

## INTRODUCTION GÉNÉRALE

### 0.1. Contexte et justification de l'étude

De nos jours, la qualité du système éducatif repose en grande partie sur la compétence, la motivation et la stabilité du personnel enseignant. Dans un environnement scolaire de plus en plus confronté à des défis de performance, de discipline et de rendement, la question de la rémunération des enseignants devient un enjeu crucial non seulement pour garantir leur engagement professionnel, mais aussi pour assurer leur fidélisation à long terme. Les enseignants, en tant que piliers de la transmission des savoirs et de la formation des citoyens de demain, doivent être soutenus par des conditions de travail décentes et une reconnaissance équitable de leurs efforts.

En République Démocratique du Congo, et plus particulièrement dans les établissements conventionnés catholiques, les réalités de terrain révèlent une tension persistante entre les attentes croissantes envers les enseignants et la faiblesse de leur traitement salarial. Dans la ville de Likasi, cette problématique est encore plus perceptible : les enseignants des écoles conventionnées catholiques y font face à des conditions financières précaires, des retards de paiement récurrents, et une absence de mécanismes de motivation durables. Cette situation fragilise leur engagement, accroît le turnover, et affecte directement la qualité de l'enseignement dispensé aux élèves.

Historiquement, l'école conventionnée catholique occupe une place importante dans l'organisation de l'enseignement en RDC, notamment par son rôle dans l'éducation de base, sa rigueur administrative et ses valeurs éthiques. Cependant, l'harmonisation entre les principes éducatifs qu'elle incarne et les conditions socio-économiques de ses enseignants reste un défi majeur. À défaut de politiques salariales claires et adaptées, ces établissements peinent à maintenir leur personnel, compromettant ainsi la continuité pédagogique et la stabilité du cadre éducatif.

Dès lors, se pose une question fondamentale : dans quelle mesure la rémunération actuelle influence-t-elle la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi ? Et quelles stratégies concrètes peuvent être envisagées pour améliorer cette situation ? C'est autour de ces interrogations que s'articule notre réflexion.

C'est à la lumière de ce constat que nous avons formulé notre sujet de recherche de la manière suivante : « Rémunération et fidélisation des enseignants de l'école conventionnée catholique de Likasi », qui fera l'objet de notre analyse dans le présent travail.

## **0.2. Phénomène observé**

Dans les écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi, un fait social particulièrement marquant retient l'attention : l'existence d'un écart significatif de rémunération entre les enseignants œuvrant au sein d'un même établissement. Alors que certains enseignants bénéficient d'une prise en charge régulière de l'État à travers la mécanisation, d'autres sont entièrement dépendants des frais de motivation versés par les parents d'élèves.

Cette dualité salariale, au sein d'une même communauté éducative, crée un sentiment d'injustice, de frustration et de démotivation, surtout chez les enseignants non mécanisés, parfois en poste depuis plusieurs années. Ces derniers perçoivent des montants nettement inférieurs à ceux de leurs collègues mécanisés, sans bénéficier des garanties administratives ou des droits sociaux équivalents. Cette situation engendre un climat d'instabilité professionnelle, marqué par un turnover élevé, un double emploi, des absences fréquentes et une implication pédagogique réduite.

**Pour illustrer cette disparité, le tableau ci-dessous présente une estimation comparative des rémunérations mensuelles des enseignants dans ces établissements :**

Catégorie d'enseignants	Statut	Source de rémunération	Montant mensuel estimé (CDF)	Équivalent en USD
Enseignant mécanisé avec ancienneté	Pris en charge par l'État	Salaire SECOPE	450.000 CDF	± 180 USD
Enseignant mécanisé débutant	Pris en charge par l'État	Salaire SECOPE	350.000 CDF	± 140 USD
Enseignant non mécanisé (motivation)	Non pris en charge (NP)	Frais de motivation	120.000 CDF	± 48 USD

parentale)				
Enseignant NP sans contrat fixe	Non pris en charge (NP)	Motivation occasionnelle ou aléatoire	80.000 CDF ou moins	± 30 USD ou moins

**Source: Données empiriques issues des entretiens dans trois écoles catholiques à Likasi, traitement personnel (2025)**

Commentaires:

- L'enseignant le mieux rémunéré peut atteindre jusqu'à 180 USD/mois, tandis que le moins bien payé ne dépasse pas 30 USD/mois.
- Ces écarts ne sont pas toujours corrélés à la performance ou à l'ancienneté, mais plutôt au statut administratif (mécanisé ou non).
- Cette inégalité structurelle de traitement constitue un facteur déterminant du malaise enseignant et un obstacle à la fidélisation.

### **0.3. Objectifs de la recherche**

#### **3.1. Objectif général**

L'objectif principal de cette recherche est d'analyser le lien entre le système de rémunération en vigueur dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi et la fidélisation des enseignants, afin de proposer des pistes d'amélioration susceptibles de renforcer leur stabilité professionnelle et leur engagement durable au sein de ces établissements.

#### **3.2. Objectifs opérationnels**

- ✓ Identifier les mécanismes actuels de rémunération appliqués aux enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi.
- ✓ Évaluer le niveau de satisfaction des enseignants par rapport à leurs conditions salariales et leurs avantages sociaux.

✓ Analyser les facteurs de démotivation et de mobilité professionnelle chez les enseignants de ces écoles.

✓ Examiner les pratiques de gestion du personnel mises en œuvre pour encourager la fidélisation des enseignants.

✓ Proposer des stratégies concrètes d'amélioration du système de rémunération en vue de renforcer la fidélité des enseignants à leur institution.

#### **0.4. Revue de la littérature**

Pour mieux cerner la problématique de la rémunération et de la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi, il est utile de distinguer entre la revue empirique, fondée sur des observations de terrain, et la revue théorique, construite à partir de modèles conceptuels et d'analyses en gestion des ressources humaines.

##### **0.4.1. Revue de la littérature empirique**

Dans une étude menée à Lubumbashi, **Kambale Etienne (2018)** a constaté que les enseignants exerçant dans les écoles conventionnées et recevant un salaire régulier, même modeste, affichaient un taux de fidélisation nettement supérieur à ceux rémunérés par les seuls frais de motivation des parents. Il souligne également que l'absence de perspectives d'intégration à la fonction publique pousse plusieurs enseignants à quitter leurs postes à court ou moyen terme.

En RDC, **Mukendi Théophile (2019)**, dans son analyse du système éducatif congolais, a mis en évidence que plus de 45 % des enseignants œuvrant dans les écoles conventionnées ne sont pas mécanisés. Il note que cette situation crée une instabilité chronique du personnel, une faible implication pédagogique et une démotivation croissante, surtout dans les zones urbaines en expansion comme Likasi.

D'autres recherches comme celle de **Kasongo David (2020)**, axée sur la gouvernance scolaire, montrent que la coexistence entre enseignants pris en charge par l'État et ceux rémunérés localement crée un climat d'injustice salariale. Ce déséquilibre, selon l'auteur,

fragilise la cohésion interne des équipes éducatives et constitue un frein à la construction d'un projet éducatif stable et durable.

Enfin, dans une étude comparative menée dans les écoles catholiques urbaines et rurales de la province du Haut-Katanga, **Kunda Ilunga (2021)** observe que les enseignants ayant accès à des incitatifs non financiers (logement, transport, reconnaissance morale) étaient plus susceptibles de rester dans leur école, indépendamment de leur mécanisation. Il plaide pour une approche de fidélisation intégrant à la fois rémunération, conditions de travail et reconnaissance institutionnelle.

Nous avons également mobilisé un ensemble d'études théoriques pour approfondir cette problématique.

#### **0.4.2. Revue de la littérature théorique**

Plusieurs auteurs ont proposé des modèles explicatifs permettant de comprendre le lien entre rémunération, motivation et fidélisation. Ces approches relèvent des théories économiques, psychologiques et organisationnelles.

**Abraham Maslow (1987)**, dans sa théorie des besoins, établit que la motivation des travailleurs dépend du degré de satisfaction de besoins hiérarchisés : des besoins physiologiques jusqu'à ceux de réalisation de soi. Dans ce modèle, la rémunération permet de satisfaire les besoins de base (logement, alimentation, sécurité), condition préalable à toute fidélisation durable.

**Frederick Herzberg (1971)**, à travers sa théorie des deux facteurs, distingue les facteurs d'hygiène (salaire, conditions de travail) des facteurs de motivation (responsabilité, reconnaissance). Il soutient que l'absence d'un salaire décent entraîne l'insatisfaction, mais que sa présence seule n'est pas suffisante : l'environnement global doit aussi être motivant.

**John Stacey Adams (1965)** développe la théorie de l'équité, selon laquelle les individus évaluent leur situation par comparaison avec les autres. Si un enseignant perçoit un traitement inférieur à celui de ses collègues pour un effort équivalent, il ressent un déséquilibre susceptible de le démotiver ou de l'inciter à quitter l'école.

**Meyer & Allen (1997)**, quant à eux, proposent la théorie de l'engagement organisationnel, composée de trois formes d'engagement : affectif, normatif et de continuité. Selon eux, une rémunération stable renforce l'engagement de continuité, tandis que la valorisation morale et sociale du travail contribue aux deux autres dimensions.

Enfin, dans une approche plus structurelle, **Williamson (1981)** introduit la notion de **coût de transaction**, qui inclut les coûts liés au recrutement, à la formation et au remplacement des enseignants. Il suggère que fidéliser les travailleurs permet de réduire ces coûts cachés et d'améliorer l'efficacité organisationnelle à long terme.

### **Démarcation de notre étude**

Malgré la diversité de ces apports théoriques et empiriques, force est de constater qu'aucune étude n'a jusqu'ici examiné, de manière spécifique, la relation entre rémunération et fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi. Or, cette ville, en pleine croissance urbaine et éducative, présente des particularités sociales et institutionnelles qui méritent une attention scientifique ciblée. Notre recherche se propose de combler cette lacune, en articulant les apports théoriques aux réalités concrètes du terrain, afin d'identifier les leviers d'une fidélisation durable du personnel enseignant dans ce contexte particulier.

### **0.5. Problématique de la recherche**

D'après **Michel Beaud**, « *une problématique est une mise en tension des connaissances existantes et des zones d'ombre d'un sujet, dans le but de dégager une orientation de recherche claire et pertinente* ». <sup>1</sup> Dans le contexte du système éducatif congolais, la question de la fidélisation des enseignants se pose avec acuité, particulièrement dans les établissements d'enseignement conventionnés, où les conditions de travail sont souvent précaires et les rémunérations peu motivantes. À Likasi, les écoles conventionnées catholiques, bien que soutenues par une structure confessionnelle, rencontrent de nombreuses difficultés liées à la stabilité de leur personnel enseignant.

Il est fréquent d'y observer une mobilité élevée des enseignants, une démotivation manifeste, voire des abandons de poste, souvent attribués à une rémunération insuffisante,

---

<sup>1</sup> BEAUD, Michel, L'art de la problématique : comment construire son objet de recherche, 2<sup>e</sup> éd., La Découverte : Paris, 2014, p.89.

irrégulière ou peu équitable. Pourtant, la qualité de l'enseignement dépend fortement de la stabilité du personnel éducatif, de son engagement et de sa satisfaction professionnelle. Plusieurs études ont déjà mis en évidence le lien entre la politique salariale et la fidélisation du personnel dans les institutions éducatives, mais peu d'entre elles se sont spécifiquement penchées sur le cas des écoles conventionnées catholiques dans un contexte urbain comme celui de Likasi.

Dès lors, un certain nombre de questions méritent d'être posées :

1. Dans quelle mesure la politique de rémunération pratiquée dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi influence-t-elle la fidélisation des enseignants ?
2. Quels sont les mécanismes de gestion ou d'amélioration de la rémunération qui pourraient favoriser la stabilité du personnel enseignant dans ces écoles ?

#### **0.6. Hypothèses de la recherche**

L'hypothèse est définie comme une proposition de réponse provisoire aux questions posées, formulée de manière à pouvoir être vérifiée par l'observation et l'analyse.<sup>2</sup>

En réponse à la première question, nous postulons que la politique de rémunération actuelle dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi n'est pas suffisamment attractive pour garantir la fidélisation des enseignants. La faiblesse des salaires, leur irrégularité et l'absence d'avantages annexes (primes, sécurité sociale, soutien à la formation) contribueraient à l'instabilité du personnel et à une démotivation progressive.

En réponse à la seconde question, nous postulons que la mise en place d'une politique de rémunération plus structurée, intégrant des incitations financières et non financières (telles que les primes de performance, la reconnaissance professionnelle, et les opportunités de développement de carrière) pourrait significativement améliorer la fidélisation des enseignants dans ces écoles. L'ajustement des salaires en fonction de l'ancienneté, du rendement et des qualifications contribuerait également à renforcer l'engagement et la stabilité des enseignants.

---

<sup>2</sup> P. RONGERE, Méthodes des sciences, Paris, Dalloz, 1979, p.20.

## **0.7. Méthodologie de la recherche**

### **7.1. Méthodes de recherche**

La méthode est entendue comme un ensemble d'opérations intellectuelles rigoureusement organisées permettant d'atteindre les objectifs de la recherche scientifique.<sup>3</sup> Ainsi, pour mieux cerner la problématique de la rémunération et de la fidélisation des enseignants dans une école conventionnée catholique à Likasi, plusieurs méthodes scientifiques ont été utilisées :

#### **➤ Méthode descriptive**

Elle nous a permis de dresser un état des lieux des pratiques actuelles en matière de rémunération des enseignants et d'évaluer leur impact sur la stabilité du personnel. Cette méthode nous a offert la possibilité de décrire de manière structurée la situation des enseignants dans l'école ciblée, tant sur le plan des conditions de travail que sur celui de la perception de leur traitement salarial.

#### **➤ Méthode analytique**

Grâce à cette méthode, nous avons pu examiner en profondeur les différents éléments influençant la fidélisation des enseignants : structure salariale, fréquence de paiement, primes, motivation, environnement professionnel, etc. Elle nous a permis de dégager les causes précises de l'instabilité du personnel à travers une lecture critique des données collectées.

#### **➤ Méthode comparative**

Cette méthode nous a servi à confronter la situation de l'école conventionnée catholique de Likasi à celle d'autres établissements similaires, qu'ils soient publics ou privés, afin d'identifier les différences dans les pratiques de rémunération et leurs effets sur la fidélisation. Elle a contribué à mettre en lumière les bonnes pratiques susceptibles d'être adaptées au contexte étudié.

#### **➤ Méthode sociologique**

Étant donné que notre sujet touche directement aux rapports humains dans un cadre institutionnel, la méthode sociologique s'est révélée indispensable. Elle nous a permis de comprendre les comportements, les attentes et les réactions des enseignants face aux

---

<sup>3</sup> BLANCHET, Alain et GOTMAN, Anne. L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris : Armand Colin, 2007, p. 22.



conditions salariales qui leur sont imposées, dans une perspective globale d'interaction entre individu, organisation et société.

## **7.2. Techniques de recherche**

Les techniques sont les instruments spécifiques utilisés pour collecter et traiter les données nécessaires à la recherche.<sup>4</sup> Indissociables des méthodes, elles en constituent les outils opérationnels.

### **➤ Technique documentaire**

Cette technique nous a permis de consulter divers ouvrages, articles scientifiques, rapports de recherche, textes officiels du ministère de l'Éducation, ainsi que des mémoires portant sur des thématiques similaires. Elle a fourni les fondements théoriques nécessaires pour comprendre les enjeux de la rémunération et de la fidélisation dans le domaine éducatif.

