



## FORMATION CONTINUE DU PERSONNEL ENSEIGNANT DES ECOLES SECONDAIRES PRIVEES DE KINSHASA (RDC)

*Samy MBELU BATWASA<sup>1</sup>, Aristote BAZIKA MANGOMBA<sup>2</sup>, Eugène  
DJOBO ONDELEMON<sup>3</sup>, Corneille LUBOYA TSHIUNZA<sup>4</sup>*

**Université Pédagogique Nationale (UPN)**

**Résumé:** La formation continue est la clé de voûte pour une valorisation constante des ressources humaines du point de vue compétences, compétitivité, transversalité et transférabilité. Dans cette optique, la présente étude a investigué sur son organisation à travers les opinions des enseignants. Les résultats obtenus renseignent que les actions de formation continue organisées dans les écoles secondaires privées de Kinshasa (i) sont plus théoriques que pratiques, (ii) ne tiennent compte que des simples formalités pédagogiques et (iii) ne sont organisées que sporadiquement. Plusieurs défis à relever ont été identifiés, dont les principaux obstacles: (i) manque de stratégies d'identification des besoins de formation, (ii) manque de moyens pour assurer une action de formation efficace, de qualité et durable, (iii) thèmes non-adaptés aux difficultés professionnelles éprouvées, (iv) non-respect du timing de formation et (v) incompetence et sous-qualification des animateurs.

<sup>1</sup> Candidat doctorant et Chercheur en Leadership et Management de l'Education  
Université Pédagogique Nationale (Kinshasa-RDC)

<sup>2</sup> Candidat doctorant et Chercheur en Leadership et Management de l'Education  
Université Pédagogique Nationale (Kinshasa-RDC)

<sup>3</sup> Doctorant et Enseignant-Chercheur en Leadership et Management de l'Education  
Université Pédagogique Nationale (Kinshasa-RDC)

<sup>4</sup> Docteur (PhD) en Management et Economie de l'Education  
Central China Normal University (Chine)--- Chercheur et Professeur des universités

**Mots clés:** *Appréciation, formation continue, personnel enseignant, école privée.*

**Abstract:** Continuous professional development is crucial for enhancing human resources in skills, competitiveness, transversality, and transferability. A study based on teachers' perspectives found that continuous training in private secondary schools in Kinshasa is more theoretical than practical, limited to pedagogical formalities, and organized only sporadically. Key obstacles identified include a lack of strategies for identifying training needs, insufficient resources for effective training, unsuitable themes, non-compliance with schedules, and unqualified trainers. You can read more about this study.

**Keywords:** *Appraisal, continuing education, teaching staff, private school.*

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18596366>

---

## I. Introduction

Lorsqu'on observe de près la programmation des matières abordées au cours des séminaires, recyclages et autres actions de formation, ces matières sont, dans la plupart de cas, proposées par les organisateurs (Institutions de l'Etat ou Organismes de l'ONU ou autres partenaires) sans qu'une prospection préalable ne soit faite sur les besoins réels des bénéficiaires. Ce qui ne permet pas l'atteinte des objectifs visés, étant donné que les thèmes abordés ne rencontrent pas quelquefois les attentes des participants, par rapport aux lacunes qu'ils accusent.

Reconnaissons aussi que chaque enseignant a ses problèmes, ses difficultés particulières. Ce qui fait défaut chez tel enseignant ne l'est pas nécessairement chez l'autre. Là apparaît la nécessité d'identifier avant toute séquence de formation, les besoins des sujets, afin d'élaborer un contenu qui puisse satisfaire les attentes des concernés.

Depuis quelques décennies, la société congolaise semble ne pas apprécier la qualité du produit de l'école congolaise. Elle pense que l'école met sur le marché d'emploi des produits non raffinés par le système éducatif congolais. Parmi les raisons qui justifient la faiblesse du système éducatif congolais, l'absence des formations continues du personnel enseignant liée au manque des moyens, l'absence de leadership pédagogique dans les écoles, les réunions pédagogiques irrégulières, le dysfonctionnement des cellules de base et des unités

pédagogiques dans les écoles. Malgré cette impasse, l'Etat congolais a mis en place un service chargé de formation des enseignants pour pallier cette situation qui reste un casse-tête.

Nos observations centrées vers les écoles privées agréées secondaires de Kinshasa, en République Démocratique du Congo, montrent que les écoles ne se soucient pas de la formation des enseignants. Ces derniers sont généralement contents car les séances de formation constituent de perte de temps. Pour eux, la quasi-totalité du temps de travail de l'enseignant est orientée uniquement vers les activités interactives dans les salles de classe alors que les formations continues, les journées pédagogiques, les travaux en unité pédagogique constituent des périodes de détente pour les enseignants et des rendez-vous avec des tiers.

Il s'observe aussi que les exigences de service national de formation ne sont pas respectées par les dirigeants et les dirigés dans ces établissements scolaires. Ces écoles et les enseignants ignorent le dicton : « cesser d'apprendre, de se faire former, c'est cesser de vivre ou d'enseigner ».

Au regard de ce fait combien inquiétant et de l'importance de la formation continue pour le personnel ainsi que pour l'école, l'étude résume sa question-problème à travers les préoccupations sur les appréciations des enseignants des écoles cibles sur la formation continue et les défis pour une organisation réussie des actions de formation continue.

## II. Cadres notionnel et théorique

Une étude pose ses jalons sur les fondements conceptuels et théoriques. Ce point répond à cette exigence. Il est rédigé en deux grands points. Il s'agit de la définition des concepts clés et de la description des aspects théoriques liés au thème sous examen.

### 1. Définitions des concepts clés

Il est d'une obligation scientifique de pouvoir définir les substantifs liés à l'étude pour éviter la confusion et l'équivoque sur l'usage polysémique que revêtissent les termes utilisés. *Appréciation, formation continue, personnel enseignant, école privée*, sont les mots à élucider dans ce point.

#### a) Appréciation

Pour Lessard (2009) cité par Bazika (2025), l'appréciation d'une réforme consiste à analyser la tension entre la réforme « prescrite » et la réforme « réelle ». Il ne s'agit pas

seulement de mesurer des résultats chiffrés, mais de comprendre comment les acteurs de terrain habitent et transforment le changement.

Gérard (2001) cité par Bazika (2025) explique l'appréciation dans la dimension qualitative témoignée et/ou expliquée par l'efficacité (qualité et efficacité du système). A cet effet, l'appréciation est un processus d'évaluation systémique qui doit mesurer si les nouveaux dispositifs apportent une réelle plus-value aux acquis des élèves.

