

ANALYSE DIALECTIQUE DE LA FIDELISATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT NOUVELLE UNITE NON REMUNERE DANS LES ECOLES PUBLIQUES DU REGIME PROTESTANT EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

¹NZUZI LUBADIKA Lazard

¹Auditeur en Gestion des Ressources Humaines, Chercheur en Gestion et Management des Ressources Humaines Educatives, Université Pédagogique Nationale / Kinshasa (RDC), République Démocratique du Congo

Corresponding Author:

lazbadrain@gmail.com

To Cite This Article:

Lazard, N. L. (2026). ANALYSE DIALECTIQUE DE LA FIDELISATION DU PERSONNEL ENSEIGNANT NOUVELLE UNITE NON REMUNERE DANS LES ECOLES PUBLIQUES DU REGIME PROTESTANT EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO. *Journal of Advance Research in Business, Management and Accounting* (ISSN: 2456-3544), 12(4), 1-12. <https://doi.org/10.61841/nn-bma-12-4-48>

RÉSUMÉ

Notre étude examine les mécanismes de fidélisation du personnel enseignant non mécanisé et non rémunéré (NU/NP) dans les écoles ou établissements publics du régime conventionné protestant, non comme un acte de volontariat, mais comme un phénomène dialectique structuré par la tension entre engagement et contrainte.

Partant d'une enquête mixte menée auprès des enseignants NU/NP, des directeurs d'écoles et coordinateurs protestants, nous avons montré que la permanence de ces enseignants ne s'explique ni par la seule vocation, ni par la coexistence douloureuse de ces deux logiques.

L'analyse thématique dialectique des déclarations des enquêtés révèle des couples de forces opposées : vocations/exploitation, espoir/lenteur, service divin/survie. Ainsi, 74,8 % des enquêtés expriment respectivement un attachement missionnaire à l'école et un sentiment d'injustice distributive subit. Cette contradiction, loin de provoquer la rupture, constitue le moteur même de la fidélisation : l'attente, la foi légitime, la peur de perdre l'ancienneté accumulée, mais aussi le manque d'emploi ailleurs ; empêchent le départ.

Du côté de l'institution, les gestionnaires entretiennent ce paradoxe par un discours à plusieurs valeurs, mêlant impuissance structurelle et instrumentalisation de la foi.

L'étude conclut que la fidélisation des NU/NP est dialectique car elle ne repose pas sur la satisfaction, mais sur l'impossibilité de trancher entre rester par conviction et partir par dignité. Elle formule des recommandations à l'Etat : augmenter le nombre d'écoles, assurer la retraite et la mécanisation des NU et NP ; à l'Eglise, d'éviter de rassurer les NU et NP leur future mécanisation responsabilité de l'Etat, par le discours religieux et promesses non tenues.

MOTS CLES: Fidélisation; Enseignant; Mécanisation; Précarité; Vocation.

ABSTRACT

Our study examines the mechanisms of retention for non-mechanized and unpaid teachers (NU/NP) in public schools or institutions under the Protestant conventionized system, not as an act of volunteerism, but as a dialectical phenomenon shaped by the tension between commitment and constraint.

Based on a mixed survey conducted with NU/NP teachers, school principals, and Protestant coordinators, we showed that the permanence of these teachers cannot be explained solely by vocation, nor by the painful coexistence of these two logics.

The dialectical thematic analysis of the respondents' statements reveals pairs of opposing forces: vocation/exploitation, hope/slowness, divine service/survival. Thus, 74.8% of respondents simultaneously express a missionary attachment to the school and a feeling of experienced distributive injustice. This contradiction, far from causing a break, actually drives retention itself: the expectation, Legitimate faith, fear of losing accumulated seniority, but also the lack of job opportunities elsewhere; all prevent people from leaving.

On the institutional side, managers maintain this paradox through a multi-valued discourse, mixing structural helplessness with the instrumentalization of faith.

The study concludes that keeping NU/NP loyal is dialectical because it doesn't rely on satisfaction, but on the impossibility of choosing between staying out of conviction and leaving out of dignity. It makes recommendations to the State: increase

the number of schools, ensure retirement and mechanization for NU and NP; to the Church, to avoid reassuring NU and NP that their future mechanization is the State's responsibility through religious discourse and unkept promises.

KEYWORDS: *Loyalty ; Teacher ; Mechanization ; Precarity ; Vocation.*

1. INTRODUCTION

Dans plusieurs écoles publiques relevant du régime conventionné protestant, on observe la présence d'enseignants classés parmi les nouvelles unités et les non-payés (NU/NP). Certains d'entre eux exercent leur profession pendant plusieurs années sans bénéficier d'une mécanisation ni d'une rémunération officielle. Malgré cette situation difficile, ils continuent néanmoins à travailler au sein des établissements scolaires concernés.

En gestion des ressources humaines, la fidélisation du personnel constitue une préoccupation importante. Elle renvoie à l'ensemble des dispositions qu'une organisation peut mettre en œuvre afin d'encourager ses travailleurs à demeurer en son sein. Elle suppose notamment la création d'un cadre professionnel susceptible de favoriser l'attachement à l'organisation, la confiance réciproque, la collaboration et l'existence d'un climat social relativement stable.