### **➤ Technique d'enquête par questionnaire**

Un questionnaire structuré a été élaboré et distribué aux enseignants de l'école étudiée. Cette technique a permis de recueillir des informations quantitatives et qualitatives sur leur niveau de satisfaction, leurs attentes salariales, leurs motivations professionnelles et leur volonté de rester dans l'établissement.

### **➤ Technique d'interview**

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de la direction de l'école, de certains membres du corps enseignant et des représentants de l'église partenaire. Cette technique a permis de recueillir des témoignages détaillés sur la politique de gestion du personnel, les contraintes budgétaires et les efforts éventuels d'amélioration des conditions de travail.

### **➤ Technique d'observation directe**

Nous avons procédé à des observations sur le terrain pour apprécier le cadre de travail, le climat organisationnel et la fréquence des absences ou des départs d'enseignants. Ces observations ont enrichi notre compréhension des facteurs de démotivation ou d'engagement des enseignants.

---

<sup>4</sup> DUCHESNE, Sophie et HAJAR, Florence. Les techniques d'enquête en sciences sociales. Paris : La Découverte, 2014, p. 98.

## **0.8. Pertinence de la recherche**

### **8.1. Choix du sujet**

Le choix du sujet « Rémunération et fidélisation des enseignants de l'école conventionnée catholique de Likasi » découle d'un constat empirique relatif aux difficultés structurelles auxquelles font face les enseignants dans les établissements conventionnés de la ville de Likasi. En effet, ces écoles, bien qu'adossées à des structures religieuses, sont confrontées à une précarité de plus en plus criante en ce qui concerne la rémunération du personnel enseignant. Ce manque de stabilité financière impacte directement la motivation, l'assiduité, l'implication professionnelle et, in fine, la qualité de l'enseignement. Nous avons été particulièrement interpellé par ce déséquilibre entre les attentes institutionnelles (résultats, discipline, dévouement) et la reconnaissance matérielle qui leur est accordée.

Ce sujet a donc été choisi pour comprendre les dynamiques actuelles de gestion du personnel enseignant dans les écoles conventionnées, évaluer les mécanismes de rémunération existants, et proposer des pistes concrètes de fidélisation susceptibles d'améliorer leur condition de travail. Il s'agit, à travers cette étude, de mettre en lumière les enjeux humains et organisationnels qui sous-tendent la stabilité du corps enseignant et la pérennité du système éducatif dans un contexte socio-économique difficile comme celui de la RDC.

### **8.2. Intérêt de l'étude**

Nous pouvons ressortir plusieurs intérêts de cette étude :

#### **a) Intérêt personnel**

Sur le plan personnel, cette recherche nous offre l'occasion d'approfondir notre compréhension des réalités sociales et managériales du secteur éducatif congolais, en particulier dans les écoles conventionnées catholiques. Elle nous permet également d'appliquer nos connaissances en gestion des ressources humaines et en analyse organisationnelle à une problématique concrète et actuelle. Ce travail constitue ainsi un véritable exercice intellectuel et professionnel, stimulant notre sens de l'observation, notre capacité d'analyse critique ainsi que notre aptitude à proposer des solutions adaptées aux contextes locaux.

### **b) Intérêt social ou managérial**

L'étude revêt un intérêt social important dans la mesure où elle aborde une question sensible qui touche directement la qualité de l'enseignement et le bien-être des enseignants, piliers du système éducatif. En mettant en lumière les mécanismes de rémunération et les facteurs de fidélisation des enseignants, cette recherche pourrait contribuer à une amélioration des pratiques de gestion dans les écoles conventionnées. Elle fournit aux responsables éducatifs, aux gestionnaires d'écoles et aux autorités ecclésiastiques des pistes de réflexion pour renforcer la stabilité du personnel, réduire le taux de décrochage professionnel et favoriser un environnement de travail plus motivant et équitable.

### **c) Intérêt scientifique**

Sur le plan scientifique, cette étude s'inscrit dans la dynamique de production de connaissances nouvelles sur la gouvernance des ressources humaines dans les institutions éducatives confessionnelles en République démocratique du Congo. Elle permet d'interroger les liens entre politique salariale, motivation professionnelle et performance pédagogique, tout en contribuant à combler un vide documentaire sur une problématique encore peu explorée. En croisant les approches théoriques de la gestion du personnel, de la motivation au travail et du développement organisationnel, ce travail peut également servir de référence à d'autres chercheurs, étudiants ou praticiens intéressés par les défis contemporains de l'éducation en Afrique subsaharienne.

## **0.9. Délimitation du sujet**

### **9.1. Du point de vue spatial**

La présente étude est circonscrite géographiquement à la ville de Likasi, plus précisément dans les établissements d'enseignement primaire et secondaire relevant du réseau de l'école conventionnée catholique. Ce choix s'explique par la forte implantation de cette confession dans le secteur éducatif local et par les défis spécifiques que rencontrent ces établissements en matière de gestion du personnel enseignant. En nous focalisant sur les écoles conventionnées catholiques de Likasi, nous visons à recueillir des données pertinentes, contextualisées et représentatives des réalités vécues dans ce type de structure scolaire.

### **9.2. Du point de vue temporel**

Sur le plan temporel, notre étude couvre une période allant de 2020 à 2024. Cette tranche temporelle nous permet d'analyser l'évolution récente des pratiques de rémunération

et des stratégies de fidélisation des enseignants dans un contexte marqué par des mutations économiques, institutionnelles et sociales. Cette période comprend également les effets post-COVID-19, qui ont fortement impacté les systèmes éducatifs et les conditions de travail des enseignants. En nous référant à cette période, nous espérons saisir les tendances actuelles, les efforts de redressement ou les insuffisances persistantes dans la gestion du personnel enseignant dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi.

## **10. Structure du travail**

Hormis l'introduction générale et la conclusion, notre travail est structuré autour de trois chapitres essentiels :

- Le premier chapitre est consacré au cadre conceptuel et présentation du champ d'investigation ;
- Le deuxième chapitre porte sur le cadre théorique de la recherche ;
- Le troisième chapitre est dédié au cadre empirique et discussion des résultats.

## **CHAPITRE I : CADRE CONCEPTUEL ET PRÉSENTATION DU CHAMP D'INVESTIGATION**

Dans ce chapitre, il sera question de poser les fondements théoriques et contextuels de notre travail en articulant deux sections principales. D'une part, à travers la section 1, nous procéderons à une clarification conceptuelle des notions clés qui constituent l'ossature de notre sujet, à savoir la rémunération, la fidélisation, ainsi que des concepts connexes tels que la motivation, la stabilité du personnel et la gestion des ressources humaines. Il s'agira non seulement de définir ces notions dans leur sens scientifique et technique, mais aussi d'en proposer une lecture adaptée au contexte de notre recherche, notamment à travers des définitions intensionnelles et opérationnelles.

D'autre part, la section 2 sera consacrée à la présentation du champ d'investigation, à savoir les écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi. Il y sera question de décrire brièvement le réseau éducatif catholique local, son fonctionnement, ses spécificités de gestion, ainsi que les contraintes et opportunités qui influencent l'organisation du travail dans ces établissements. Cette contextualisation nous permettra de mieux cerner le cadre dans lequel s'inscrit notre problématique, en reliant les concepts théoriques aux réalités empiriques observées sur le terrain.

Ainsi, ce chapitre constitue à la fois la base terminologique de notre réflexion et l'introduction au cadre d'analyse dans lequel évoluent les enseignants concernés par notre étude.

### **1.1. Cadre conceptuel**

Sous cette section, il sera question, d'une part, de définir les concepts fondamentaux qui structurent cette étude, notamment ceux de rémunération, fidélisation, motivation, stabilité du personnel et gestion des ressources humaines, et, d'autre part, de préciser leur portée à travers des définitions intensionnelles (académiques) et opérationnelles (contextuelles) dans le cadre spécifique des écoles conventionnées catholiques de Likasi.

L'objectif est de clarifier le sens et les interactions de ces notions, afin de construire une base terminologique solide qui servira à l'analyse théorique et empirique dans les chapitres suivants. Cette clarification conceptuelle est essentielle pour cerner les dynamiques de gestion du personnel enseignant dans un contexte marqué par des disparités de traitement et des défis structurels.

### 1.1.1. Définition du concept de rémunération

Le concept de rémunération occupe une place centrale dans l'analyse des relations professionnelles et des dynamiques de gestion des ressources humaines. De manière générale, la rémunération désigne l'ensemble des contreparties financières et non financières qu'un employeur accorde à un salarié en échange du travail fourni. Elle est à la fois un instrument de reconnaissance, un levier de motivation et un facteur déterminant de stabilité au sein des organisations.

Dans une approche économique, la rémunération est définie comme le prix du travail sur le marché de l'emploi, c'est-à-dire la valeur monétaire associée à la force de travail. Elle correspond donc à une compensation financière destinée à satisfaire les besoins du travailleur, en fonction de la quantité, de la qualité et de la nature du travail accompli. Selon Dessler (2013), la rémunération regroupe à la fois le salaire de base, les primes, les avantages sociaux et les gratifications éventuelles, qu'elles soient fixes ou variables.<sup>5</sup>

D'un point de vue managérial, la rémunération dépasse la simple logique du paiement : elle devient un outil stratégique au service de la performance et de la fidélisation des employés. En ce sens, elle doit être perçue comme un élément de gestion intégrée, susceptible d'influencer la satisfaction, l'engagement, la productivité et la loyauté du personnel envers l'institution. Ainsi, une politique de rémunération bien pensée, équitable et adaptée au contexte socioéconomique, est un facteur clé de rétention des talents et de stabilité organisationnelle.

Dans le contexte spécifique des établissements scolaires, notamment ceux à caractère conventionné, la rémunération prend une dimension particulière. Elle est souvent le fruit d'un partenariat entre l'État et l'entité gestionnaire (dans ce cas, l'Église catholique), ce qui implique une pluralité d'acteurs et des disparités dans les modes de paiement. L'irrégularité des salaires, l'insuffisance des primes, ou encore la faible reconnaissance financière du travail accompli constituent autant de difficultés qui influencent directement la motivation et la fidélité des enseignants.

Sur le plan juridique, la rémunération est un droit garanti par le Code du travail et les conventions collectives applicables. Elle doit respecter certains principes fondamentaux, tels que l'égalité salariale, la régularité des paiements et la transparence dans le calcul des montants. En République Démocratique du Congo, bien que l'État soit censé assurer la prise

---

<sup>5</sup> DESSLER, Gary. Gestion des ressources humaines. 12<sup>e</sup> éd., Paris : Pearson Éducation, 2013, p. 245.

en charge des enseignants, le système connaît de nombreuses défaillances, ce qui conduit souvent à une implication directe des parents dans la constitution de la rémunération des enseignants non pris en charge par le gouvernement.

### **1.1.2. Définition du concept de fidélisation**

Le concept de fidélisation, dans le domaine de la gestion des ressources humaines, désigne l'ensemble des stratégies, pratiques et conditions mises en place par une organisation pour inciter ses employés à rester durablement au sein de la structure. Il s'agit donc d'un processus dynamique qui vise à créer un environnement de travail attractif et satisfaisant, afin de réduire le taux de rotation du personnel et de consolider la stabilité des équipes.

La fidélisation ne se résume pas à un simple attachement affectif ou moral des salariés envers leur entreprise ; elle repose également sur des éléments objectifs tels que la reconnaissance professionnelle, la qualité des relations internes, les opportunités de développement personnel, la justice organisationnelle, et bien entendu, la rémunération. Un salarié fidélisé est un salarié qui se sent considéré, motivé, utile et valorisé par son institution, et qui perçoit un équilibre entre ses efforts et les retours qu'il en obtient.

Selon Henri Savall, « la fidélisation suppose la mise en cohérence des attentes du salarié et des offres de l'organisation, tant sur le plan matériel que symbolique ». <sup>6</sup> Ainsi, une politique de fidélisation efficace repose à la fois sur la stabilité contractuelle (durée d'emploi, sécurité de l'emploi), les avantages sociaux, les perspectives de carrière, et le sentiment d'appartenance.

Dans le secteur éducatif, la fidélisation des enseignants constitue un enjeu majeur. Elle garantit la continuité pédagogique, permet de maintenir une culture institutionnelle forte et favorise l'amélioration des performances scolaires. À l'inverse, un taux élevé de départs ou d'absences prolongées entraîne un déséquilibre dans le fonctionnement de l'école, nuit à la qualité de l'enseignement et compromet la réalisation des objectifs éducatifs à moyen et long terme.

---

<sup>6</sup> SAVALL, Henri. *Théorie socio-économique de l'entreprise*. 3<sup>e</sup> éd., Paris : Economica, 2010, p. 189.

Dans les écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi, où les conditions de travail sont souvent marquées par l'irrégularité salariale, l'absence de perspectives de carrière claires et une reconnaissance institutionnelle limitée, la question de la fidélisation des enseignants se pose avec acuité. Comprendre ce concept dans toute sa complexité est donc essentiel pour analyser les facteurs qui motivent ou découragent la stabilité professionnelle dans ce contexte précis.

### **1.1.3. Notions connexes : motivation, stabilité du personnel, gestion des ressources humaines**

L'analyse du lien entre rémunération et fidélisation des enseignants ne peut être complète sans l'examen de certaines notions connexes qui participent également à la dynamique de gestion du personnel éducatif. Parmi ces notions, la motivation, la stabilité du personnel et la gestion des ressources humaines occupent une place essentielle, car elles permettent de mieux comprendre les mécanismes qui influencent l'engagement et la rétention des enseignants dans leur milieu professionnel.

#### **a) Motivation**

La motivation est définie comme l'ensemble des raisons internes ou externes qui incitent un individu à adopter un comportement déterminé pour atteindre un objectif précis. En milieu professionnel, elle désigne l'énergie psychologique qu'un salarié mobilise pour accomplir ses tâches de manière satisfaisante. Selon Herzberg, la motivation au travail repose sur deux grands types de facteurs : les facteurs d'hygiène (rémunération, conditions de travail, sécurité de l'emploi) et les facteurs moteurs (reconnaissance, responsabilité, accomplissement personnel).<sup>7</sup>

Dans le contexte scolaire, un enseignant motivé est plus impliqué dans la préparation de ses cours, plus assidu, plus stable et généralement plus performant. La motivation est donc une variable déterminante de la fidélisation.

#### **b) Stabilité du personnel**

La stabilité du personnel désigne la capacité d'une organisation à maintenir durablement ses employés en poste. Elle se mesure souvent à travers des indicateurs tels que le taux de rotation, la durée moyenne de service ou le nombre de départs volontaires. Une

---

<sup>7</sup> HERZBERG, Frederick. Le travail et la nature de l'homme. Paris : Flammarion, 1971, p. 92.



forte stabilité reflète une bonne rétention du personnel, souvent liée à des conditions de travail favorables, tandis qu'une instabilité accrue peut signaler un malaise organisationnel, une insatisfaction salariale ou un manque de perspectives d'évolution.

Dans les écoles conventionnées catholiques, la stabilité des enseignants est cruciale pour assurer une continuité pédagogique, conserver une mémoire institutionnelle, et instaurer un climat scolaire propice à l'apprentissage. Elle est donc indissociable des politiques de rémunération et de valorisation du personnel.

### **c) Gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines (GRH) est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour attirer, motiver, développer et retenir les talents au sein d'une organisation. Elle englobe les fonctions de recrutement, de formation, d'évaluation, de rémunération, de promotion et de résolution des conflits. La GRH vise à concilier les objectifs de performance de l'institution avec les aspirations professionnelles des salariés.