*« En substance, l'appréciation de la gratuité de l'éducation de base repose sur les facteurs qui affectent les activités d'enseignement-apprentissage, les indicateurs ci-après permettent d'apprécier l'impact ou l'efficacité de la réforme de la gratuité de l'éducation de base : le marché scolaire, la motivation des enseignants, les conditions de travail des enseignants, l'encadrement pédagogique de chaque apprenant, le taux de scolarité, la qualité de la formation assurée, la capacité d'accueil et les effectifs scolaires, les manuels scolaires disponibles, les matériels didactiques, les mobiliers scolaires, etc. »* (Bazika, 2025).

## **b) Formation continue**

La formation continue revêt plusieurs définitions, parmi lesquelles, il y a lieu de noter :

Selon Zola (1899, p. 423), la formation continue désigne «la formation suivie par des personnes ayant terminé leurs études initiales ». Pour Meignant (1991, p.101), la formation continue désigne « *les moyens pédagogiques offerts aux salariés, pour qu'ils développent leurs synergies, leurs comportements, leurs compétences au travail* ».

Pour Legendre (1993, p. 627), la formation continue « *est la poursuite ou la reprise de l'apprentissage organisé après la conclusion d'une première phase d'apprentissage à l'école, à l'université ou au travail, afin de rafraîchir les connaissances, aptitudes et savoir-faire acquis, de les approfondir et de les enrichir, ou encore d'acquérir de nouvelles connaissances, aptitudes et savoir-faire* ».

Selon Senn et Schröder-Naef (2000), la formation continue est un concept intégral qui englobe l'examen thématique de l'apprentissage des adultes : (i) la formation continue générale a des fins professionnelles, (ii) la formation continue en entreprise et la formation continue externe, (iii) la formation continue formelle et institutionnalisée et la formation continue informelle et (iv) la formation continue non formelle.

## **c) Personnel enseignant**

Le petit Robert (2020) définit le personnel comme étant l'ensemble des personnes employées dans une maison, une entreprise ou un service.

Pour Verhulst (1984), le personnel est l'ensemble des personnes qui se placent sous l'autorité du chef d'entreprise, apportent leur travail en échange d'une rémunération convenue appelée salaire. Le personnel est donc formé des salariés, des ouvriers employés, des cadres et personnel de direction.

Le Code du Travail congolais (2002, article 7), stipule qu'est personnel d'une organisation, toute personne physique, quels que soient, son sexe et sa nationalité, qui s'est engagé à mettre son activité professionnelle, moyennant rémunération, sous la direction et l'autorité d'une personne, physique ou morale, publique ou privée, dans les liens d'un contrat de travail.

Selon Charles, (2003), le personnel représente « une fonction de l'entreprise englobant d'une part une fonction de gestion au sens stratégique dans les domaines de politique du personnel, politique de rémunération, politique, promotion, relations humaines renflement intérieur... et d'autres part les fonctions d'exécution telles que la gestion administrative du personnel, le recrutement, la notation, la formation le service social, le médicament du travail, la sécurité...etc. ». Il s'agit, dans ce sens, de l'expression ressource humaine qui symbolise la direction des ressources humaines d'une entreprise.

Selon Musomo (2016, p.48), l'enseignant « est toute personne qui facilite l'apprentissage par les enseignements ; dans les classes, à la charge de l'éducation des élèves ; instruit d'autres personnes dans le but de leur faire acquérir des connaissances ».

S'agissant du personnel enseignant, selon le Recueil de Directives et Instructions Officielles (2011, p. 88) cité par Djobo (2023), « le personnel des établissements d'enseignement est reparti en deux catégories à savoir : (i) le personnel administratif et technique (cette catégorie comprend l'ensemble des agents de commandement, de collaboration et d'exécution) et (ii) personnel enseignant (cette catégorie englobe le maître, l'instituteur, le moniteur des travaux, le chef d'atelier et le professeur). Ces deux catégories sont gérées par le statut du personnel des services publics de l'Etat d'une part et par les dispositions particulières. Et le personnel des établissements privés agréés est régi par les dispositions du code de travail et le statut propre à chaque établissement ».

#### **d) Ecole privée agréée**

Le terme école vient du latin Schola, le mot recouvre d'une façon générale, tout établissement où l'on enseigne.

Selon Larousse, (2022) l'école est un établissement où l'on donne un enseignement collectif général. Institution chargée de donner un enseignement collectif général aux enfants d'âge scolaire et préscolaire.

Macaire et Raymond (1964), pensent que l'école est « le prolongement de la famille. Cependant, en comptant leurs enfants à l'école les parents donnent aux enseignants le droit et le pouvoir de continuer l'éducation commencée au foyer ».

Pour Ndandula (2020, p.30) « l'école est un établissement où l'on dispense un enseignement collectif ; des connaissances générales ou particulières nécessaires à l'exercice d'un métier, d'une profession ou à la pratique d'art. C'est aussi ce qui est propre à fournir ».

Dans le cadre de notre travail, une école est entendue comme une institution scolaire ayant pour mission principale la formation des personnes par mise en place d'une gestion rationnelle des ressources disponibles.

Selon la loi cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national, à son art. 6 distingue deux types d'école à savoir : les écoles publiques et les écoles privées agréées.

Les écoles publiques sont des établissements scolaires organisés et gérés par l'Etat. Elles englobent des écoles conventionnées et non-conventionnées.

Les écoles privées sont selon la Loi cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'enseignement national, tout établissement d'enseignement maternel, primaire, secondaire ou professionnel créé par toute personne physique ou morale, congolaise ou étrangère qui présente garanties civique, juridique, financières, matérielles morales, pédagogique, Andragogique, administratives et environnementales (Luboya, 2021).

Selon Luboya (2021), l'école privée est une école qui n'est pas administrée par le gouvernement local, étatique ou national et qui conserve le droit de sélectionner ses élèves et est financée, en tout ou en partie grâce au frais de scolarité qu'elle demande à ses élèves, plutôt qu'entièrement par de fond.

Dès lors nous définirons les écoles privées comme celles créées par des personnes physiques ou morales, gérées par eux-mêmes et contrôlé par l'Etat. En d'autre termes, elles sont des écoles qui ne sont pas administrées par leur gouvernement local, étatique ou national et qui conservent donc le droit de sélectionner ces élèves et de se financer, en tout ou en partie grâce au frais de scolarité qu'elles demandent aux parents d'élève, plutôt qu'entièrement par des fonds gouvernementaux (subsidés).

