la transparence administrative. Kinshasa.
- [12] Revue congolaise des sciences et Technologies. , plateforme multidisciplinaire qui publie régulièrement des travaux sur l'éducation, la gouvernance et les Sciences sociales en RDC
- [13] Rose-Akerman, S. (1999). Corruption and Government : Causes, Consequences, and Reform. Cambridge University Press.
- [14] technologique pour la formation continue des enseignants du primaire en République
- [15] UNESCO, (2021), La qualité de l'enseignement et à l'efficacité des politiques éducatives Banque mondiale. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000265866>
- [16] UNESCO. (2014). Etat des lieux de la formation des enseignants en République Démocratique du Congo. UNESCO.
WORLD Bank. (2023). Improving learning Outcomes in Sub-Saharan Africa : Teacher Professional Development Strategies. Washington, DC.