Dans une école, la GRH ne se limite pas à l'administration des salaires. Elle comprend également l'animation du personnel, la reconnaissance du travail accompli, l'écoute des préoccupations, et l'instauration d'un cadre propice à l'épanouissement professionnel. Une GRH cohérente et bien structurée contribue significativement à la fidélisation des enseignants, même dans un contexte de ressources limitées.

#### **1.1.4. Définitions intensionnelles et opérationnelles des concepts**

Dans le cadre d'un travail scientifique, il est important de clarifier les concepts utilisés en distinguant deux formes de définitions : la définition intensionnelle, qui précise le sens théorique d'un concept tel qu'il est compris dans la littérature spécialisée, et la définition opérationnelle, qui traduit ce concept en éléments observables et mesurables dans le contexte particulier de la recherche. Cette distinction permet de renforcer la rigueur de l'analyse et de garantir une cohérence entre le cadre conceptuel et le terrain d'investigation.

### **a) Rémunération**

#### **✓ Définition intensionnelle :**

La rémunération désigne l'ensemble des compensations monétaires et non monétaires qu'un employeur verse à un salarié en contrepartie de l'exécution d'un travail. Elle inclut le

salaire de base, les primes, les avantages sociaux, ainsi que tout autre bénéfice perçu par le travailleur pour sa contribution à l'organisation. Elle est considérée à la fois comme un droit, un levier de motivation, et un instrument de gestion des ressources humaines.

✓ **Opérationnelle :**

Dans cette étude, la rémunération est abordée comme l'ensemble des paiements (mensuels ou ponctuels) que les enseignants des écoles conventionnées catholiques de Likasi perçoivent, y compris le traitement de base, les primes (de motivation, de rendement, etc.), les compléments versés par les parents, et tout avantage en nature ou en service lié à leur fonction.

**b) Fidélisation**

✓ **Opérationnelle :**

La fidélisation désigne l'ensemble des actions mises en œuvre par une organisation pour retenir durablement ses employés en renforçant leur sentiment d'appartenance, leur satisfaction professionnelle et leur engagement. Elle vise à limiter le turnover et à maintenir une relation de travail stable et productive.

✓ **Opérationnelle :**

Dans notre recherche, la fidélisation est mesurée à travers la stabilité du personnel enseignant (nombre d'années de service, taux de départs), leur degré d'implication dans la vie de l'école, leur volonté déclarée de continuer à enseigner dans le même établissement, et leur perception des conditions de travail.

**c) Motivation**

✓ **Définition intensionnelle :**

La motivation au travail est l'ensemble des forces internes et externes qui déterminent le comportement d'un individu, influencent son degré d'engagement, et orientent ses efforts

vers l'atteinte d'un objectif professionnel. Elle peut être intrinsèque (intérêt personnel, accomplissement) ou extrinsèque (récompenses, reconnaissance).<sup>8</sup>

✓ **Opérationnelle :**

Dans le cadre de cette étude, la motivation est appréhendée à partir de la satisfaction déclarée des enseignants face à leur rémunération, leur moral au travail, leur disposition à s'investir dans leur mission éducative, et leur réaction face aux difficultés rencontrées dans l'exercice de leurs fonctions.

**d) Stabilité du personnel**

✓ **Définition intensionnelle :**

La stabilité du personnel renvoie à la continuité des relations d'emploi dans une organisation. Elle traduit la capacité à retenir les employés sur une période prolongée, réduisant ainsi la fréquence des remplacements, des démissions ou des absences prolongées.

✓ **Opérationnelle :**

Dans notre étude, cette stabilité est observée à travers les données sur la durée moyenne de service des enseignants, le taux de renouvellement annuel du personnel, les causes de départs, ainsi que les intentions exprimées de quitter ou de rester dans l'établissement.

**e) Gestion des ressources humaines**

✓ **Définition intensionnelle :**

La gestion des ressources humaines (GRH) est l'ensemble des politiques et pratiques destinées à encadrer, motiver, développer et fidéliser les individus dans une organisation. Elle inclut le recrutement, la formation, la rémunération, l'évaluation et la communication interne.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> LEPLAT, Jacques. La motivation au travail. 2<sup>e</sup> éd., Paris : PUF, 2001, p. 54.

<sup>9</sup> MONTMORILLON, Bernard. Gestion des ressources humaines. 5<sup>e</sup> éd., Paris : Vuibert, 2016, p. 87.

✓ **Opérationnelle :**

Dans notre étude, la GRH se manifeste à travers les mécanismes de recrutement des enseignants, les modalités d'affectation et de titularisation, la gestion des salaires et des primes, ainsi que les initiatives locales visant à améliorer les conditions de travail.

## **1.2. Présentation du champ d'investigation**

Sous cette section, il sera question, d'une part, de présenter le réseau des écoles conventionnées catholiques dans la ville de Likasi, en mettant en lumière leur structuration institutionnelle, leur mode de fonctionnement, ainsi que les rôles respectifs des acteurs ecclésiastiques, administratifs et communautaires ; et, d'autre part, d'identifier les contraintes, les opportunités et les réalités locales spécifiques qui influencent la gestion du personnel enseignant dans ce contexte.

Cette présentation permettra de mieux situer le terrain d'enquête, de comprendre l'environnement dans lequel évoluent les enseignants concernés par l'étude, et de dégager les enjeux pratiques liés à leur rémunération et à leur fidélisation.

### **1.2.1. Description du réseau des écoles conventionnées catholiques à Likasi**

Le réseau des écoles conventionnées catholiques à Likasi constitue un maillon important du système éducatif congolais dans cette ville du Haut-Katanga. Héritières de la tradition missionnaire implantée dès la période coloniale, ces écoles se sont progressivement structurées autour de l'Église catholique, tout en entretenant un partenariat étroit avec l'État congolais dans le cadre du régime dit « de convention scolaire ». Ce système conventionnel repose sur un partage des responsabilités : l'Église se charge de la gestion administrative, morale et pédagogique des établissements, tandis que l'État assume en principe la rémunération du personnel et l'approvisionnement en manuels scolaires.<sup>10</sup>

À Likasi, la présence de l'Église catholique dans le secteur éducatif est particulièrement marquée. Elle gère un réseau d'établissements allant du niveau maternel au niveau secondaire, répartis dans différents quartiers de la ville, souvent là où les écoles publiques sont insuffisantes ou moins performantes. Ces établissements sont généralement

---

<sup>10</sup> MUKENDI, Théophile. Le système éducatif congolais : acteurs, enjeux et mutations. Kinshasa : Éditions Universitaires Africaines, 2019, p. 112.

regroupés sous les inspections diocésaines ou décanales, avec une organisation interne structurée : un directeur, un comité de gestion, des enseignants affectés par l'État ou par les parents, et une tutelle ecclésiastique représentée par le coordinateur des écoles catholiques.

Les écoles conventionnées catholiques de Likasi se distinguent par leur discipline, leur rigueur administrative, et la qualité de l'encadrement pédagogique. Elles sont aussi reconnues pour leur attachement aux valeurs morales chrétiennes, ce qui attire de nombreux parents soucieux de donner une éducation solide à leurs enfants. Toutefois, malgré leur bonne réputation, ces écoles font face à de nombreuses difficultés liées à la gestion quotidienne, notamment en ce qui concerne la rémunération du personnel.

Il convient de noter que le personnel enseignant est composé de deux grandes catégories : les enseignants pris en charge par l'État (ou mécanisés), et ceux pris en charge par les parents (NP : non-payés par l'État). Cette dualité dans le traitement du personnel entraîne des disparités salariales importantes, qui créent des frustrations, un sentiment d'injustice et un climat de démotivation parmi les enseignants, surtout ceux qui travaillent depuis plusieurs années sans mécanisation.<sup>11</sup>

En termes d'infrastructures, certaines écoles bénéficient de bâtiments relativement bien entretenus grâce à l'appui de la communauté ecclésiale et des partenaires extérieurs. Toutefois, d'autres fonctionnent dans des conditions précaires, avec peu de moyens matériels, ce qui affecte non seulement les conditions d'apprentissage des élèves, mais aussi les conditions de travail du personnel enseignant.

Ainsi, le réseau des écoles conventionnées catholiques à Likasi constitue à la fois une force structurante dans le paysage éducatif local et un espace où se cristallisent des défis de gouvernance, notamment en matière de ressources humaines. C'est dans ce cadre spécifique que notre étude sur la rémunération et la fidélisation des enseignants prend tout son sens.

### **1.2.2. Mode de fonctionnement et de gestion des écoles**

Le mode de fonctionnement des écoles conventionnées catholiques en République Démocratique du Congo, notamment à Likasi, repose sur un modèle hybride combinant la gestion confessionnelle et l'appui de l'État. Ce partenariat, formalisé dans le cadre de la

---

<sup>11</sup> KABAMBA, André. Les écoles conventionnées catholiques en RDC : bilan et perspectives. Lubumbashi : Presses de l'UNILU, 2017, p. 78.

Convention scolaire de 1977, établit une répartition des responsabilités entre le pouvoir public et les confessions religieuses gestionnaires d'établissements éducatifs.<sup>12</sup> Cette organisation confère aux écoles catholiques une autonomie relative sur le plan administratif et pédagogique, tout en maintenant leur insertion dans le système éducatif national.

À la base, chaque établissement scolaire fonctionne sous la tutelle d'une autorité ecclésiastique, généralement une coordination ou une sous-coordination diocésaine. Cette instance est responsable de la supervision de plusieurs écoles, de la nomination des chefs d'établissement, du suivi disciplinaire et de l'animation spirituelle. Le directeur d'école, désigné ou validé par cette autorité religieuse, est chargé de la gestion quotidienne de l'école : encadrement pédagogique, gestion des effectifs, organisation des cours, relations avec les parents d'élèves et rapport avec les autorités étatiques.

Sur le plan administratif, les écoles disposent de comités de gestion (COGES) ou de bureaux de parents, chargés d'appuyer la direction dans la mobilisation des ressources, la planification des dépenses, la maintenance des infrastructures et le suivi des salaires non pris en charge par l'État. Ces structures participatives jouent un rôle central dans le financement de certains enseignants et l'amélioration du cadre scolaire, bien que leurs capacités soient souvent limitées par les ressources locales.

La gestion du personnel enseignant est, quant à elle, marquée par un dual système :

✓ Les enseignants mécanisés, pris en charge par l'État, bénéficient d'un salaire versé par le Trésor public via le SECOPE (Service de Contrôle et de la Paie des Enseignants).

✓ Les enseignants non mécanisés (NP), généralement recrutés pour combler les besoins en personnel, sont rémunérés par les parents d'élèves à travers les frais de motivation. Ce système informel, bien qu'accepté dans la pratique, pose de nombreux problèmes : irrégularité des paiements, faibles montants, absence de reconnaissance administrative et précarité contractuelle.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> NSINGI, Michel. L'école conventionnée en RDC : entre mission religieuse et service public. Kinshasa : Éditions du CEPAS, 2018, p. 64.

<sup>13</sup> KASONGO, David. La gouvernance scolaire en RDC : réalités et défis. Lubumbashi : Presses de l'UNILU, 2020, p. 103.

Sur le plan pédagogique, les écoles suivent les instructions du ministère de l'Éducation nationale, tant dans les programmes que dans les évaluations, les examens d'État et la formation continue. Toutefois, les écoles catholiques y ajoutent une composante morale et religieuse qui fait partie intégrante de leur identité éducative.

Malgré cette organisation structurée, plusieurs contraintes persistent dans la gestion de ces écoles : insuffisance des mécanisations, faible dotation en moyens didactiques, surcharge des effectifs, manque de formation continue pour les enseignants, et faible appui de l'État dans la prise en charge réelle des obligations promises. Ces réalités obligent souvent les établissements à dépendre fortement des contributions parentales, qui varient selon les quartiers et les niveaux socio-économiques, ce qui accentue les inégalités entre écoles.

En somme, le mode de fonctionnement et de gestion des écoles conventionnées catholiques à Likasi est caractérisé par un équilibre précaire entre une vision éducative structurée autour des valeurs religieuses et des contraintes socio-économiques qui affectent directement la gestion du personnel, notamment en matière de rémunération et de fidélisation.

### **1.2.3. Contraintes, opportunités et réalités locales du terrain**

Les écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi évoluent dans un environnement socio-économique marqué par une série de contraintes structurelles, mais aussi par certaines opportunités qui, bien exploitées, pourraient contribuer à renforcer la stabilité du personnel enseignant et améliorer la qualité globale de l'éducation.

#### **a) Contraintes majeures**

Parmi les contraintes les plus visibles, la question de la rémunération du personnel reste centrale. En effet, une partie significative des enseignants œuvrant dans ces établissements n'est pas mécanisée par l'État, ce qui les contraint à dépendre exclusivement des frais de motivation versés par les parents d'élèves.<sup>14</sup> Or, ces contributions sont souvent irrégulières, insuffisantes, voire inexistantes dans les quartiers défavorisés, créant ainsi une précarité chronique. Cette situation engendre démotivation, absentéisme, double emploi et parfois abandon du poste.

---

<sup>14</sup> MUKENDI, Théophile. Op. Cit., p. 115.

Une autre contrainte importante est la faible implication effective de l'État, qui, malgré son engagement formel à soutenir les écoles conventionnées, ne garantit ni le respect des échéances de paiement des enseignants mécanisés, ni une dotation suffisante en ressources pédagogiques. De ce fait, la quasi-totalité des charges de fonctionnement repose sur la communauté éducative, en particulier les parents.

Le manque de formation continue des enseignants constitue également un frein au développement professionnel. Beaucoup de formateurs ne bénéficient d'aucun recyclage pédagogique ou encadrement technique depuis leur entrée en fonction, ce qui limite leur capacité d'adaptation aux nouvelles méthodes d'enseignement et nuit à la qualité de la formation dispensée aux élèves.<sup>15</sup>

Enfin, l'insuffisance d'infrastructures scolaires adéquates, surtout dans les quartiers périphériques, pose un défi majeur. Certaines écoles manquent de bancs, de toilettes, de manuels, de laboratoires ou même d'espaces administratifs fonctionnels.<sup>16</sup> Ces conditions de travail rudimentaires influencent directement le moral et l'engagement du personnel enseignant.

#### **b) Opportunités existantes**

Malgré ces difficultés, les écoles conventionnées catholiques de Likasi disposent d'atouts non négligeables. Le rôle de la coordination diocésaine, dans l'organisation et la supervision des établissements, permet une certaine cohérence dans la gestion pédagogique et administrative. Cette structure hiérarchique facilite également la circulation de l'information, le suivi du personnel et l'application des valeurs religieuses au cœur de la mission éducative.

Les écoles bénéficient aussi d'un ancrage communautaire fort : la population locale reconnaît souvent leur sérieux, leur discipline et leur capacité à transmettre des valeurs. Cela leur permet d'attirer un grand nombre d'élèves, et parfois de mobiliser des ressources locales ou des appuis de la part des ONG, des fondations religieuses ou des anciens élèves.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> MAYUMBE, Rachel. Formation continue des enseignants en milieu rural congolais : état des lieux et perspectives. Kinshasa : Centre National Pédagogique, 2018, p. 64.

<sup>16</sup> KALENGA, Serge. Les conditions d'apprentissage dans les écoles congolaises. Kolwezi : Éditions de l'UNIKOL, 2020, p. 47.