## 2. Aspects théoriques

Ce point décrit les aspects théoriques liés aux types de la formation continue et du Service National de Formation (SERNAFOR).

### 2.1. Formes ou types de formation

La littérature scientifique dénombre plusieurs types de formes ou types de formation continue nous citons quelques-uns (e) s.

#### a) Formation initiale

Romalaer (1993, p.79) estime que la formation initiale « *est celle qu'on reçoit à l'école et dans les cours spécialisés. Elle constitue ce qu'on appelle l'enseignement général. Celui-ci est l'ensemble des activités éducatives qui permettent d'atteindre des niveaux des connaissances dans les différentes disciplines qui sont mises en œuvre dans un travail où le jugement de la personne est sollicité* ». L'enseignement général comprend l'enseignement de base, c'est-à-dire celui qu'on appelle l'enseignement primaire mais également l'enseignement secondaire dispensé dans les collèges, lycées et l'enseignement supérieur au moins dans la partie qui ne propose pas strictement à des activités professionnelles.

La formation initiale désigne la formation sous statut étudiant. Elle permet d'acquérir, tout au long du cursus, les connaissances, savoirs et compétences nécessaires à l'entrée dans la vie active. Pendant sa formation, l'étudiant se retrouve confronté au monde du travail grâce aux différents stages proposés tout au long de son cursus. Il peut ainsi acquies de l'expérience. En résumé, la formation initiale, c'est : (i) une formation théorique, (ii) un cursus scolaire à plein temps, (iii) un statut étudiant et (iv) une découverte du monde professionnel par le biais des stages.

#### b) Formation de base

Selon Kabambi cité par Luboya (2021), la formation de base est l'ensemble des connaissances acquises par un travailleur préalablement à son entrée sur le marché du travail. Plus particulièrement, cette expression désigne la formation scolaire générale qui permet d'entreprendre des études supérieures, universitaires ou professionnelles dans une discipline précise.

### **c) Formation générale et spéciale**

La formation générale fait penser à l'éducation qu'un individu a reçue dans sa vie. A ce propos, Osterieth cité par Scaillet (1994), définit l'éducation comme un ensemble d'influences exercées par une génération adulte où une génération non adulte pour la rendre utile à la société. Les influences sont d'ordre intellectuel, moral, culturel, physique, etc. Quant à Durkheim cité par Scaillet (1994), éduquer c'est faire d'un individu un adulte qui doit être utile à la société.

D'après Dion (p.220), « *la formation générale est une formation axée sur l'acquisition d'un ensemble de connaissances qu'une personne doit normalement posséder, compte tenu de son âge et du milieu où elle se trouve dans un contexte de civilisation* ».

Bref, la formation générale contribue à la formation de la personnalité en offrant à l'individu toutes les facultés d'épanouissement possibles pour qu'il devienne utile à la société. La formation générale est le prolongement des acquisitions scolaires et vise à faciliter la structuration de la pensée et de la réflexion par les moyens d'expression de l'individu.

En RDC, la formation générale est dispensée par l'enseignement national et régie par la loi-cadre n°86/005 du 22 septembre 1986. Elle est assurée dans les établissements d'enseignement publics et privés agréés, organisés d'après les niveaux en enseignement maternel primaire, secondaire, supérieur et universitaire.

Comme on peut le remarquer, la formation générale se distingue de la formation spécialisée qui est orientée vers un champ précis comme par exemple la formation de base qui est condition préalable à l'acquisition d'autres connaissances plus poussées.

Pour nous, la formation générale vise à faire acquérir à l'individu un corps de connaissances adéquates en vue de son développement et de son intégration sociale harmonieuse. Tandis que la formation spéciale consiste à apprendre aux formés une soigneuse adaptation à un métier. Il s'agit de mettre les formés en état de faire face aux exigences techniques et futures, faire prendre connaissance de responsabilité de l'emploi et sa contribution à l'œuvre de production.

### **d) Formation professionnelle**

La formation professionnelle est le processus d'apprentissage qui permet à un salarié ou un demandeur d'emploi d'acquérir le savoir, le savoir-faire et le savoir-être (capacité et aptitude) nécessaires à l'exercice d'un métier ou d'une activité professionnelle. La formation



professionnelle s'apparente beaucoup à la formation continue mais elle est bien distincte de cette dernière. En effet, elle vise à gagner de nouvelles compétences nécessaires à une évolution ou à un changement de métier. Les formations professionnelles peuvent s'inscrire dans le plan de formation de votre entreprise ou émaner de votre demande personnelle (Raymond Bourdoncle et Claude Lessard, 2003).

D'après l'ordonnance-loi n°15/2002 du 16 octobre 2002 portant nouveau Code du travail en RDC, la formation professionnelle se définit comme tout mode de formation qui permet aux jeunes qui n'ont pas encore une activité professionnelle, aux personnes en chômage, ainsi qu'à toute personne exerçant une activité économique d'acquérir ou de développer des connaissances techniques et professionnelles générales en vue de l'exercice d'une profession ou d'obtenir une profession. Dans ce sens, la formation professionnelle concerne à la fois le travailleur et toute personne voulant apprendre quelque chose liée à un métier ou profession.

#### **e) Formation continue**

Pour Legendre (1993, p. 627), la formation continue « est la poursuite ou la reprise de l'apprentissage organisé après la conclusion d'une première phase d'apprentissage à l'école, à l'université ou au travail, afin de rafraîchir les connaissances, aptitudes et savoir-faire acquis, de les approfondir et de les enrichir, ou encore d'acquérir de nouvelles connaissances, aptitudes et savoir-faire ».

La formation continue n'est plus limitée à des contenus professionnels. Dans ce sens, Senn et Schröder-Naef (2000), expliquent que la formation continue est un concept intégral qui englobe l'examen thématique de l'apprentissage des adultes : (i) la formation continue générale et la formation continue à des fins professionnelles, (ii) la formation continue en entreprise et la formation continue externe, (iii) la formation continue formelle et institutionnalisée et la formation continue informelle et (iv) la formation continue non formelle.

La formation continue permet alors aux personnes qui sont déjà dans la vie active de pouvoir continuer à se former pour améliorer leurs compétences et de s'adapter aux nouvelles technologies, pratiques ou méthodes appliqués en entreprise. Elle permet également la reconversion professionnelle. Celle-ci est donc proposée aux professionnels salariés, aux jeunes adultes et demandeurs d'emploi.