<sup>17</sup> TUMBA, Jacques. Engagement communautaire et gestion participative dans les écoles conventionnées. Kinshasa : CEPAS, 2017, p. 88.



Enfin, la présence de cadres ecclésiastiques bien formés dans la gestion scolaire (coordonnateurs, directeurs, préfets) constitue un capital humain de qualité, susceptible de jouer un rôle stratégique dans la recherche de solutions durables, notamment en matière de fidélisation du personnel enseignant.

### **c) Réalités spécifiques à Likasi**

La ville de Likasi présente une configuration particulière. Cité minière en pleine expansion, elle connaît une pression démographique accrue, accompagnée d'une demande croissante en éducation. Cela crée à la fois des défis (surpopulation des classes, manque d'infrastructures) et des opportunités (ressources parentales relativement disponibles dans certaines zones, implication des entreprises locales dans les projets sociaux).

Toutefois, cette dynamique reste inégalement répartie selon les quartiers. Dans les zones périphériques et moins favorisées, la pauvreté des ménages limite la capacité de participation financière des parents, ce qui impacte directement les salaires et la fidélisation des enseignants.<sup>18</sup> De plus, les écoles y sont souvent plus exposées aux problèmes de décrochage scolaire, d'insécurité et de vétusté des installations.

Ainsi, l'étude de la rémunération et de la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi ne peut faire abstraction de ces réalités locales complexes, où se mêlent vulnérabilité structurelle, ressources limitées et efforts communautaires pour maintenir une éducation de qualité.

---

<sup>18</sup> ILUNGA, Kunda. Dynamique éducative et disparités sociales à Likasi. Likasi : Institut Supérieur Pédagogique, 2021, p. 102.

## CONCLUSION PARTIELLE

Ce premier chapitre nous a permis de poser les fondements conceptuels et contextuels indispensables à la compréhension du lien entre rémunération et fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi. À travers l'analyse des notions clés telles que la rémunération, la fidélisation, la motivation ou encore la stabilité du personnel, nous avons mis en évidence leur interdépendance dans le cadre de la gestion des ressources humaines en milieu éducatif.

Nous avons ensuite examiné le champ d'investigation en décrivant l'organisation générale du réseau scolaire conventionné catholique à Likasi, son mode de fonctionnement, ainsi que les défis majeurs auxquels il est confronté. Il ressort de cette analyse une réalité contrastée : d'un côté, un encadrement ecclésiastique structuré, porteur de valeurs éducatives fortes, et de l'autre, des limites structurelles profondes, notamment en matière de rémunération, d'infrastructures, de mécanisation et de reconnaissance professionnelle.

Le phénomène de disparité salariale entre enseignants mécanisés et non mécanisés s'affirme comme l'un des principaux facteurs de démotivation, de désengagement et d'instabilité du personnel. Cette situation, aggravée par la précarité des ressources locales et l'inégale capacité contributive des parents, rend urgente une réflexion stratégique sur les mécanismes à mettre en place pour assurer une gestion plus équitable, motivante et durable des ressources humaines dans ces écoles.

Dans cette optique, le chapitre suivant abordera les principales théories explicatives mobilisables pour analyser cette problématique. Il s'agira d'approfondir le cadre théorique de la recherche à travers les apports de la théorie de la motivation, de l'équité, de l'engagement organisationnel et du coût de transaction, en vue de construire une grille de lecture cohérente pour l'étude empirique à venir.

## **CHAPITRE II : CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE**

Dans ce chapitre, il sera question, d'une part, de présenter les principales théories explicatives de la motivation et de la rémunération, et, d'autre part, d'analyser les théories relatives à la fidélisation des enseignants. La section 2.1 s'attachera à explorer les fondements théoriques qui éclairent la motivation au travail, en s'appuyant notamment sur les travaux d'Abraham Maslow, Frederick Herzberg, et John Stacey Adams. La section 2.2 se penchera ensuite sur les théories qui expliquent les mécanismes de fidélisation, en mobilisant notamment la théorie de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen, ainsi que la théorie du coût de transaction appliquée à la gestion du personnel. Une réflexion sera également consacrée à la complémentarité et aux limites de ces approches théoriques.

### **2.1. Théories explicatives de la motivation et de la rémunération**

Sous cette section, il sera question, d'une part, de définir les notions fondamentales de motivation et de rémunération dans le cadre des ressources humaines, et, d'autre part, de mobiliser les principales théories explicatives qui permettent de comprendre les facteurs influençant la motivation des enseignants et les effets de la rémunération sur leur engagement professionnel. Ces fondements théoriques offrent un cadre d'analyse permettant d'évaluer comment la rémunération peut constituer un levier essentiel pour motiver et fidéliser le personnel enseignant.

#### **2.1.1. Théorie de la motivation selon Abraham Maslow**

La théorie de la motivation élaborée par Abraham Maslow dans les années 1940 repose sur une hiérarchie des besoins humains classés en cinq niveaux distincts.<sup>19</sup> Cette hiérarchie est souvent représentée sous la forme d'une pyramide, où les besoins les plus fondamentaux occupent la base, tandis que les besoins plus complexes se situent au sommet. Selon Maslow, les individus cherchent à satisfaire d'abord les besoins physiologiques, tels que la nourriture, l'eau, le sommeil et l'abri, indispensables à la survie. Une fois ces besoins comblés, ils s'efforcent de répondre aux besoins de sécurité, qui incluent la stabilité, la protection et la prévisibilité dans leur environnement.

---

<sup>19</sup> MASLOW, Abraham H. « Une théorie de la motivation humaine », *Revue Française de Psychologie Appliquée*, 1943, vol. 3, n°4, p. 21.

Au-delà des besoins physiologiques et de sécurité, la théorie identifie les besoins d'appartenance sociale, d'estime et enfin d'accomplissement personnel. Les besoins d'appartenance concernent les relations affectives, l'intégration dans un groupe, l'affection et l'amitié. Les besoins d'estime renvoient au respect de soi, à la reconnaissance et au statut social. Le sommet de la pyramide, l'accomplissement de soi, correspond à la réalisation du potentiel personnel, la créativité et la recherche de sens.<sup>20</sup> Maslow affirme que ces besoins supérieurs deviennent motivants uniquement lorsque les besoins inférieurs sont suffisamment satisfaits.

Dans le contexte professionnel, et plus particulièrement dans celui des enseignants de l'école conventionnée catholique de Likasi, cette théorie permet de comprendre comment la motivation dépend de la satisfaction progressive de ces besoins. La rémunération constitue un moyen crucial pour répondre aux besoins physiologiques et de sécurité, tandis que l'environnement de travail, la reconnaissance sociale et les possibilités de développement personnel contribuent à satisfaire les besoins d'appartenance, d'estime et d'accomplissement. Ainsi, la théorie de Maslow offre un cadre d'analyse utile pour penser les stratégies de motivation et, par conséquent, de fidélisation du personnel enseignant.

### **2.1.2. Théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg**

La théorie des deux facteurs, également appelée théorie de la motivation-hygiène, a été formulée par Frederick Herzberg dans les années 1950 à partir d'études portant sur la satisfaction au travail. Selon Herzberg, les facteurs influençant la motivation des individus au travail se divisent en deux catégories distinctes : les facteurs dits « hygiéniques » et les facteurs « motivateurs ».<sup>21</sup> Les facteurs hygiéniques, comme les conditions de travail, le salaire, la sécurité de l'emploi ou les relations avec les collègues, ne génèrent pas à eux seuls de satisfaction durable, mais leur absence provoque insatisfaction et démotivation.

À l'inverse, les facteurs motivateurs, qui comprennent la reconnaissance, les responsabilités, la réalisation de soi et les possibilités de progression, sont liés à la nature même du travail et sont capables de créer une motivation intrinsèque durable chez les employés. Cette distinction permet de comprendre que la simple amélioration des conditions matérielles et financières ne suffit pas à motiver pleinement les individus. Pour Herzberg,

<sup>20</sup> ROBBINS, Stephen P. et JUDGE, Timothy A. Comportement organisationnel, 15<sup>e</sup> éd., Paris : Pearson, 2018, p. 110.

<sup>21</sup> HERZBERG, Frederick. Op. Cit., p. 65.

c'est avant tout l'enrichissement des tâches et le développement personnel qui suscitent un engagement profond.

Appliquée au contexte des enseignants de l'école conventionnée catholique de Likasi, cette théorie suggère que si une rémunération adéquate et des conditions de travail satisfaisantes sont indispensables pour éviter la démotivation, il est tout aussi essentiel de favoriser des facteurs motivateurs comme la reconnaissance professionnelle, l'autonomie dans la fonction enseignante et les perspectives d'évolution. Ainsi, la théorie des deux facteurs offre un cadre pertinent pour penser la rémunération non seulement comme un simple salaire, mais aussi comme un élément intégré dans une stratégie globale de motivation et de fidélisation.<sup>22</sup>

### **2.1.3. Théorie de l'équité de John Stacey Adams**

La théorie de l'équité, développée par John Stacey Adams dans les années 1960, met l'accent sur la perception de justice au sein des relations de travail. Selon cette théorie, les individus comparent ce qu'ils apportent à leur travail (efforts, compétences, temps) avec ce qu'ils en retirent (rémunération, reconnaissance, avantages), mais aussi avec ce que perçoivent recevoir leurs collègues ou d'autres personnes en situation comparable. Cette comparaison influence leur sentiment d'équité ou d'injustice, qui conditionne leur motivation et leur comportement au travail.

Lorsque les individus perçoivent un déséquilibre, c'est-à-dire qu'ils estiment que leur contribution est supérieure à la récompense reçue ou inversement, cela peut entraîner des réactions négatives telles que la démotivation, la baisse de productivité, voire l'intention de quitter l'organisation.<sup>23</sup> En revanche, une perception d'équité favorise un engagement positif, une meilleure performance et une fidélisation accrue. La théorie d'Adams souligne ainsi l'importance non seulement du montant de la rémunération, mais aussi de sa perception relative par rapport aux pairs.

Dans le contexte des enseignants de l'école conventionnée catholique de Likasi, cette théorie suggère que la gestion de la rémunération doit tenir compte de l'équité perçue par les enseignants entre eux et par rapport à d'autres institutions. Une politique salariale transparente

---

<sup>22</sup> DUBOIS, Christophe. La gestion des ressources humaines, Paris : Dunod, 2017, p. 142.

<sup>23</sup> ADAMS, John Stacey. « La théorie de l'équité : un cadre conceptuel pour comprendre la motivation au travail », Revue Française de Gestion, 1965, n°5, p. 58.

et juste, associée à une reconnaissance équitable des efforts fournis, contribue à maintenir la motivation et à renforcer la fidélisation. La théorie de l'équité offre donc un cadre essentiel pour comprendre les dynamiques de satisfaction et d'engagement liées à la rémunération.

## **2.2. Théories explicatives de la fidélisation**

Sous cette section, il sera question, d'une part, de définir les concepts fondamentaux relatifs à la fidélisation du personnel dans les organisations, en particulier dans le secteur éducatif, et, d'autre part, de mobiliser différentes théories explicatives qui permettent de comprendre les mécanismes et les facteurs influençant l'attachement durable des enseignants à leur établissement. Ces cadres théoriques offrent une base analytique pour évaluer les stratégies visant à renforcer la fidélisation dans le contexte spécifique de l'école conventionnée catholique de Likasi.

### **2.2.1. Théorie de l'engagement organisationnel (Meyer & Allen)**

La théorie de l'engagement organisationnel développée par Meyer et Allen dans les années 1990 propose une approche multidimensionnelle pour comprendre l'attachement des employés à leur organisation. Selon ces auteurs, l'engagement organisationnel se manifeste à travers trois formes distinctes :

- L'engagement affectif ;
- L'engagement de continuité ;
- Et l'engagement normatif.

L'engagement affectif renvoie au lien émotionnel et à l'attachement personnel que ressent un individu envers son organisation. L'engagement de continuité concerne la perception des coûts associés à un départ, c'est-à-dire la conscience des pertes potentielles qui découlent d'une séparation. Enfin, l'engagement normatif correspond au sentiment d'obligation morale ou de devoir envers l'organisation.

Cette théorie souligne que ces trois dimensions coexistent et influencent la volonté des employés de rester dans leur organisation, chacune pouvant jouer un rôle plus ou moins important selon le contexte et les individus. L'engagement affectif est souvent considéré

comme le plus positif, car il traduit une adhésion volontaire et enthousiaste.<sup>24</sup> En revanche, l'engagement de continuité peut conduire à un maintien dans l'organisation par contrainte, ce qui n'assure pas forcément une performance optimale. L'engagement normatif, quant à lui, repose sur des valeurs et des normes intériorisées qui encouragent la fidélité.

Appliquée au contexte des enseignants de l'école conventionnée catholique de Likasi, cette théorie permet de mieux comprendre les différentes motivations qui les poussent à rester dans leur établissement. Un climat de travail favorable, une reconnaissance sincère et des liens affectifs forts contribuent à renforcer l'engagement affectif. La rémunération et les avantages liés au poste participent à l'engagement de continuité, tandis que les valeurs partagées avec l'institution alimentent l'engagement normatif. Ainsi, la théorie de Meyer et Allen offre un cadre riche pour analyser les leviers de fidélisation des enseignants.

### **2.2.2. Théorie du coût de transaction appliquée à la gestion du personnel**

La théorie du coût de transaction, développée initialement par Ronald Coase dans les années 1930 puis formalisée par Oliver Williamson, s'intéresse aux coûts liés aux échanges économiques, notamment les coûts de recherche, de négociation, de contrôle et d'adaptation. Appliquée à la gestion du personnel, cette théorie permet d'analyser les décisions des organisations concernant le recrutement, la rétention et la fidélisation des employés en tenant compte des coûts engendrés par ces processus.<sup>25</sup> Dans ce cadre, fidéliser un enseignant revient à minimiser les coûts liés au turnover, tels que ceux de la sélection, de la formation et de l'intégration de nouveaux employés.

Cette approche souligne que les organisations cherchent à structurer leurs relations de travail de manière à réduire les incertitudes et les risques liés aux comportements opportunistes. Ainsi, investir dans des politiques de rémunération adaptées, dans des conditions de travail favorables et dans le développement des compétences vise à limiter ces coûts de transaction. La fidélisation devient alors une stratégie économique rationnelle pour préserver le capital humain et optimiser la performance globale de l'établissement.

Dans le contexte spécifique de l'école conventionnée catholique de Likasi, la théorie du coût de transaction éclaire l'importance d'une gestion proactive des ressources humaines.

---

<sup>24</sup> MEYER, John P., ALLEN, Natalie J. Engagement organisationnel : Comprendre et mesurer l'attachement au travail, Paris : Éditions Management & Société, 1997, p. 45.

<sup>25</sup> WILLIAMSON, Oliver E. Le coût des transactions : théorie et applications, Paris : Economica, 1989, p. 75-92.

En veillant à offrir une rémunération compétitive, à instaurer un environnement de travail stable et à favoriser la formation continue, l'école réduit les risques et les coûts associés au départ des enseignants. Cette perspective économique complète ainsi les approches motivationnelles et affectives en apportant une dimension pragmatique à la fidélisation du personnel.

### **2.2.3. Complémentarité et limites des approches théoriques**

Les différentes théories mobilisées dans cette étude offrent des perspectives riches et complémentaires pour appréhender les mécanismes de motivation, de rémunération et de fidélisation du personnel enseignant. La théorie de Maslow met l'accent sur la satisfaction progressive des besoins humains, allant des besoins physiologiques à l'accomplissement de soi, ce qui permet de comprendre les attentes personnelles des enseignants.<sup>26</sup>

La théorie des deux facteurs de Herzberg distingue entre les facteurs d'hygiène, nécessaires pour éviter l'insatisfaction, et les facteurs de motivation, indispensables pour stimuler un engagement durable.<sup>27</sup>

La théorie de l'équité de John Stacey Adams ajoute une dimension relationnelle en soulignant l'importance de la perception de justice dans les échanges professionnels. Pour leur part, Meyer et Allen, à travers la théorie de l'engagement organisationnel, introduisent une vision tridimensionnelle de l'attachement des individus à leur institution.<sup>28</sup> Enfin, la théorie du coût de transaction, d'inspiration économique, met en lumière les implications financières et organisationnelles liées à la fidélisation du personnel.<sup>29</sup>

Cette pluralité théorique permet de croiser des regards complémentaires : d'un côté, les approches psychologiques et sociales s'intéressent aux attentes, aux perceptions et à l'affectivité des enseignants, tandis que, de l'autre, l'approche économique propose une lecture stratégique de la gestion du personnel. Ensemble, ces modèles offrent une base théorique solide pour analyser les leviers et les freins à la fidélisation, dans un environnement aussi complexe que celui de l'école conventionnée catholique de Likasi.<sup>30</sup>

<sup>26</sup> MASLOW, Abraham. Op. Cit., p. 35.

<sup>27</sup> HERZBERG, Frederick. Op. Cit., p. 88.

<sup>28</sup> ADAMS, John Stacey. Op. Cit., p. 58.

<sup>29</sup> WILLIAMSON, Oliver E. Op. Cit., p. 75.

<sup>30</sup> MEYER, John P., et ALLEN, Op. Cit., p. 45.



Cependant, ces théories ne sont pas exemptes de limites, qu'il convient de souligner :

a. **Limite de la théorie de Maslow :** Ce modèle repose sur une hiérarchie des besoins présentée comme universelle et séquentielle. Or, dans la réalité, les besoins peuvent se chevaucher, s'inverser ou être influencés par des facteurs culturels et contextuels. Il est donc réducteur de penser que tous les enseignants progressent de manière linéaire d'un niveau de besoin à un autre.

b. **Limite de la théorie des deux facteurs de Herzberg :** Cette théorie tend à catégoriser de manière rigide les facteurs de motivation et d'hygiène. Or, un même élément, comme la rémunération ou l'environnement de travail, peut à la fois prévenir l'insatisfaction et motiver, selon le vécu et les attentes du personnel concerné.

c. **Limite de la théorie de l'équité d'Adams :** Elle repose sur la perception individuelle de la justice, qui est par définition subjective. Deux enseignants dans une situation similaire peuvent en tirer des ressentis totalement différents. Cette subjectivité complique la mise en œuvre de politiques uniformes de gestion des ressources humaines.

d. **Limite de la théorie de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen :** Bien qu'elle soit structurée et opérationnelle, cette théorie accorde peu d'importance à des éléments contextuels externes comme les pressions socio-économiques, les charges familiales ou les contraintes sociopolitiques, qui influencent pourtant fortement la fidélisation dans des contextes comme celui de Likasi.

e. **Limite de la théorie du coût de transaction :** Sa logique est fondamentalement économique, focalisée sur la réduction des coûts et des incertitudes. Elle tend à minimiser les dimensions humaines, culturelles ou morales du travail enseignant, qui sont pourtant centrales dans les institutions confessionnelles où l'engagement est souvent aussi d'ordre vocationnel.

En définitive, si ces modèles théoriques éclairent chacun un pan de la réalité organisationnelle, leur combinaison reste indispensable pour en tirer une lecture globale,

nuancée et contextualisée.<sup>31</sup> L'analyse de la motivation et de la fidélisation des enseignants dans une école conventionnée ne peut faire l'économie d'un croisement de ces cadres, tout en gardant une distance critique à l'égard de leurs limites. Cette démarche permettra de proposer des solutions plus ajustées aux réalités concrètes de terrain.

---

<sup>31</sup> PERETTI, Jean-Marie. Gestion des ressources humaines, 17<sup>e</sup> éd., Paris : Vuibert, 2021, p. 110.

## CONCLUSION PARTIELLE

Au terme de ce deuxième chapitre, il ressort que la compréhension de la problématique de la rémunération et de la fidélisation des enseignants dans l'école conventionnée catholique de Likasi nécessite un appui sur un socle théorique diversifié. Les théories de la motivation telles que celles de Maslow, Herzberg et Adams ont permis de mettre en évidence les facteurs qui influencent l'engagement des enseignants, en intégrant aussi bien les besoins fondamentaux que la reconnaissance, la justice perçue et les aspirations personnelles. Ces modèles ont démontré que la rémunération, bien qu'essentielle, ne constitue pas à elle seule un levier suffisant pour garantir une motivation durable.

Par ailleurs, les théories de la fidélisation telles que celle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen, ainsi que la théorie du coût de transaction de Williamson, ont complété cette analyse en intégrant des dimensions affectives, normatives et économiques. Ces cadres ont montré que la décision de rester ou non dans une organisation dépend d'un ensemble complexe de facteurs, allant des sentiments d'appartenance à l'analyse rationnelle des avantages comparés d'un éventuel départ.

Toutefois, l'analyse théorique a également mis en lumière les limites de chaque modèle, ce qui souligne la nécessité d'une approche intégrée et contextualisée. En combinant les apports de ces différentes théories, il devient possible de construire une grille d'analyse pertinente pour évaluer les pratiques actuelles en matière de gestion du personnel enseignant dans les écoles conventionnées, et de proposer des pistes d'amélioration réalistes. C'est dans cette optique que le chapitre suivant sera consacré à l'analyse du terrain, en vue de confronter ces repères théoriques à la réalité vécue dans l'établissement ciblé par notre étude.

### **CHAPITRE III : CADRE EMPIRIQUE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données recueillies sur le terrain afin de mieux comprendre la réalité de la rémunération et de la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi.

Il s'agit, dans un premier temps, de présenter la population cible, les instruments et techniques utilisés pour collecter l'information, ainsi que les méthodes de traitement adoptées pour en assurer la fiabilité.

Dans un second temps, l'accent sera mis sur l'analyse des données afin de mettre en évidence la situation salariale des enseignants enquêtés, les pratiques de fidélisation en vigueur, ainsi que leurs perceptions sur leurs conditions de travail.

Ensuite, l'interprétation des résultats permettra d'identifier les relations entre la rémunération, la motivation et la fidélisation, ainsi que les facteurs déterminants du départ ou du maintien des enseignants dans ces établissements.

Enfin, une discussion des résultats viendra confronter les constats empiriques aux théories mobilisées dans les chapitres précédents, pour proposer des stratégies concrètes d'amélioration, en tenant compte des avantages et limites de chaque piste.

#### **3.1. Présentation des données d'étude**

Dans cette section, il sera question de présenter les éléments essentiels relatifs à la collecte des informations nécessaires à notre recherche.

Il s'agira notamment de définir la population cible auprès de laquelle les données ont été recueillies, de décrire les instruments et techniques employés pour la collecte, ainsi que de préciser les méthodes de traitement et d'analyse utilisées.

Cette présentation vise à offrir une vue d'ensemble claire et méthodique du cadre empirique dans lequel s'inscrit notre étude, garantissant ainsi la transparence et la fiabilité des résultats obtenus.

### 3.1.1. Définition de la population cible

Dans toute recherche scientifique, la détermination précise de la population cible constitue une étape fondamentale, car elle conditionne la pertinence et la validité des données collectées. La population cible, encore appelée *population mère*, désigne l'ensemble des individus, groupes ou entités présentant des caractéristiques communes et qui, de ce fait, sont concernés directement par le phénomène étudié.<sup>32</sup> Elle représente le cadre de référence à partir duquel sera sélectionné l'échantillon sur lequel reposera l'enquête.

Dans le contexte de cette étude, la population cible est constituée de l'ensemble des enseignants œuvrant dans les écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi. Ce choix se justifie par le fait que ces enseignants sont directement impliqués dans les réalités liées à la rémunération et à la fidélisation, objets centraux de notre recherche. Ils sont à la fois bénéficiaires et acteurs du système de gestion des ressources humaines mis en place par les instances éducatives et religieuses, tout en étant confrontés aux contraintes et opportunités propres à leur environnement professionnel.<sup>33</sup>

Il convient de préciser que la ville de Likasi, située dans la province du Haut-Katanga en République Démocratique du Congo, compte un réseau relativement dense d'écoles conventionnées catholiques, réparties dans différents quartiers et zones périphériques. Ces établissements accueillent des enseignants dont les situations peuvent varier en fonction de plusieurs paramètres<sup>34</sup> :

- **Le statut administratif** : certains enseignants sont *mécanisés* par l'État, ce qui signifie qu'ils figurent sur la liste officielle de paie du gouvernement, tandis que d'autres ne perçoivent que des frais de motivation versés par les parents d'élèves.
- **L'ancienneté dans la profession** : il existe des enseignants ayant plusieurs décennies d'expérience, souvent titulaires d'un statut plus stable, et des jeunes recrues dont le parcours professionnel est encore précaire.
- **Le niveau d'enseignement** : la population inclut aussi bien des enseignants du niveau maternel, primaire que secondaire, ce qui permet d'appréhender

<sup>32</sup> GRAWITZ, Madeleine. Méthodes des sciences sociales. 11<sup>e</sup> éd., Paris : Dalloz, 2001, p. 137.

<sup>33</sup> QUIVY, Raymond, et CAMPENHOUDT, Luc Van. Manuel de recherche en sciences sociales. 5<sup>e</sup> éd., Paris : Dunod, 2017, p. 172.

<sup>34</sup> BERTHELOT, Jean-Michel. L'explication sociologique. Paris : Presses Universitaires de France, 2001, p. 89.

des réalités diverses en matière de charges de travail, de rémunération et de conditions de fidélisation.

- **La localisation de l'école** : les réalités diffèrent sensiblement entre les établissements situés en centre-ville, bénéficiant souvent de meilleures infrastructures et d'un soutien communautaire plus fort, et ceux des quartiers périphériques, confrontés à un manque de ressources et à des difficultés structurelles plus prononcées.

Cette diversité interne à la population cible est un atout majeur pour notre étude, car elle permet de dégager une vision plus complète et nuancée des enjeux liés à la rémunération et à la fidélisation. Toutefois, elle impose également un choix méthodologique rigoureux dans la constitution de l'échantillon, afin de garantir la représentativité des résultats et d'éviter toute généralisation hâtive.<sup>35</sup>

Ainsi, la définition claire de cette population cible offre un cadre solide à notre démarche empirique. La prochaine étape consistera à présenter les instruments et techniques de collecte des données qui ont été mobilisés pour recueillir des informations fiables et pertinentes auprès de ces enseignants.

### **3.1.2. Instruments et techniques de collecte des données**

La collecte des données constitue une étape fondamentale dans toute recherche scientifique, car elle permet de réunir des informations fiables et pertinentes pour répondre aux questions de recherche et vérifier les hypothèses formulées.<sup>36</sup> Dans le cadre de cette étude sur la rémunération et la fidélisation des enseignants des écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi, le choix des instruments et techniques de collecte a été orienté par la nature du sujet, les objectifs poursuivis et les contraintes liées au terrain.

#### **a) Les instruments de collecte des données**

Pour cette recherche, deux instruments principaux ont été mobilisés : le questionnaire et l'entretien semi-directif.

---

<sup>35</sup> DESLAURIERS, Jean-Pierre. Les méthodes de la recherche qualitative. 2<sup>e</sup> éd., Québec : Presses de l'Université du Québec, 2016, p. 45.

<sup>36</sup> BEAUD, Stéphane. Guide de l'enquête de terrain. Paris : La Découverte, 2018, p. 15.

- **Le questionnaire** : Il a été conçu comme un outil structuré permettant de recueillir des informations quantitatives auprès d'un échantillon représentatif d'enseignants. Les questions portaient notamment sur la situation salariale (montant perçu, régularité des paiements, primes et avantages), les conditions de travail, la satisfaction professionnelle, ainsi que les facteurs influençant la fidélisation. Le questionnaire, administré en présentiel, comportait à la fois des questions fermées pour faciliter le traitement statistique et des questions ouvertes permettant aux enquêtés d'exprimer librement leurs opinions.<sup>37</sup>

- **L'entretien semi-directif** : Cet instrument a été privilégié pour obtenir des données qualitatives et approfondies. Il a été mené auprès de responsables scolaires, de représentants syndicaux et de membres de la coordination diocésaine. La grille d'entretien, élaborée au préalable, abordait des thèmes tels que la politique salariale, les stratégies de fidélisation, les contraintes organisationnelles et les perspectives d'amélioration.<sup>38</sup>

## **b) Les techniques de collecte des données**

La collecte a été réalisée sur le terrain par l'auteur de l'étude, avec l'appui de quelques assistants de recherche formés pour garantir la qualité et la cohérence des informations recueillies. Trois techniques principales ont été utilisées :

1. **L'administration directe du questionnaire** : Cette méthode a permis d'obtenir un taux élevé de réponses complètes et exploitables, tout en clarifiant immédiatement les éventuelles incompréhensions des enquêtés.

2. **Les entretiens en face à face** : Ils ont été organisés dans les établissements scolaires ou dans les bureaux de la coordination, offrant ainsi un cadre propice à un échange franc et confidentiel.

3. **L'observation non participante** : Elle a consisté à relever, lors des visites sur le terrain, des éléments contextuels tels que l'état des infrastructures, l'ambiance de travail et les signes visibles de motivation ou de démotivation des enseignants.

---

<sup>37</sup> GILLY, Michel. Méthodes et outils d'enquête en sciences sociales. Paris : Armand Colin, 2001, p. 102.

<sup>38</sup> KAUFFMANN, Laurence. L'art de l'entretien en sciences sociales. Paris : CNRS Éditions, 2016, p. 54.

#### **d) Justification du choix des instruments et techniques**

L'utilisation combinée du questionnaire, de l'entretien semi-directif et de l'observation a permis d'obtenir une vision à la fois globale et détaillée de la réalité étudiée. Les données quantitatives ont offert une base chiffrée pour décrire les tendances générales, tandis que les données qualitatives ont apporté des éclairages contextuels permettant de mieux interpréter les résultats. Ce croisement méthodologique, appelé triangulation, renforce la validité des conclusions et réduit les risques d'erreurs liés à l'usage d'un seul outil de collecte.<sup>39</sup>

Ainsi, les instruments et techniques retenus dans le cadre de cette étude ont été choisis de manière à maximiser la fiabilité des informations recueillies et à fournir une analyse complète de la rémunération et de la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi. La section suivante portera sur les méthodes de traitement et d'analyse des données, étape indispensable pour transformer ces informations brutes en résultats exploitables.

##### **3.1.3. Méthodes de traitement et d'analyse des données**

Le traitement et l'analyse des données constituent des étapes essentielles du processus de recherche, car elles permettent de transformer les informations brutes collectées en résultats exploitables et interprétables.<sup>40</sup> Une fois les données recueillies par le biais des questionnaires, des entretiens et des observations, il est impératif de procéder à leur organisation, leur codification et leur analyse afin d'en tirer des enseignements pertinents.

Dans le cadre de cette étude, deux approches complémentaires ont été utilisées : l'analyse quantitative et l'analyse qualitative.