Dans la mesure où la formation continue concerne des adultes et non plus des enfants, les chercheurs se sont demandé comment la pédagogie pouvait s'appliquer aux adultes. C'est

le cas, par exemple, de la pédagogie du projet dont les effets comparatifs entre formation initiale et formation continue à l'Université du Pau ont fait l'objet, dans la décennie 1980, d'une recherche dont les résultats ont été publiés lors d'une thèse (Béatrice, 1988).

## **2.2. SERNAFOR (Service Nationale de Formation)**

La formation continue a été définie comme une priorité un peu plus tôt par l'arrêté départemental n°0002/84 du 27 mars 1984 portant création d'un Service National de Formation (SERNAFOR) au sein de l'inspection générale de l'enseignement primaire, secondaire et technique. Elle constitue une réponse à la sous-qualification des enseignants. Les activités de formation des enseignants font aujourd'hui partie des principales réformes du secteur de l'éducation, préconisées dans le Plan Intérimaire de l'Education 2012-2014. (Programme de formation initiale des Enseignants des six premières années de l'Education de Base dans les Instituts de Formation aux Métiers de l'Enseignement, IFME)

Pour le Ministère de l'Éducation Nationale de la RDC (2023), le SERNAFOR est aussi chargé de créer et de diffuser tout outil de formation. Ce service fait appel à la collaboration des cadres chevronnés du ministère de l'éducation nationale, à temps partiel ou à temps plein, au niveau central comme au niveau provincial ainsi qu'au niveau de la cellule de base de chaque établissement scolaire.

Il fait également appel à la collaboration des services extérieurs, aux entreprises privées et autres, invités à appuyer certaines actions.

Sur le plan politique, la formation continue des enseignants et personnels d'encadrement fait partie des principales réformes du secteur préconisé par le Plan Intérimaire de l'Education (PIE): « La réforme de la formation professionnelle continue des enseignants et encadreurs pédagogiques à travers l'organisation d'un dispositif qui s'implante au niveau de chaque école, la création et le fonctionnement de cellules pédagogiques ainsi que le renforcement de l'encadrement pédagogique ».

La formation continue développe les compétences et les performances en vue de l'amélioration de la qualité et la pertinence des enseignements/apprentissages, et constitue un facteur de motivation des enseignants. L'administration de la formation continue des enseignants de l'EPSP se décline à 4 niveaux (Ministère de l'Éducation Nationale de la RDC, 2021).

### III. Méthodologique de l'étude

Pour collecter les données de notre enquête, nous avons utilisé la méthode d'enquête concrétisée par le questionnaire, la documentation et l'interview libre.

En effet, le questionnaire a été administré auprès de 65 enseignants et administratifs des écoles privées agréées secondaires de la Ville-Province de Kinshasa. Il comprenait deux parties. La première partie est relative à l'identification anonyme du répondant et identifiait le genre, le statut matrimonial, le niveau d'études, l'âge, l'ancienneté et la fonction des enquêtés. La deuxième partie concerne les questions de recherche de notre étude.

Sur terrain, nous avons distribué au total 80 exemplaires du questionnaire et nous avons réussi à récupérer 65 protocoles, nous avons connu la mortalité de l'échantillon de 15 protocoles, soit, 18,8%. Dans l'ensemble, l'enquête nous a pris deux mois, soit du mois d'Octobre au mois Novembre 2024.

Après la collecte des protocoles, nous avons procédé au dépouillement des protocoles. Après le dépouillement des protocoles, nous avons procédé immédiatement au traitement des données. Les données ont été analysées selon deux orientations. Il s'agit de l'analyse univariée et de l'analyse bivariée.

Les données de tous les types de questions fermées ont été soumises au traitement par l'analyse statistique. Celle-ci permet de traiter les données en dégagant les indices de grandeur de tendance centrale, de dispersion et autres. Elle nous a facilité le traitement quantitatif des données recueillies après le dépouillement. La statistique a aussi permis l'analyse bivariée.

Pour le seuil de signification, nous avons considéré que la valeur de  $p < 0.05$ . En effet, après l'application du test de Chi-carré, si la p-value est plus petite ou égale que le seuil de référence (0,05, soit 5%) l' $H_0$  est rejetée. Et si la p-value est plus grande que le seuil de référence, l' $H_0$  est acceptée.

Pour interpréter les valeurs de coefficient V, nous avons considéré que si la valeur de  $V < 0,10$  et  $< 0,20$  signifie relation faible ; entre  $\geq 0,20$  et  $\leq 0,30$  signifie relation moyenne et  $\geq 0,30$  signifie relation forte (Luboya, 2020). L'étude a aussi utilisé les coefficients de corrélations Rho Spearman et les coefficients de détermination à l'aide du logiciel SPSS 22.

### IV. Résultats

Les résultats numériques inclus dans les tableaux sont lus au bas, tableau par tableau.

**Tableau 1: Connaissance sur la formation continue**

Réponses	ni	%
Oui	50	76,9
Non	15	23,1

**Source: Enquête sur terrain****N=65**

Il ressort de ce tableau une lecture selon laquelle, 50 enseignants, soit 76,9% affirment avoir déjà entendu parler de la formation continue contre 15 agents, soit 23,1%.

Les enquêtés ayant affirmé (76,9%) ont défini la formation continue en ces termes : « *c'est un processus d'apprentissage qui permet d'acquérir des connaissances dans la vie professionnelle [...], c'est un mode d'apprentissage proposé aux professionnels (salariés) pour améliorer leurs compétences [...], c'est causer ou offrir des connaissances aux personnels pour améliorer leurs compétences et productions au travail [...], c'est une formation qui permet à l'employé de développer ses compétences et acquérir d'autres.*

**Tableau 2 : Formations de mise en niveau après le recrutement**

Réponses	ni	%
Oui	50	76,9
Non	15	23,1

**Source : Enquête sur terrain****N=65**

Au regard de ce tableau, nous constatons que 50 enseignants soit 76,9 % de notre échantillon affirment que leurs écoles privées agréées de Kinshasa organisent des sessions de formation continue contre 15 enseignants soit 23,1%. En définitive, la majorité des enseignants des écoles privées de Kinshasa suivent des sessions de formation continue.

Pour ceux qui ont dit oui (76,9%), ils ont avancé comme argument : « *pour le renforcement en méthode d'enseignement (DAS), la facilité dans la tenue des documents pédagogique [...], l'application des nouvelles méthodes (CESAM) [...], la manière de remplir les documents pédagogiques* ».