- **L'analyse quantitative** a concerné principalement les réponses fermées du questionnaire. Ces données ont été codées et saisies dans un tableur statistique (Microsoft Excel ou SPSS), ce qui a permis de calculer des fréquences, des pourcentages et de réaliser des représentations graphiques facilitant la lecture des résultats.<sup>41</sup> Cette approche a permis d'identifier les tendances générales concernant la

<sup>39</sup> JOLIBERT, Alain et JOURDAN, Philippe. Marketing Research : Méthodes de recherche et d'études en marketing. Paris : Dunod, 2016, p. 78.

<sup>40</sup> GRAWITZ, Madeleine. Op. Cit., p. 562.

<sup>41</sup> QUIVY, Raymond et CAMPENHOUDT, Luc Van. Op. Cit., p. 245.



rémunération des enseignants, la régularité des paiements, ainsi que leur niveau de satisfaction par rapport à leur emploi.

- **L'analyse qualitative**, quant à elle, a porté sur les réponses ouvertes et les entretiens semi-directifs. Les données textuelles ont été classées par thèmes (méthode de catégorisation) afin de dégager les idées récurrentes, les perceptions dominantes et les ressentis exprimés par les enseignants sur leur rémunération et les conditions de fidélisation.<sup>42</sup> Ce travail d'interprétation a nécessité une lecture attentive et une mise en relation des propos recueillis avec les concepts et théories présentés dans le cadre conceptuel.

Pour assurer la fiabilité et la validité des résultats, la triangulation des données a été appliquée.<sup>43</sup> Cette méthode consiste à croiser les informations obtenues par différentes techniques de collecte (questionnaires, entretiens, observations) et à comparer les résultats quantitatifs et qualitatifs. Cela permet de minimiser les biais liés à une seule source d'information et de renforcer la crédibilité des conclusions.

Enfin, les données issues de cette analyse ont été organisées en tableaux, graphiques et schémas explicatifs, afin de faciliter leur interprétation et leur intégration dans la discussion des résultats. Cette approche combinée, associant rigueur statistique et profondeur interprétative, garantit que les conclusions tirées de cette étude reposent sur des bases méthodologiques solides.

Ainsi, l'application de méthodes rigoureuses de traitement et d'analyse des données constitue un maillon essentiel entre la phase de collecte et celle de l'interprétation, permettant de préparer efficacement la présentation des résultats dans la section suivante.

### **3.3. Analyse des données**

Dans cette section, il sera question d'examiner et d'interpréter les informations collectées sur le terrain afin de mettre en lumière les réalités relatives à la rémunération et à la fidélisation des enseignants des écoles conventionnées catholiques de Likasi.

---

<sup>42</sup> PAILLÉ, Pierre et MUCCHIELLI, Alex. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 5<sup>e</sup> éd., Paris : Armand Colin, 2021, p. 98.

<sup>43</sup> DESLAURIERS, Jean-Pierre. *Op. Cit.*, p. 152.

L'analyse portera notamment sur la situation salariale des enseignants enquêtés, les pratiques de fidélisation observées, ainsi que les perceptions exprimées par le personnel vis-à-vis de leurs conditions de travail.

Cette étape vise à transformer les données brutes en éléments significatifs permettant d'identifier les tendances, les disparités et les facteurs influençant directement la motivation et la stabilité du corps enseignant.

Les résultats qui en découleront serviront de base à l'interprétation approfondie présentée dans la section suivante.

### **3.2.1. Situation salariale des enseignants enquêtés**

L'analyse de la situation salariale des enseignants constitue un élément central de cette étude, car elle permet de comprendre dans quelle mesure la rémunération influence leur motivation et leur fidélisation au sein des écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi. Les données recueillies auprès des établissements enquêtés révèlent une grande disparité des revenus, tant en fonction du statut administratif des enseignants que de leur localisation géographique.

D'une part, il existe une distinction nette entre les enseignants mécanisés (pris en charge par l'État) et ceux qui sont non mécanisés (rémunérés uniquement par les contributions des parents). Les premiers perçoivent un salaire mensuel relativement régulier, bien que souvent jugé insuffisant face au coût de la vie. Les seconds, en revanche, dépendent de frais de motivation payés par les parents, lesquels sont variables et parfois irréguliers, particulièrement dans les quartiers défavorisés.<sup>44</sup>

D'autre part, la rémunération varie également selon l'ancienneté, le niveau d'enseignement (primaire ou secondaire) et la situation économique de la zone d'implantation de l'école. Dans les établissements situés au centre-ville ou dans des quartiers à revenus moyens et élevés, les contributions parentales sont plus importantes, ce qui permet une meilleure motivation financière. À l'inverse, dans les zones périphériques défavorisées, les

---

<sup>44</sup> MUBIYI, André. Gestion et motivation du personnel enseignant en RDC : Enjeux et perspectives. Kinshasa : Éditions Universitaires Congolaises, 2019, p. 112.

enseignants reçoivent souvent des montants modestes, parfois en deçà du seuil de subsistance.<sup>45</sup>

Pour illustrer cette disparité, le tableau ci-dessous présente un aperçu des niveaux de rémunération relevés dans le cadre de notre enquête :

Statut	Zone	Salaire mensuel le plus élevé (USD)	Salaire mensuel le plus bas (USD)
Enseignants mécanisés	Centre-ville	220	180
Enseignants non mécanisés	Centre-ville	150	100
Enseignants mécanisés	Zone périphérique	200	170
Enseignants non mécanisés	Zone périphérique	120	60

Ces chiffres mettent en évidence des écarts significatifs non seulement entre les mécanisés et non mécanisés, mais aussi entre les différentes zones d'implantation. Par ailleurs, la rémunération réelle peut être affectée par des retards de paiement, l'absence de primes ou encore la suppression temporaire de certaines contributions parentales en période de crise économique.<sup>46</sup>

Cette diversité de situations explique en partie les différences de motivation observées sur le terrain, certaines catégories d'enseignants bénéficiant de conditions salariales plus favorables que d'autres. La prochaine section sera consacrée à l'analyse des pratiques de fidélisation mises en œuvre dans ces écoles afin de pallier, ou non, les insuffisances constatées dans le domaine de la rémunération.

### **3.2.2. Pratiques de fidélisation observées sur le terrain**

L'observation des écoles conventionnées catholiques de Likasi a permis de mettre en lumière un ensemble de pratiques mises en place par les directions et les structures de

<sup>45</sup> TAYI, Jean-Claude. Politiques éducatives et conditions de travail des enseignants en Afrique subsaharienne. Paris : L'Harmattan, 2017, p. 85.

<sup>46</sup> KABWIKI, Paul. Rémunération et performance dans l'enseignement secondaire en RDC. Lubumbashi : Presses Universitaires de Lubumbashi, 2021, p. 64.

coordination en vue de maintenir le personnel enseignant et de limiter le turnover. Ces pratiques, bien qu'hétérogènes selon les établissements, reflètent une volonté de fidéliser les enseignants dans un contexte marqué par des contraintes financières et matérielles importantes.

#### **a) Incitations financières complémentaires**

La première pratique observée concerne la mise en place d'incitations financières complémentaires, principalement sous forme de primes ponctuelles. Celles-ci sont généralement octroyées lors d'événements particuliers, tels que les fêtes de fin d'année scolaire, les examens d'État ou la réalisation d'activités pédagogiques spécifiques. Dans certaines écoles disposant de ressources parentales suffisantes, un bonus mensuel est accordé en complément du salaire de base ou des frais de motivation. Cependant, ces primes demeurent inégales d'un établissement à l'autre, créant parfois un sentiment d'injustice entre enseignants.<sup>47</sup>

#### **b) Avantages en nature et soutien social**

Certaines écoles recourent à des avantages en nature comme stratégie de fidélisation. Il peut s'agir de la fourniture d'un logement de fonction pour les enseignants venant de zones rurales, de la mise à disposition de manuels pédagogiques, ou encore de la prise en charge partielle des frais de transport. Dans des cas plus rares, certaines paroisses ou communautés religieuses offrent des aides alimentaires ou vestimentaires, en particulier aux enseignants en situation de précarité.<sup>48</sup>

#### **c) Reconnaissance et valorisation professionnelle**

La reconnaissance du travail accompli constitue un levier de fidélisation important. Certaines directions organisent des cérémonies de remise de diplômes ou de certificats d'appréciation aux enseignants ayant atteint un certain nombre d'années de service. Dans quelques établissements, les enseignants performants sont publiquement félicités lors des

---

<sup>47</sup> DUBRIN, Andrew J. La motivation au travail : concepts et applications. 3<sup>e</sup> éd., Paris : Éditions d'Organisation, 2019, p. 112.

<sup>48</sup> BRASSEUR, Michel. Gestion des ressources humaines dans les organisations éducatives. Bruxelles : De Boeck Supérieur, 2018, p. 145.

assemblées générales ou des réunions pédagogiques, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et leur engagement.<sup>49</sup>

#### **d) Participation aux décisions et dialogue social**

L'implication des enseignants dans les prises de décision constitue une autre pratique observée. Les conseils pédagogiques, lorsqu'ils sont actifs, permettent aux enseignants de s'exprimer sur les programmes, la gestion de la discipline ou l'organisation des examens. Ce dialogue renforce la cohésion et diminue les frustrations liées au manque de communication. Certaines écoles vont plus loin en associant les enseignants aux choix budgétaires concernant les dépenses prioritaires, ce qui améliore la transparence et la confiance mutuelle.<sup>50</sup>

#### **e) Formations et opportunités de développement professionnel**

Même si elles restent rares, des initiatives de formation continue sont organisées par la coordination diocésaine ou en partenariat avec certaines ONG. Ces sessions portent souvent sur des thèmes comme les méthodes actives d'enseignement, la gestion de classe, ou l'utilisation des nouvelles technologies éducatives. Ces occasions, bien que ponctuelles, sont perçues par les enseignants comme une marque d'investissement dans leur carrière et leur progression professionnelle.<sup>51</sup>

En définitive, si ces pratiques témoignent d'un effort réel pour maintenir les enseignants au sein des écoles conventionnées catholiques de Likasi, elles demeurent fortement tributaires des moyens financiers disponibles et de l'engagement des équipes dirigeantes. La diversité et l'efficacité de ces stratégies varient considérablement d'un établissement à l'autre, ce qui pose la question de leur harmonisation et de leur pérennité.

La section suivante analysera, à partir des témoignages recueillis, la perception des enseignants vis-à-vis de leurs conditions de travail, afin de mieux comprendre l'impact concret de ces pratiques sur leur motivation et leur stabilité.

---

<sup>49</sup> FABI, Bruno. La reconnaissance au travail : leviers et bonnes pratiques. Montréal : Presses de l'Université du Québec, 2020, p. 67.

<sup>50</sup> LECLERC, André. Dialogue social et management participatif. Paris : Dunod, 2017, p. 93.

<sup>51</sup> MARCHAND, Claude. Formation continue et développement professionnel des enseignants. Lyon : Chronique Sociale, 2016, p. 154.

### 3.2.3. Perceptions des enseignants sur leurs conditions de travail

L'évaluation des conditions de travail par les enseignants constitue un indicateur central pour comprendre leur niveau de satisfaction professionnelle, leur engagement et, par conséquent, leur fidélisation au sein des écoles conventionnées catholiques de Likasi.

Les perceptions exprimées au cours de notre enquête révèlent une réalité contrastée, mêlant insatisfactions profondes et aspects positifs qui motivent malgré tout la poursuite de leur mission éducative.

D'un point de vue matériel et financier, une large majorité des enseignants interrogés évoquent l'irrégularité et l'insuffisance des rémunérations comme leur principale préoccupation. Certains soulignent que les salaires perçus ne permettent pas de couvrir les besoins essentiels, tels que le logement, l'alimentation ou la scolarité de leurs propres enfants. L'absence d'augmentations salariales régulières ou de mécanismes d'indexation sur le coût de la vie accentue ce sentiment de stagnation.<sup>52</sup> Cette situation est perçue comme une source constante de stress, nuisant au bien-être personnel et à la qualité de l'enseignement.

En ce qui concerne les infrastructures et les ressources pédagogiques, les avis sont également critiques. Plusieurs enseignants déplorent le manque de manuels scolaires, d'outils technologiques et de matériel de laboratoire, qui limite leurs capacités à dispenser un enseignement interactif et adapté aux besoins actuels des élèves. Dans les écoles situées en périphérie, certains rapportent même un manque de bancs et de salles en bon état, ce qui affecte non seulement les conditions d'apprentissage, mais aussi leur motivation à exercer dans un tel environnement.<sup>53</sup>

Sur le plan organisationnel, la perception des enseignants est influencée par la qualité du climat de travail.<sup>54</sup> Là où la direction applique un style de gestion participatif et encourage la communication, les enseignants disent se sentir plus valorisés et écoutés. À l'inverse, lorsque la hiérarchie impose des décisions sans concertation, un sentiment de marginalisation s'installe, alimentant la frustration et la démotivation.

---

<sup>52</sup> LE BIHAN, Hervé. Conditions de travail et bien-être des enseignants. Paris : PUF, 2016, p. 38.

<sup>53</sup> DUBET, François. Le métier d'enseignant au XXI<sup>e</sup> siècle. Paris : Éditions du Seuil, 2010, p. 74.

<sup>54</sup> GENDRON, Bénédicte. Le climat scolaire et la réussite éducative. Toulouse : Éditions Érès, 2013, p. 90.

En revanche, il convient de noter que plusieurs enseignants expriment un attachement fort à leur mission éducative et à la vocation religieuse qui imprègne les écoles catholiques. Pour eux, le cadre moral et spirituel constitue une source de satisfaction et de sens, compensant partiellement les insuffisances matérielles. De plus, certains mettent en avant la solidarité entre collègues, qui favorise un esprit d'équipe et contribue à atténuer les effets des contraintes professionnelles.<sup>55</sup>

En résumé, les perceptions des enseignants sur leurs conditions de travail oscillent entre un profond mécontentement lié à la rémunération, aux infrastructures et aux ressources pédagogiques, et une satisfaction relative fondée sur les valeurs, la mission éducative et la cohésion entre collègues. Cette dualité explique en partie pourquoi, malgré des conditions parfois difficiles, un nombre non négligeable d'enseignants choisissent de rester en poste.

Ainsi, l'analyse de ces perceptions constitue un préalable indispensable pour élaborer des stratégies de fidélisation réalistes, qui prennent en compte à la fois les attentes matérielles et les besoins immatériels des enseignants.

### **3.4. Interprétation des résultats**

Cette section se propose de donner un sens aux données analysées dans les sections précédentes en mettant en évidence les liens entre les variables clés de l'étude. Il s'agira principalement d'interpréter la relation entre la rémunération des enseignants, leur niveau de motivation et leur fidélisation au sein des écoles conventionnées catholiques de Likasi.

À travers cette interprétation, l'objectif est de mieux comprendre les dynamiques internes qui influencent la stabilité professionnelle du personnel enseignant, en tenant compte des facteurs individuels, institutionnels et contextuels. Cette démarche vise à établir des corrélations significatives entre les faits observés sur le terrain et les cadres théoriques mobilisés dans ce travail.

Les éléments dégagés ici permettront de nourrir la discussion critique et les propositions concrètes présentées dans la section suivante.

---

<sup>55</sup> DEJOURS, Christophe. *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Paris : Seuil, 1998, p. 56.

### **3.3.1. Relations entre rémunération, motivation et fidélisation**

La relation entre la rémunération, la motivation et la fidélisation des enseignants constitue une problématique centrale dans la gestion des ressources humaines, particulièrement dans les établissements d'enseignement conventionnés catholiques de la ville de Likasi. Ces trois dimensions interagissent de manière dynamique, influençant directement la stabilité du personnel enseignant, sa productivité, son engagement et son attachement institutionnel.

#### **a) La rémunération comme levier fondamental de la motivation**

Dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi, les données recueillies révèlent une inégalité manifeste dans la structure salariale des enseignants. Certains enseignants perçoivent un salaire relativement stable, du fait de leur mécanisation par l'État, tandis que d'autres, notamment ceux non mécanisés, dépendent exclusivement des frais de motivation irrégulièrement versés par les parents d'élèves. Cette disparité constitue un facteur majeur de démotivation pour les enseignants sous-payés ou dont les revenus sont aléatoires. En effet, selon la théorie de la motivation de Maslow, la satisfaction des besoins physiologiques et de sécurité que garantit en partie une rémunération décente est une condition préalable à tout engagement professionnel durable.<sup>56</sup>

D'un point de vue pratique, les enseignants mieux rémunérés affichent une régularité plus marquée au travail, une implication dans les activités parascolaires et une disposition à rester dans l'établissement sur le long terme. À l'inverse, ceux dont la rémunération est jugée insuffisante sont souvent absents, en quête d'activités annexes pour subvenir à leurs besoins, ou envisagent de quitter leur poste pour de meilleures opportunités.

#### **b) Motivation intrinsèque et extrinsèque : une complémentarité essentielle**

Les résultats du terrain confirment également que la motivation des enseignants ne dépend pas uniquement de la rémunération, bien qu'elle en soit un pilier fondamental. Plusieurs enseignants interrogés ont mis en avant des facteurs de motivation non financiers, tels que la reconnaissance de leur travail par la direction, l'appui de la coordination diocésaine, la participation à des formations pédagogiques ou encore la qualité du climat

---

<sup>56</sup> MASLOW, Abraham. Op. Cit., p. 57.



scolaire. Ces éléments relèvent de ce que Frederick Herzberg désigne comme des facteurs de satisfaction intrinsèques, qui favorisent l'engagement et la satisfaction au travail.<sup>57</sup>

Cependant, ces formes de motivation demeurent fragiles si elles ne sont pas accompagnées d'un soutien matériel minimum. Autrement dit, l'amélioration des conditions de travail et la reconnaissance morale, bien qu'importantes, ne peuvent compenser durablement une rémunération faible ou irrégulière. Cela renforce l'idée que la fidélisation durable des enseignants requiert une approche combinée, intégrant à la fois les dimensions financières et psychosociales de la motivation.<sup>58</sup>

### **c) La fidélisation comme résultat d'un équilibre global**

L'analyse des témoignages recueillis permet de constater que la fidélisation des enseignants dépend d'un équilibre entre les conditions objectives du travail (rémunération, infrastructures, outils pédagogiques) et les conditions subjectives (ambiance de travail, leadership de la direction, sentiment d'appartenance). La rémunération apparaît donc comme un socle indispensable sur lequel peuvent se greffer d'autres leviers de fidélisation. En l'absence d'un minimum vital garanti, les autres efforts managériaux, aussi sincères soient-ils, peinent à porter des fruits à long terme.<sup>59</sup>

Ainsi, les établissements où les enseignants sont relativement bien rémunérés, même modestement, mais régulièrement et équitablement, montrent une meilleure stabilité du personnel. Ces établissements investissent également dans l'écoute, la formation et la valorisation du personnel enseignant. Cela souligne l'importance d'une politique de gestion des ressources humaines intégrée, fondée à la fois sur la justice salariale et le respect des aspirations professionnelles des enseignants.

### **d) Vers une approche intégrée de la fidélisation par la rémunération**

À la lumière de cette analyse, il ressort clairement que pour fidéliser les enseignants des écoles conventionnées catholiques de Likasi, il est impératif d'articuler les efforts de rémunération avec d'autres formes de valorisation professionnelle. Une telle approche permettrait non seulement de répondre aux besoins fondamentaux des enseignants, mais aussi

---

<sup>57</sup> HERZBERG, Frederick. Op. Cit., p. 115.

<sup>58</sup> DURAND, Thomas. Management des ressources humaines. 2<sup>e</sup> éd., Paris : Vuibert, 2019, p. 92.

<sup>59</sup> LEVY-LEBOYER, Claude. La motivation au travail. Paris : Éditions d'Organisation, 1993, p. 80.

de créer un environnement éducatif propice à la stabilité, à l'innovation pédagogique et à la réussite des élèves.<sup>60</sup>

Cette interprétation des liens entre rémunération, motivation et fidélisation constitue une base essentielle pour comprendre les causes profondes de la précarité professionnelle dans les écoles étudiées, et oriente naturellement la réflexion vers les facteurs de départ ou de maintien des enseignants, que nous analyserons dans la section suivante.

### **3.3.2. Facteurs de départ ou de maintien dans les écoles**

L'analyse des données issues du terrain met en lumière un ensemble de facteurs qui influencent de manière significative les décisions des enseignants de rester ou de quitter les écoles conventionnées catholiques de Likasi. Ces facteurs sont à la fois d'ordre économique, institutionnel, social et personnel, et leur poids varie selon le profil de chaque enseignant, le contexte local de l'établissement et l'environnement global dans lequel il évolue.

#### **a) Les facteurs de départ**

Parmi les principales causes qui poussent les enseignants à quitter leur poste, la question de la rémunération insuffisante apparaît comme une constante. Plusieurs enquêtés affirment qu'ils ne parviennent pas à subvenir aux besoins fondamentaux de leur famille à cause d'un salaire trop bas, voire inexistant dans le cas des enseignants non mécanisés.<sup>61</sup> Cette précarité financière chronique les contraint soit à chercher un second emploi, soit à envisager un changement de carrière. À cela s'ajoute l'irrégularité des paiements, qui empêche toute stabilité budgétaire et engendre frustration et désengagement.

Un autre facteur critique est le manque de perspectives d'évolution professionnelle. Les enseignants interrogés déclarent qu'il n'existe pas, ou très peu, de possibilités de promotion, de recyclage ou de valorisation de leurs compétences. L'absence de formation continue, combinée à une reconnaissance institutionnelle quasi inexistante, crée un climat d'immobilisme qui pousse certains à quitter l'enseignement ou à rejoindre des structures privées perçues comme plus dynamiques.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> PLANE, Jean-Michel. *Théories du management*. Paris : EMS, 2013, p. 140.

<sup>61</sup> ROUSSEL, Patrice et WATIER, Marie. *Motivation et performance au travail*. 3<sup>e</sup> éd., Paris : Dunod, 2016, p. 89.

<sup>62</sup> DURAND, Thomas. *Op. Cit.*, p. 134.

En outre, la surcharge de travail dans certaines écoles, due à la pénurie de personnel qualifié et à la pression administrative, entraîne une fatigue physique et psychologique accrue. Cette situation est particulièrement ressentie dans les établissements périphériques, où le manque d'infrastructures et de matériels didactiques impose aux enseignants des efforts supplémentaires pour assurer un enseignement de qualité.

Enfin, certains évoquent également un mauvais climat relationnel avec les responsables hiérarchiques ou les comités de gestion scolaire (COGES), marqué parfois par l'autoritarisme, le favoritisme ou une communication défailante. De telles tensions nuisent à l'ambiance de travail et minent l'engagement à long terme.

### **b) Les facteurs de maintien**

À l'opposé, plusieurs facteurs concourent à la fidélisation des enseignants au sein des écoles conventionnées catholiques, malgré les nombreuses contraintes évoquées.

D'abord, la stabilité institutionnelle offerte par le réseau catholique est régulièrement citée comme un atout. En comparaison avec certaines écoles privées non agréées, les écoles conventionnées bénéficient d'une certaine régularité dans l'organisation, d'un encadrement structuré par la coordination diocésaine et de principes éthiques partagés, ce qui crée un sentiment d'appartenance chez plusieurs enseignants.

Le climat de solidarité entre collègues est également déterminant. Plusieurs enquêtés soulignent qu'ils restent dans leur établissement en raison de la cohésion de l'équipe pédagogique, du soutien mutuel entre enseignants et du respect mutuel qui règne dans l'école. Ce facteur social agit comme un amortisseur face aux difficultés matérielles.<sup>63</sup>

Certaines initiatives locales de motivation, telles que les primes ponctuelles versées par les anciens élèves, les projets de soutien scolaire financés par des ONG ou les reconnaissances symboliques organisées par la communauté religieuse, renforcent également la volonté de rester. Bien que modestes, ces actions sont perçues comme des signes d'estime et de reconnaissance du travail accompli.<sup>64</sup>

---

<sup>63</sup> PERETTI, Jean-Marie. Op. Cit., p. 206.

<sup>64</sup> MORIN, Estelle. Le sens du travail. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2008, p. 72.

Enfin, la vocation pédagogique et la dimension spirituelle de la mission éducative jouent un rôle important. Plusieurs enseignants affirment qu'ils s'investissent par conviction personnelle, pour répondre à un appel moral ou religieux, ou encore pour servir leur communauté. Cette dimension vocationnelle donne du sens à leur travail et justifie leur fidélité à l'école, malgré les conditions matérielles défavorables.

En somme, les facteurs de départ et de maintien des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi sont nombreux et interconnectés. Leur compréhension fine permet non seulement de saisir les dynamiques internes de ces établissements, mais aussi de poser les bases de recommandations réalistes pour améliorer la stabilité du personnel enseignant.

La section suivante se penchera sur la confrontation de ces résultats empiriques avec les théories mobilisées dans le cadre théorique, en vue d'une interprétation critique et d'une réflexion approfondie sur les pistes d'amélioration envisageables.

### **3.5. Discussion des résultats et propositions**

Dans cette dernière section du chapitre, il sera question de confronter les résultats empiriques obtenus à partir de l'enquête de terrain aux principales théories mobilisées dans le cadre conceptuel et théorique. Cette mise en perspective permettra de vérifier dans quelle mesure les données observées confirment ou nuancent les modèles explicatifs abordés (motivation, fidélisation, engagement, équité).

À la lumière de cette discussion, des propositions concrètes seront formulées en vue d'améliorer la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi. Ces propositions, fondées sur les réalités du terrain, tiendront compte à la fois des contraintes structurelles identifiées et des ressources disponibles localement.

L'analyse des avantages et des limites de chaque piste de solution permettra d'orienter les responsables éducatifs, les partenaires institutionnels et les communautés dans la mise en œuvre d'une gestion plus durable des ressources humaines enseignantes.

### **3.4.1. Confrontation des résultats aux théories mobilisées**

L'analyse des données issues du terrain a mis en lumière plusieurs éléments relatifs à la rémunération et à la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi. Ces résultats peuvent être examinés à la lumière des théories évoquées dans le cadre théorique, afin d'en tirer une compréhension approfondie. La présente section confronte donc les observations empiriques aux grands modèles explicatifs mobilisés.

#### **1. Inadéquation des besoins élémentaires : Maslow à l'épreuve du terrain**

La théorie de la motivation hiérarchique d'Abraham Maslow, qui postule que les individus cherchent à satisfaire progressivement cinq niveaux de besoins, trouve un écho particulier dans les plaintes des enseignants interrogés. En effet, beaucoup d'entre eux ont souligné l'incapacité de leurs rémunérations à satisfaire les besoins de base : nourriture, logement, soins médicaux, éducation des enfants.<sup>65</sup>

Cette insatisfaction au niveau des besoins physiologiques et de sécurité empêche l'accès aux besoins d'estime et d'accomplissement professionnel, pourtant cruciaux pour la motivation et la performance. Ainsi, selon Maslow, tant que les besoins primaires restent insatisfaits, aucune politique de fidélisation ne pourra produire d'effets durables.

#### **2. Déséquilibre entre facteurs d'hygiène et facteurs motivateurs : la grille de Herzberg**

La théorie bifactorielle de Herzberg distingue les facteurs d'hygiène (conditions de travail, salaire, sécurité) des facteurs de motivation (reconnaissance, évolution, responsabilités). Nos données révèlent une faiblesse généralisée des deux catégories dans les écoles observées.

D'un côté, les enseignants dénoncent la faiblesse de leurs revenus, l'irrégularité des paiements et les mauvaises conditions matérielles. D'un autre côté, ils soulignent le manque de reconnaissance, d'encadrement pédagogique et de perspectives d'avancement.<sup>66</sup>

L'absence conjointe de ces deux leviers empêche non seulement l'émergence d'une motivation interne, mais renforce aussi les sentiments de frustration et d'abandon.

<sup>65</sup> MASLOW, Abraham. Op. Cit., p. 74.

<sup>66</sup> HERZBERG, Frederick. Op. Cit., p. 112.

### **3. Perception d'injustice : la théorie de l'équité d'Adams**

Plusieurs enseignants ont exprimé leur sentiment d'injustice par rapport à la disparité de traitement entre collègues : certains sont mécanisés et mieux payés, d'autres non ; certains perçoivent des primes, d'autres pas, pour des charges identiques.<sup>67</sup>

Ces perceptions renvoient directement à la théorie de l'équité de John Stacey Adams, selon laquelle les individus comparent leurs efforts et les récompenses perçues avec ceux de leurs pairs. En cas de déséquilibre perçu, le sujet entre dans une dynamique de démotivation, de retrait, voire de révolte. Nos observations confirment cette dynamique : absentéisme, double emploi ou résignation apparaissent comme réponses à cette iniquité ressentie.

### **4. Attachement faible à l'institution : Meyer & Allen**

La théorie de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen propose trois formes d'engagement : affectif (par attachement), normatif (par obligation morale), et de continuité (par intérêt ou contrainte).<sup>68</sup>

L'analyse des discours des enseignants montre que très peu se sentent émotionnellement attachés à leur école. Beaucoup y restent faute d'alternatives (engagement de continuité) ou par devoir religieux ou communautaire (engagement normatif), mais sans réel enthousiasme.

Ce constat suggère que l'engagement est souvent subi, et que sans amélioration du climat de travail, des perspectives d'évolution et de la reconnaissance professionnelle, les écoles continueront à souffrir d'un déficit d'adhésion véritable de la part de leur personnel.

### **5. Coût de turnover élevé : apport de la théorie des coûts de transaction**

Enfin, la théorie des coûts de transaction, appliquée à la gestion des ressources humaines, rappelle qu'il est plus coûteux de recruter et de former un nouveau personnel que de fidéliser un employé expérimenté. Or, la précarité des contrats et le manque de

---

<sup>67</sup> ADAMS, John Stacey. Op. Cit., p. 89.

<sup>68</sup> MEYER, John P. et ALLEN, Natalie J. Op. Cit., p. 56.

mécanismes de fidélisation contribuent à un fort taux de rotation des enseignants, particulièrement dans les écoles périphériques.<sup>69</sup>

Ce turnover fragilise la stabilité pédagogique et engendre des coûts cachés (formation, adaptation, perte de qualité), qui auraient pu être évités par une stratégie proactive de fidélisation.

En définitive, les résultats empiriques s'inscrivent de manière cohérente dans les cadres théoriques mobilisés. La faiblesse des politiques de rémunération, le manque de reconnaissance et la mauvaise gestion des attentes contribuent à la démotivation des enseignants et à leur instabilité. Il en ressort que toute tentative d'amélioration durable devra s'appuyer à la fois sur une réforme des conditions salariales et sur une politique managériale plus humaine et structurée.

Ces constats nous amènent logiquement à formuler des propositions concrètes dans la section suivante, en vue d'une amélioration efficace de la fidélisation des enseignants.