Par contre, ceux qui dit non, se sont justifiés comme ci : « *non organisation des séances de formation à l'école [...], lourdeur des autorités hiérarchiques* ».

**Tableau 3 : Organisation des sessions de la formation professionnelle**

Organisation des sessions de formation professionnelle pour se perfectionner	ni	%
Oui	47	72,3
Non	18	27,7

**Source: Enquête sur terrain****N=65**

Les informations chiffrées de tableau ci-dessus, il ressort que 47 enseignants soit 72,3% affirment de l'organisation de la formation professionnelle comme aide pour à se perfectionner contre et 18 enseignants soit 27,7 %.

**Tableau 4: Besoins formation continue**

Besoins formation continue	Oui		Non	
	ni	%	ni	%
Usage du programme scolaire	54	83,1	11	16,9
Usage des guides pédagogiques et des manuels	53	81,5	12	18,5
Fabrication des matériels didactiques	49	75,4	16	24,6
Utilisation des matériels didactiques pendant une leçon	49	75,4	16	24,6
Tenue des documents pédagogique	52	80	13	20
Gestion d'une classe	46	70,8	19	29,2
Tenue des documents des élèves	51	78,5	14	21,5
Discipline scolaire	51	78,5	14	21,5
Styles d'enseignement	51	78,5	14	21,5
Styles d'enseignement et d'apprentissage	51	78,5	14	21,5
Méthodes d'enseignement	56	86,2	9	13,8
Techniques d'enseignement	43	66,2	22	33,8
Gestion des conflits en classe	51	78,5	14	21,5
Approches pédagogiques innovantes	43	66,2	22	33,8
Evaluations des apprentissages selon l'approche par situation	43	66,2	22	33,8

**Source: Enquête sur terrain**

**N = 65**

Le tableau 4 renseigne sur les besoins en formation continue dans les écoles privées secondaire de Kinshasa. On note : l'usage du programme scolaire (83,1% ont adhéré contre 16,9%), usage des guides pédagogiques (81,5% sont d'avis contre 18,5%), la fabrication des matériels didactiques (75,4% sont d'accord contre 24,6%), l'utilisation des matériels didactiques pendant une leçon (75,4% sont d'avis contre 24,6%), la tenue des documents pédagogique (80% affirment contre 20%), la gestion d'une classe (70,8% disent oui contre 29,2%), la tenue des documents des élèves (78,5% sont d'avis contre 21,5 %), la discipline

scolaire (78,5% affirment et 21,5% disent non), le styles d'enseignement (78,5% sont d'accord en contrepartie 21,5%), le styles d'enseignement et d'apprentissage (78,5% ont adhéré contre 21,5%), les méthodes d'enseignement (86,2% sont d'avis contre 13,8%), les techniques d'enseignement (66,2% disent oui contre 33,8%), la gestion des conflits en classe (78,5% affirment contre 21,5%), l'approches pédagogiques innovantes (66,2% disent oui et 33,8% disent le contraire) et l'évaluations des apprentissages selon l'approche par situation (66,2% ont adhéré contre 33,8%).

**Tableau 5 : Cellule de base et des unités pédagogique**

Cellule de base et des unités pédagogique	Ni	%
<b>Oui</b>	55	84,6
<b>Non</b>	10	15,4

*Source: Enquête sur terrain*

**N=65**

Après la lecture de données de tableau ci-dessus, nous constatons que 55 enseignants soit 84,6% de notre échantillon affirment que leur cellule de base et des unités pédagogiques est organisée et 10 enseignants soit 15,4% disent non.

**Tableau 6 : Fréquence des réunions des unités pédagogiques**

Fréquence des réunions des unités pédagogiques	ni	%
Une fois par semaine	42	64,6
Une fois par mois	16	24,6
Autant de fois qu'il y a besoin	2	3,1
Une fois par an	2	3,1
Une fois par trimestre	3	4,6

*Source: Enquête sur terrain*

**N=65**

Ce tableau montre la fréquence des réunions des unités pédagogiques dans les écoles de Kinshasa. Il a été observé que ces réunions sont organisées: une fois par semaine (64,6%), une fois par mois (24,6%), autant de fois qu'il y a besoin (3,1%), une fois par an (3,1%) et une fois par trimestre (4,6%).

**Tableau 7: Organisation des actions de formations pour son personnel enseignant**

Fréquence des réunions des unités pédagogiques	Ni	%
<b>Oui</b>	56	86,2
<b>Non</b>	9	13,8

*Source: Enquête sur terrain*

**N=65**

Après la lecture de données de tableau ci-dessus, nous constatons que 56 enseignants soit 86,2% de notre échantillon affirment de l'organisation des actions de formation pour son personnel contre 9 enseignants soit 13,8%.

**Tableau 8 : Fréquence des formations organisées**

Fréquence des formations organisées	ni	%
<b>Une fois par semaine</b>	9	13,85
<b>Une fois par mois</b>	16	24,62
<b>Une fois par trimestre</b>	8	12,31
<b>Une fois par semestre</b>	9	13,85
<b>Une fois par an</b>	10	15,38
<b>Autant de fois qu'il y a besoin</b>	13	20,00

**Source : Enquête sur terrain**

**N=65**

Ce tableau présente les fréquences des formations organisées dans les écoles privées secondaires de Kinshasa. Il a été observé que ces formations sont organisées une fois par an (15,38%), une fois par mois (24,62%), une fois par semaines (13,85%), autant de fois qu'il y a besoin (20%), une fois par semestre (13,85%) et une fois par trimestre (12,31%).

**Tableau 9 : Assistance à l'action de formation**

Réponses	Ni	%
<b>Oui</b>	56	86,2
<b>Non</b>	9	13,8

**Source: Enquête sur terrain**

**N=65**

Après la lecture de données de tableau ci-dessus, nous constatons que 56 enseignants soit 86,2% de notre échantillon affirment avoir assisté dans une formation organisée dans leur école contre 9 enseignants soit 13,8%.

**Tableau 10: Motivations personnelles à la formation**

Motivations personnelles	Oui		Non	
	ni	%	Ni	%
Amélioration de l'adaptation au poste occupé	14	21,5	51	78,5
Renforcement des capacités et combler des lacunes	37	56,9	28	43,1

Réorientation de la carrière (changement de poste de travail)	19	29,2	46	70,8
Développement professionnel personnel	17	26,6	48	73,4
Promotion professionnelle	14	21,5	51	78,5
Amélioration de la qualité de prestation pédagogique	32	49,2	33	50,8
Amélioration de rendement scolaire	34	52,3	31	47,7
Répondre aux besoins de l'école	44	67,7	21	32,3

**Source : Enquête sur terrain**

**N= 65**

Ce tableau présente les motivations personnelles pour suivre ces formations continues. Il s'agit de : l'amélioration de la qualité de prestation pédagogique (49,2% sont d'accord contre 50,8%), amélioration de l'adaptation au poste occupé (21,5% sont d'avis contre 78,5%), réorientation de la carrière (changement de poste de travail) (29,2% sont d'accord contre 70,8%), amélioration de rendement scolaire (52,3% sont d'accord contre 47,7%), promotion professionnelle (21,5% sont d'avis contre 78,5%), développement professionnel personnel (26,6% sont d'accord contre 73,4%) et répondre aux besoins de l'école (67,7% sont d'avis contre 32,3%).

**Tableau 11: Types de formations organisées**

Types de formations organisées	Oui	Non
Formation théorique	34	52,3
Formation pratique	21	32,3
Formation théorique et formation pratique	10	15,4

**Source: Enquête sur terrain**

**N=65**

Ce tableau présente les types de formations organisées dans les écoles privées secondaires de Kinshasa. Il a été observé que ces formations sont organisées pour: la formation théorique (52,3%), les deux formations à la fois (32,3%) et la formation pratique (15,4%).

Les enquêtés se sont justifiés en ces mots:

Pour la formation théorique: « *Nous avons eu seulement des documents tenant lieu de la formation [...], les formateurs expliquaient seulement leur propre syllabus* ».

Pour la formation pratique : « *Puisqu'après la formation les formateurs avaient demandé de réaliser quelques travaux pour concilier la théorie avec la pratique [...], les*



*travaux étaient plus en atelier [...], la formation était déroulée sous forme d'un travail dirigé ».*

Pour les deux à la fois : « *Puisque l'enseignant est sensé marier la pratique après avoir été formé [...], le maître observe les actes professionnels posés [...], les formations étaient de manière structurée comment planifier et enseigner après nous étions soumis à un exercice [...], nous sommes passés sous forme d'une démonstration après la formation ».*

**Tableau 11: Défis à relever pour une action de formation réussie**

Difficultés rencontrées prises comme défis	Oui		Non	
	n	%	n	%
Inadaptation de contenu avec le besoin de formation du personnel	14	21,5	51	78,5
Manque de moyens pour bien former	37	56,9	28	43,1
Difficultés de communication avec le formateur	19	29,2	46	70,8
Incompétences du formateur	17	26,6	48	73,4
Attitude négative des collègues participants	14	21,5	51	78,5
Manque de suivi pendant la formation	32	49,2	33	50,8
Formation était trop théorique (sans pratique)	34	52,3	31	47,7
Durée de la formation (trop courte ou trop longue)	44	67,7	21	32,3
Inadaptation entre l'objet de formation et le poste de travail occupé	36	55,4	29	44,6
Mauvaises méthodes utilisées	25	38,5	40	61,5
Thèmes non adaptés aux difficultés professionnelles éprouvées	9	13,8	56	86,2

**Source : Enquête sur terrain**

**N=65**

Ce tableau présente les difficultés rencontrées pendant le déroulement de formation constituant les défis auxquels l'organisation de formation continue fait face. Parmi ces difficultés, il y a : l' inadaptation de contenu avec le besoin de formation du personnel (21,5% sont d'avis contre 78,5%), le manque de moyens pour bien former (56,9 ont adhéré contre 43,1%), l' incompétences du formateur (26,6% ont accepté contre 73,4%), l'attitude négative des collègues participants (21,5% sont d'accord contre 78,5%), le manque de suivi pendant la formation (49,2% contre 50,8%), la formation était trop théorique (sans pratique) (52,3% ont accepté contre 47,7,6%), la durée de la formation (trop courte ou trop longue) (67,7% sont d'avis contre 32,3%), l' inadaptation entre l'objet de formation et le poste de travail occupé (55,4% sont d'avis contre 44,6%), les mauvaises méthodes utilisées (38,5% sont d'avis contre

61,5%), les thèmes non adaptés aux difficultés professionnelles éprouvées (13,8% ont adhéré contre 86,2%).

**Tableau 12 : Caractéristiques sociodémographiques et appréciations des enseignants sur la formation continue par les résultats de Chi-carré et de coefficient V de Cramer**

Indices/ Caractéristiques	ddl	Chi <sup>2</sup>	P-value	Décision expérimentale	Coefficient de Cramer
Genres	3	0,594	0,771	Ho est acceptée	0,825
Statuts matrimoniaux	3	2,229	0,541	Ho est acceptée	0,641
Niveaux d'études	4	2,359	0,181	Ho est acceptée	0,881
Âges	5	1,301	0,368	Ho est acceptée	0,668
Anciennetés	6	1,299	0,584	Ho est acceptée	0,584
Fonctions	3	9,139	0,063	Ho est acceptée	0,517

Seuil de  $\alpha$  :  $p=0.05$  ou 5%

Ce tableau montre que les réponses des sujets ne sont pas influencées significativement par les genres ( $p=0,771$ ,  $V=0,825$ ), les statuts matrimoniaux ( $p=0,541$ ,  $V=0,641$ ), les niveaux d'études ( $p=0,181$ ,  $V=0,881$ ), âges ( $p=0,368$ ,  $V=0,368$ ), les anciennetés ( $p=0,584$ ,  $V=0,584$ ) et les fonctions ( $p=0,063$ ,  $V=0,517$ ). Les hypothèses nulles ( $H_0$ ) sont acceptées au seuil de signification de 5 % et 95% de confiance avec les résultats de coefficient V de Cramer proche de 0 et moins de 1. Autrement dit, il n'existe pas de relation significative entre les appréciations des enseignants sur la formation continue et leurs caractéristiques sociodémographiques telles que les âges, les genres, les niveaux d'études, les fonctions, les statuts matrimoniaux et les anciennetés. Cette relation d'indépendance est fiable pour les niveaux d'études, et elle forte pour les genres, statuts matrimoniaux, anciennetés, âges et fonction.

## V. Discussions

L'investissement dans le secteur éducatif d'un pays est un gage pour son développement dans la mesure où, c'est à travers lui que ce dernier parvient à s'offrir le type d'homme idéal dont il a besoin, pour son progrès. Ne dit-on pas que le développement d'une nation est intimement lié au progrès réalisé dans le domaine de l'éducation ? Pour y arriver, l'Etat confie cette noble mission à l'école, en mettant à sa disposition les ressources nécessaires (humaines, matérielles, financières, etc.), pour sa réalisation harmonieuse.