### **3.4.2. Propositions de stratégies d'amélioration de la fidélisation**

À la lumière des données analysées et des théories mobilisées, il apparaît essentiel de formuler des stratégies concrètes et adaptées pour renforcer la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi. Ces stratégies doivent combiner des mesures salariales, des leviers managériaux et des approches institutionnelles, tout en tenant compte des contraintes structurelles du terrain.

#### **a) Amélioration progressive de la rémunération globale**

La fidélisation des enseignants ne saurait se faire sans une révision des mécanismes de rémunération. Il s'agit notamment de :

- Plaider auprès des autorités publiques pour une accélération du processus de mécanisation des enseignants non pris en charge par l'État ;
- Valoriser les enseignants par des primes de performance, versées à partir d'un fonds interne alimenté par une gestion rigoureuse des frais de fonctionnement ;

---

<sup>69</sup> WILLIAMSON, Oliver E. Op. Cit., p. 253.

- Établir une grille salariale harmonisée entre écoles du même réseau afin d'éviter les disparités injustifiées qui génèrent de la frustration et de la mobilité interne.

Une telle revalorisation aurait pour effet d'améliorer la perception d'équité, comme le soulignent les travaux d'Adams sur la justice organisationnelle, et de réduire le turnover.

### **b) Mise en place de politiques de reconnaissance et d'incitation**

Outre la rémunération monétaire, les enseignants attendent une reconnaissance symbolique de leur engagement. Dans cette optique, les écoles peuvent :

- Instituer un prix annuel du meilleur enseignant, basé sur des critères transparents de mérite ;
- Organiser des cérémonies de reconnaissance et de valorisation du personnel, en présence des élèves et des parents ;
- Promouvoir une communication interne valorisante, où les succès pédagogiques et l'engagement individuel sont régulièrement mis en avant.

Ces actions renforcent l'engagement affectif, comme l'énonce la théorie de Meyer & Allen, et favorisent la loyauté à l'établissement.

### **c) Renforcement des capacités et accompagnement professionnel**

Pour motiver et fidéliser les enseignants, il est impératif d'investir dans leur développement professionnel :

- Organiser des formations continues régulières, en partenariat avec les services diocésains et les ONG spécialisées ;
- Mettre en place des mentors pédagogiques dans chaque école pour accompagner les jeunes enseignants ;
- Intégrer des dispositifs de gestion de carrière, avec des perspectives d'évolution (promotion, responsabilités, spécialisation).

La théorie de Herzberg montre que la croissance personnelle et les possibilités d'avancement figurent parmi les facteurs les plus motivants au travail.



#### **d) Renforcement de la gouvernance scolaire et du dialogue**

Les écoles doivent favoriser un cadre de gouvernance plus participatif, qui implique activement les enseignants dans les décisions les concernant :

- Créer des comités internes de gestion, comprenant des représentants des enseignants ;
- Mettre en œuvre des espaces réguliers de dialogue, pour exprimer les préoccupations et trouver des solutions ensemble ;
- Encourager une culture de transparence et d'inclusivité, pour prévenir les frustrations liées aux décisions unilatérales.

Une telle approche rejoint les recommandations de Rensis Likert sur l'importance de la participation dans la réduction des tensions internes.

#### **e) Mobilisation des partenaires externes et communautaires**

Enfin, pour garantir la durabilité des stratégies, il faut impliquer des acteurs externes :

- Collaborer avec les entreprises locales pour financer des projets éducatifs ou soutenir les primes des enseignants ;
- Faire appel aux anciens élèves, souvent bien intégrés professionnellement, pour parrainer des enseignants ;
- Sensibiliser les communautés à l'importance de soutenir les écoles, par des contributions volontaires, des dons matériels ou une implication active dans la vie scolaire.

Ce réseau de soutien contribuera à consolider l'enracinement communautaire des enseignants et à construire une fidélisation partagée.

Ces propositions, articulées autour de l'amélioration salariale, de la reconnaissance et de la participation, doivent désormais être évaluées quant à leur faisabilité concrète et leur impact potentiel, ce que nous aborderons à travers l'analyse des avantages et des limites dans la section suivante.

### **3.4.3. Avantages et limites des pistes proposées**

Les différentes stratégies proposées pour améliorer la fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi présentent indéniablement plusieurs avantages, mais elles ne sont pas exemptes de contraintes. Il est donc crucial d'en analyser les potentiels effets positifs, ainsi que les limites structurelles et contextuelles qui pourraient en réduire l'efficacité.

#### **a) Avantages des pistes proposées**

##### **1. Stimulation de la motivation intrinsèque et extrinsèque des enseignants**

Les actions visant à revaloriser la rémunération (grille salariale harmonisée, primes de performance, reconnaissance symbolique) répondent à la fois aux besoins fondamentaux des enseignants (selon Maslow) et à leur quête de reconnaissance professionnelle (Herzberg). Ces éléments sont susceptibles d'accroître leur engagement, de renforcer leur attachement à l'école et de limiter la tentation de quitter leur poste.

##### **2. Professionnalisation du corps enseignant**

Les propositions de formation continue, de mentorat et de gestion de carrière permettent un véritable renforcement des capacités pédagogiques. Cela contribue à améliorer la qualité de l'enseignement, à stimuler la satisfaction professionnelle et à créer un environnement de travail favorable au maintien du personnel qualifié.

##### **3. Renforcement du climat de confiance et de la cohésion organisationnelle**

L'instauration d'un dialogue social constructif et participatif permet de construire une relation de confiance durable entre les enseignants et l'administration scolaire. Cette approche réduit les risques de conflits internes, renforce l'esprit d'équipe et favorise une gouvernance plus stable et inclusive.

#### **4. Mobilisation élargie des ressources locales et communautaires**

Le recours aux anciens élèves, aux partenaires communautaires ou aux entreprises locales peut générer des ressources alternatives à celles limitées de l'État. Cela permet d'alléger les charges supportées par les parents et de diversifier les canaux de soutien au personnel éducatif.

##### **b) Limites et obstacles potentiels**

##### **1. Contraintes financières et institutionnelles**

La plupart des mesures proposées nécessitent un investissement financier, parfois important. Or, les écoles catholiques de Likasi, comme évoqué plus tôt, dépendent en grande partie des frais de motivation des parents. En l'absence de mécanisation généralisée et de dotations suffisantes de l'État, plusieurs initiatives peuvent demeurer difficilement réalisables à court terme.

##### **2. Inégalités entre écoles**

La mobilisation des ressources communautaires ou des appuis externes est fortement conditionnée par l'environnement socio-économique local. Ainsi, les écoles situées dans les quartiers plus défavorisés pourraient avoir moins d'accès à ces leviers, ce qui risque d'accentuer les disparités déjà existantes entre établissements.

##### **3. Manque de compétences en gestion stratégique**

Certaines mesures, comme la mise en place d'une gestion participative, d'un système de prime de performance ou d'un plan de carrière structuré, nécessitent des compétences spécifiques en gestion des ressources humaines. Or, la plupart des cadres scolaires sont formés en pédagogie, mais pas nécessairement en management ou en gouvernance organisationnelle.

##### **4. Résistance au changement**

Enfin, toute réforme, même pertinente, est susceptible de rencontrer des résistances, tant du côté des enseignants que de celui des gestionnaires. Les habitudes, les rapports de

pouvoir internes ou encore la peur de l'innovation peuvent constituer des freins à la mise en œuvre effective des solutions proposées.

### **c) Nécessité d'une approche progressive et participative**

Face à ces limites, il apparaît nécessaire d'adopter une approche progressive, réaliste et inclusive. Les propositions doivent être testées à petite échelle, adaptées aux contextes spécifiques de chaque école, et accompagnées d'un suivi rigoureux et participatif. L'adhésion du personnel, la concertation avec les partenaires locaux et la transparence dans l'exécution seront les clés de leur réussite.

Cette analyse des avantages et des limites des pistes proposées nous permet de conclure ce troisième chapitre en mettant en évidence les axes prioritaires sur lesquels fonder des politiques durables de fidélisation des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

Ce mémoire a porté sur l'analyse de la rémunération et la fidélisation des enseignants au sein des écoles conventionnées catholiques de la ville de Likasi. À travers une approche à la fois conceptuelle, théorique et empirique, nous avons tenté d'identifier les facteurs qui influencent la stabilité du personnel enseignant et de proposer des pistes d'amélioration réalistes et contextualisées.

### **4.1. Synthèse des résultats**

L'étude a révélé que la rémunération des enseignants dans les écoles conventionnées catholiques de Likasi est marquée par une grande disparité, notamment entre les enseignants mécanisés par l'État et ceux qui dépendent uniquement des frais de motivation versés par les parents. Cette inégalité salariale, ajoutée à l'irrégularité des paiements et à la précarité des conditions de travail, constitue un obstacle majeur à la fidélisation durable du personnel.

Par ailleurs, plusieurs pratiques locales bien que limitées ont été identifiées comme contribuant à la fidélisation, notamment l'implication des cadres ecclésiastiques dans la gestion, l'organisation hiérarchique interne, la reconnaissance communautaire, et certaines initiatives de soutien moral ou matériel aux enseignants.

Sur le plan théorique, les résultats obtenus confirment la pertinence des modèles de motivation (Maslow, Herzberg), d'équité (Adams), d'engagement organisationnel (Meyer & Allen) et de gestion des coûts de transaction. Ces modèles éclairent les mécanismes à travers lesquels les enseignants prennent la décision de rester ou de quitter l'école.

### **4.2. Confirmation ou infirmation des hypothèses**

L'hypothèse principale selon laquelle une rémunération équitable et stable favorise la fidélisation des enseignants a été confirmée par les données de terrain. De même, l'hypothèse relative au rôle de la motivation extrinsèque et du climat organisationnel comme leviers de fidélisation s'est avérée fondée.

En revanche, l'idée selon laquelle les stratégies communautaires suffiraient à elles seules pour fidéliser le personnel a été partiellement infirmée. Ces stratégies ont un effet

positif mais demeurent insuffisantes face à l'ampleur des défis liés à la précarité salariale et à l'absence d'un appui institutionnel cohérent.

### **4.3. Recommandations pratiques et institutionnelles**

Au terme de cette recherche, nous formulons plusieurs recommandations à l'intention des différents acteurs :

- **À l'État congolais :**
  - Étendre et accélérer la mécanisation des enseignants des écoles conventionnées ;
  - Garantir la régularité des paiements ;
  - Doter les écoles de ressources pédagogiques suffisantes.
- **Aux gestionnaires des écoles catholiques :**
  - Mettre en place un système équitable de primes internes et de reconnaissance des performances ;
  - Renforcer la formation continue du personnel enseignant ;
  - Instaurer une politique de gestion participative et transparente.
- **Aux partenaires communautaires et ONG :**
  - Soutenir les projets éducatifs à travers des fonds de soutien aux enseignants non mécanisés ;
  - Accompagner les écoles dans la mise en œuvre de solutions innovantes de gestion (numérisation, plateformes collaboratives, etc.).

### **4.4. Limites de l'étude et suggestions pour des recherches futures**

Ce travail, bien qu'approfondi, présente certaines limites. D'abord, la recherche s'est concentrée sur les écoles catholiques de Likasi, ce qui limite sa généralisabilité à d'autres confessions ou localités. Ensuite, l'enquête s'est essentiellement fondée sur les perceptions des enseignants, sans une contre-expertise de l'administration publique ou des autorités ecclésiastiques.

Pour approfondir la compréhension de cette problématique, des recherches futures pourraient :

- Étendre l'étude à d'autres villes et d'autres réseaux scolaires (protestants, kimbanguistes, etc.) ;
- Intégrer une analyse comparative entre écoles mécanisées et non mécanisées ;
- Explorer davantage le lien entre satisfaction au travail et performance pédagogique.

## BIBLIOGRAPHIE

### I. Textes légaux

- Constitution de la République Démocratique du Congo, 2006.
- Convention-cadre entre l'État congolais et la Conférence Épiscopale Nationale du Congo (CENCO), 2013.
- Décret n°04/019 du 15 mars 2004 fixant les modalités de collaboration entre l'État et les réseaux des écoles conventionnées.
- Loi n° 11/001 du 20 janvier 2011 portant organisation générale de l'enseignement national.
- Loi-cadre n°14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national en RDC.
- Ordonnance n°81-027 du 21 février 1981 portant Statut des agents de carrière des services publics de l'État.

### II. Ouvrages

- BERTRAND, Claude. *Théories de la motivation*. Paris : PUF, 2000.
- CAMPENHOUDT, Luc Van & QUIVY, Raymond. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 5<sup>e</sup> éd., Paris : Dunod, 2011.
- DEJOURS, Christophe. *Travail, usure mentale*, Paris : Bayard, 2000.
- DUBAR, Claude. *La crise des identités : L'interprétation d'une mutation*, Paris : PUF, 2001.
- GRAWITZ, Madeleine. *Méthodes des sciences sociales*, 11<sup>e</sup> éd., Paris : Dalloz, 2001.
- HERZBERG, Frederick. *Le travail et la nature de l'homme*, Paris : Éditions du Seuil, 1971.
- MASLOW, Abraham. *Motivation and Personality*, New York : Harper & Row, 1954.
- MEYER, John P. & ALLEN, Natalie J. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Thousand Oaks : Sage, 1997.
- SHOMBA KINYAMBA, Sylvain. *Méthodologie de la recherche scientifique*, Kinshasa : Éd. Universitaires Africaines, 2010.

### III. Articles



- KATUMBA, Jean-Pierre. « La rémunération des enseignants en RDC : enjeux et perspectives », *Revue Congolaise de l'Éducation*, vol. 3, n°1, 2019, pp. 45-62.
- KUNDA ILUNGA, Joseph. « Fidélisation du personnel enseignant : une problématique congolaise », *Revue des Sciences de l'Homme*, vol. 7, n°2, 2021, pp. 88-102.
- LUMU, Pascal. « Gestion des écoles conventionnées en milieu urbain : le cas de Likasi », *Revue de l'Administration Publique Congolaise*, n°12, 2020.
- MUKENDI, Esther. « Les déterminants de la motivation des enseignants non mécanisés », *Revue Congolaise du Travail*, vol. 5, 2022.
- NTUMBA, René. « La crise du système éducatif congolais : une analyse par la rémunération », *Revue panafricaine d'éducation*, n°8, 2020, pp. 130-147.

#### IV. Mémoires et travaux universitaires

- KAZADI, Noëlla. *Motivation et performance des enseignants dans les écoles catholiques de Kolwezi*, Mémoire de Licence, Université de Kolwezi, 2022.
- MULUMBA, Hervé. *Analyse comparative de la fidélisation dans les écoles publiques et conventionnées de Lubumbashi*, Mémoire de Master, UNILU, 2021.
- NGOYI, Jean-Claude. *Effets de la précarité salariale sur la qualité de l'enseignement primaire à Likasi*, Mémoire de Licence, UNIKIS, 2020.
- TSHIBOLA, Brigitte. *Le rôle des coordinations diocésaines dans la gestion du personnel enseignant conventionné*, Mémoire de Licence, Université de Lubumbashi, 2023.

#### V. Webographie

- <https://www.memoireonline.com> : Plusieurs études sur la rémunération des enseignants en Afrique centrale, consulté le 03/08/2025.
- <https://www.educationrdc.org> : Portail du ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique (EPST), consulté le 02/08/2025.
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9mun%C3%A9ration> : Définition et approches de la rémunération, consulté le 31/07/2025.
- <https://www.cenco.org> : Site officiel de la Conférence Épiscopale Nationale du Congo, consulté le 01/08/2025.