L'enseignant, à l'instar de sa formation initiale, est obligé de suivre d'autres types de formation qui, durant sa carrière vont l'aider à bien assumer sa fonction. Car en réalité, il faut reconnaître que de manière générale, l'enseignant congolais, quel que soit son niveau d'études, accuserait quelques insuffisances inhérentes à la nature humaine, aux conditions et aux programmes de formation qu'il a suivis, ainsi qu'à la croissance vertigineuse de la connaissance scientifique. Compte tenu de ces divers changements, il apparaît plus que nécessaire que l'enseignant renouvelle constamment ses connaissances sur le plan théorique et pratique. D'où l'impérieuse nécessité d'organiser, à son intention, des sessions régulières de formation continue, non pas de manière classique, mais par séances ou modules intensifiés, pour sa remise à niveau. Cette formation vise à le préparer dans l'exercice adéquat des fonctions pour lesquelles les responsabilités lui seraient confiées. Ainsi, aurait-il la possibilité d'exercer ses activités de façon satisfaisante pour lui-même et pour l'institution.

A cet effet, Plusieurs études théoriques et empiriques ont étudié la formation continue dans les écoles tant du secteur privé que public. C'est ainsi que cette étude s'inscrit dans le même cadre afin de cerner les appréciations des acteurs bénéficiaires de l'action de formation et de recenser les défis à relever pour son organisation réussie.

### **1. Appréciations du personnel enseignant sur la formation continue**

Le premier objectif de cette étude était d'analyser les appréciations des enseignants sur la formation continue dans les écoles secondaires privées agréées de Kinshasa.

Les résultats ont montré que la majorité des enseignants apprécie négativement la formation continue organisée dans leurs établissements scolaires. Etant donné que ces formations sont plus en majorité théorique, tient compte de simple formalité pédagogique et les actions de formations sont organisée en majorité une fois par an. Cependant, les formations subies ont une influence sur les tâches quotidiennes des enseignants car elles permettent d'apporter les innovations l'enseignement, savoir-être (75,4%), renforcer les connaissances d'enseignement, savoir-être (66,2%), améliorer la manière d'enseigner, savoir-être (64,6%), améliorer les performances professionnelles, vouloir et pouvoir agir (64,6%) et améliorer les capacités d'enseigner, savoir-être (60%).

En effet, les résultats de l'étude de Mukendi (2020) et Mafuta (2019), sont divergents quand ils montrent que les enseignants perçoivent positivement les formations continues. Il en

est de même pour l'étude de Lengo (2019), où la formation continue a été appréciée de manière globale à la positive.

Par ailleurs, les travaux de Ngatuku (2020), sont quasiment identiques en révélant que les enseignants des écoles secondaires conventionnées catholiques de Plateau n'apprécient pas positivement leur politique de formation continue.

Les appréciations des enseignants sur la politique de la formation continue ne sont pas influencées significativement par leurs caractéristiques sociodémographiques et professionnelles telles que les genres, les âges, les anciennetés, les fonctions, les statuts matrimoniaux et les niveaux d'études. Cependant, Quelques reproches ont été formulés à l'endroit de la politique de formation continue, en l'occurrence : le non-respect de timing de formation (35,1%), l'incompétence et la sous-qualification des animateurs (27,7%), la mauvaise organisation de formation dans des écoles privées et le manque de préparation des séances de formation avant la transmission (9,2%).

## **2. Défis pour une organisation réussie de la formation continue**

Le deuxième objectif de l'étude était d'identifier les défis à relever dans l'organisation de la formation continue dans les écoles secondaires privées agréées de Kinshasa.

Les résultats de l'étude ont montré qu'il y a plusieurs défis à relever. Parmi les principaux obstacles, on peut citer : l'inadaptation entre l'objet de formation et le poste de travail occupé, l'inadaptation de contenu avec le besoin de formation du personnel, le manque de moyens pour bien former, les thèmes non adaptés aux difficultés professionnelles éprouvées, le non-respect de timing de formation, l'incompétences et sous-qualifications des animateurs.

L'étude de Matula (2019) et celle de Kavaka (2020), prouvent les résultats de la présente étude en identifiant parmi les difficultés ou les défis à révéler dans l'organisation de formation continue entre autres le non-respect de timing par les animateurs, les difficultés liées à la transmission des matières et manque des moyens.

Au regard de ce qui précède, les résultats de cette étude ont montré que la quasi-totalité (76,9%) des enseignants a des connaissances sur la formation continue dans leurs écoles et ont été formés après leur recrutement avant d'être utilisé comme enseignant. Les enquêtés (72,3%) ont révélé leurs besoins en formation pour être perfectionnés. Parmi les besoins les plus exprimés, il y a : les méthodes d'enseignement (86,2%), l'usage des guides pédagogiques et des manuels (81,5%), l'usage du programme scolaire (83,11%), la tenue des documents

pédagogiques (80%), la tenue des documents des apprenants (78,5%), la discipline scolaire (78,5%), les approches pédagogiques innovantes (78,5%), la gestion d'une classe (78,5%), les styles d'enseignement et d'apprentissage (78,5%). Les écoles cibles organisent des cellules de base (84,6%) fonctionnelles dont les fréquences des réunions des Unités pédagogiques est une fois par semaine (64,6%). Il y en a de même pour l'organisation des actions de formations dont sa fréquence est d'une fois par an (86,2%). Les enquêtés ont révélé leurs motivations pour suivre les formations, mais les accentuées soit entre autres répondre aux besoins de l'école (67,7%), renforcement des capacités et combler des lacunes (56,9) et l'amélioration de la qualité de prestations pédagogiques (49,2%). Ces formations, bien qu'elles soient trop théoriques (52,3%), elles arrivent à beaucoup améliorer les connaissances, aptitudes et compétences des enseignants (72,3%).

## Conclusion

De nombreux auteurs ont réfléchi à son importance et à ses effets, en particulier dans un monde en perpétuelle mutation où les compétences doivent être constamment mises à jour pour répondre aux défis du marché du travail et aux besoins des individus et des organisations. La formation continue, suit les changements dans le monde de travail, elle essaie d'adapter le salarié dans chaque entreprise à ces changements.

La présente étude a voulu analyser l'organisation des actions de formation continue, efficaces, de qualité et durables. L'étude a résumé sa question-problème à travers les préoccupations sur les appréciations des enseignants des écoles cibles sur la formation continue et les défis pour une organisation réussie des actions de formation continue.

Après investigation, les résultats ont révélé que les enseignants apprécient à la négative les actions de formation organisées par leurs écoles et plusieurs défis sont à relever notamment, l'inadaptation entre l'objet de formation et le poste de travail occupé, l'inadaptation de contenu avec le besoin de formation du personnel, le manque de moyens pour bien former, les thèmes non adaptés aux difficultés professionnelles éprouvées, le non-respect de timing de formation, l'incompétences et sous-qualifications des animateurs.

En substance, ces résultats font office de sonnette d'alarme à l'endroit des gestionnaires des institutions scolaires, des directeurs de ressources humaines et services de formation, et du gouvernement à travers le ministère de l'éducation nationale et nouvelle citoyenneté afin de mettre en place des mécanismes de formation continue systématisés et rationalisés.

## Références bibliographiques

- Adnani, E. (2000). *Nomenclatures de formation et pratiques de classement, Formation emploi*, Paris : la Documentation française.
- Alter, M. (1994). *La formation professionnelle des enseignants: Analyse des pratiques et situations pédagogiques*, Paris : Ed Presses universitaires de France.
- Brousseau, M., Laurin P. (1997). La prise en charge de la formation continue par les enseignantes et les enseignants est-elle possible ? Vie pédagogique.
- Bussenault, C. (2002). *Economie et gestion de l'entreprise*, Paris : 3<sup>ème</sup> éd. Vuibert.
- Cahuc, P. et Zylberberg, A. (2006). La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive, Rapport technique.
- Cahuc, P. et Zylberberg, A. (2006). La formation professionnelle des adultes : un système à la dérive : Rapport technique.
- Campoy Eric, Maclouf Etienne, gestion des Ressources Humaines, Collection Sy,thex, Pearson Education France, 2008
- Charpentier, P. (2003). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris : éd. Nathan.
- Charron, J-L. et Separi, S. (2001). *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris : 2<sup>ème</sup> éd. Dunod.
- De Landsheere, G. (1971). *Evaluation continue et examens. Précis de Docimologie*. Bruxelles: Editions Labor.
- Delame, E. et Kramarz, F. (1997). Entreprises et formation continue : Économie et Prévision.
- Djibot, F. (2017). L'efficacité de la formation continue des enseignants du primaire : le cas du Burkina Faso, Mémoire online.
- Djobo, E. (2023). Mobilité du personnel enseignante dans les écoles privées de la Sous-Province éducationnelle de Selembao II, mémoire de DEA, Kinshasa : UPN-PFSE.
- Druon, G. (1948). *La fin des hommes : Les grandes familles. La chute des corps. - Rendez-vous aux enfers Julliard*, Paris : Brochés.
- Durkheim, D. (1967). *De la division du travail social*, Paris: PUF.
- Elhalimi, S. (2020). La formation continue des enseignants des cycles primaire et secondaire: État des lieux et perspectives: cas du Maroc, Thèse de Doctorat, Rabat.
- Etzioni, A. (1971). *Les Organisations modernes*, Bruxelles : éd. Duculot.
- Fougère, D., Goux, D. et Maurin, E. (2001). Formation continue et carrières salariales : Annales d'Économie et Statistique.

- Fournier, C. (2001). Hommes et femmes salariés face à la formation continue : des inégalités d'accès qui reflètent les niveaux de qualification et les conditions familiales : Céreq Bref.
- Francis, D. (2010). L'impact de la formation continue des enseignants sur la réussite scolaire. Regard critique sur le cas du Burkina Faso. Thèse, Québec : ULAVAL.
- Gather, M. (2000). *The New Meaning of Educational Change (4ème édition)*, Teachers College Press
- Gauron, A. (2000). *Analyse des enjeux de la formation tout au long de la vie dans sa relation directe à l'emploi*, Paris : Ed Dalloz.
- Gauron, A. (2000). Formation tout au long de la vie, dans Rapport du Conseil d'Analyse économique, Paris : La Documentation française.
- Gelinier, O. (1968). *Les secrets des structures compétitives*, Paris : éd. Hommes et Techniques.
- Gobineau, P. (1874). *Les Pléiades*, Paris : Ed. Plon & Cie.
- Havet, N. (2006). La valorisation salariale et professionnelle de la formation en entreprise diffère-t-elle selon le sexe ? L'exemple canadien : Économie et Prévision.
- Kaiba B, (2011), L'impact de la formation professionnelle continue sur le développement des compétences chez les salariés de SONATRACH /DRGB : Université d'Alger
- Ketele, J-M. (2012). Les référentiels de formation des enseignants et leurs incidences sur les dispositifs de formation, Educ Recherche.
- Lessard (2009). *L'évaluation de la qualité des systèmes de formation*, in *Mesure et évaluation en éducation*, vol. 24, n° 2-3, Association pour le Développement des Méthodologies d'Évaluation en Éducation (ADMEE).
- Lessard (2009). *Réponses aux détracteurs de la réforme pédagogique*, en *Recherches sociographiques*, vol. 50, n° 3, VLB Éditeur.
- Luboya, T.A.C. (2021). *Gestion des ressources d'une école, mélange des approches légale, théorique et pratique pour améliorer la qualité de l'enseignement-apprentissage*, Paris : Edilivre.
- Mahamadou, Z. (2011). Impact de la formation continue des enseignants sur le rendement Scolaire des élèves du primaire: cas du Niger, Mémoire, Madima, Niamey.
- Masselter, G. (2004). La formation continue des enseignants du préscolaire et du primaire, Gouvernement du Luxembourg, ministère de l'Éducation nationale, de la Formation professionnelle et des Sports.
- Mavunza, M. (1997). Mal zaïrois et culture managériale, Paris : éd. Sciences et discursivités.

- Mbilo, F. (2002). L'entreprise Publique Congolaise face au défi du management moderne, Kinshasa.
- Mohindo, A. (2017). Analyse de l'organisation de la formation continue du personnel enseignant du lycée BOLINGANI, mémoire inédit, Kinshasa-UPN.
- Nkandulu U ( 2010), Identification des besoins en matière de formation en cours d'emploi des enseignants du primaire de la sous-division de N'djili, mémoire de licence, inédit : UPN-FPSE
- Perez, C. et Thomas, G. (2005). Trajectoires d'emploi précaire et formation continue, Économie et Statistique.