À cet égard, les conditions dans lesquelles les travailleurs exercent leur activité peuvent jouer un rôle déterminant dans leur volonté de rester au sein d'une organisation. Un environnement professionnel favorable peut notamment contribuer au maintien des compétences et à la réduction des départs.

Dans un marché de l'emploi marqué par une concurrence croissante, la question des ressources humaines ne se limite donc pas au recrutement de personnes compétentes et qualifiées. Elle concerne également leur maintien dans l'organisation. Pour cette raison, les responsables sont appelés à réfléchir aux différents facteurs susceptibles de limiter les départs, de renforcer l'engagement professionnel et de favoriser la convergence entre les aspirations des travailleurs et les objectifs de l'organisation.

ASMAA DOUAK, dans son mémoire consacré au rôle de la gestion des ressources humaines dans la fidélisation des collaborateurs, met en évidence le caractère multidimensionnel de cette fonction. Son étude accorde notamment une attention particulière à la rémunération comme facteur susceptible de favoriser la fidélisation. Elle aboutit également à trois principales conclusions : la gestion des ressources humaines doit répondre aux attentes des salariés, l'implication des responsables hiérarchiques contribue à leur fidélisation et les valeurs de l'organisation peuvent soutenir les politiques de gestion du personnel.

Ces différents éléments montrent que la fidélisation ne dépend pas d'un seul facteur. Elle peut être influencée à la fois par les conditions matérielles, les pratiques managériales, les relations professionnelles et les valeurs auxquelles les travailleurs adhèrent.

De son côté, Marthe KHAKE KABUO s'est intéressée aux facteurs susceptibles d'expliquer la motivation et la fidélité des salariés de la SCTP. Son analyse prend notamment en considération certaines variables sociodémographiques telles que le sexe, l'ancienneté et la catégorie professionnelle. Les résultats rapportés dans son étude montrent que certains travailleurs restent attachés à leur organisation en raison, entre autres, de l'incertitude liée à la possibilité de trouver un autre emploi.

Gaston Yves MVENG MINKOULOU a, pour sa part, consacré ses recherches à l'identification des facteurs qui expliquent la fidélisation des salariés et à leurs conséquences sur le fonctionnement de l'entreprise. Son approche met en relation la satisfaction des travailleurs, leurs conditions matérielles, organisationnelles et sociales ainsi que leur implication envers l'organisation.

Selon cette perspective, la satisfaction professionnelle dépend en partie de la qualité des conditions de travail. L'implication organisationnelle traduit, quant à elle, la relation psychologique qui unit le salarié à son organisation ainsi que son adhésion aux valeurs et aux objectifs de celle-ci. La formation, la reconnaissance des compétences et les possibilités de valorisation professionnelle peuvent également contribuer à renforcer cette relation.

Ces différents facteurs peuvent avoir des conséquences sur les attitudes et les comportements des salariés. Lorsqu'ils se sentent reconnus et que leurs conditions de travail répondent suffisamment à leurs attentes, ils peuvent être davantage disposés à contribuer à la réalisation des objectifs de l'organisation.

Dans une étude consacrée à la fidélisation des salariés en période de crise, Laurent Giraud, Alain Roger et Sandrine Thomines ont cherché à comprendre comment les organisations abordent cette question lorsque le contexte économique devient difficile. Leur réflexion s'appuie notamment sur les travaux consacrés à la stabilité de la relation entre le salarié et son organisation.

Leurs analyses montrent que la fidélisation demeure une préoccupation même lorsque l'environnement économique est marqué par des difficultés. La relation de fidélité nécessite, dans cette perspective, une certaine continuité et une volonté de maintenir dans le temps les conditions susceptibles de favoriser l'attachement des travailleurs à leur organisation.

Khake, cité par BILA MENDA Philippe dans son étude consacrée à la fidélisation des employés face aux facteurs motivationnels, souligne également l'importance d'un équilibre entre les exigences liées au poste et les facteurs de motivation. Parmi ceux-ci figurent les conditions de travail, la rémunération, la satisfaction professionnelle ainsi que les perspectives offertes aux travailleurs. Dans cette approche, l'attachement à l'organisation peut être renforcé lorsque les efforts accomplis par les salariés sont reconnus et que leur environnement professionnel leur paraît suffisamment favorable.

L'examen de ces différents travaux permet de constater que la fidélisation du personnel présente un caractère multidimensionnel. La rémunération constitue certes un facteur important, mais elle ne suffit pas, à elle seule, à expliquer la décision d'un travailleur de rester ou de quitter son organisation.

La présente recherche se distingue toutefois par le contexte particulier dans lequel elle s'inscrit. Elle porte sur des enseignants NU et NP exerçant dans des écoles publiques du régime conventionné protestant. Leur maintien dans ces établissements semble se construire à partir d'un ensemble de facteurs parfois contradictoires : la foi, la vocation professionnelle, les attentes liées à une éventuelle mécanisation, l'espoir d'une intégration future, les relations avec la communauté scolaire et les avantages éventuellement associés à leur présence dans l'établissement.

La présente étude cherche donc à comprendre la réalité de la fidélisation des enseignants nouvelles unités et non-payés dans les écoles publiques du régime conventionné protestant. Il s'agit particulièrement d'examiner les contradictions qui peuvent exister entre, d'une part, la précarité des conditions matérielles de travail et, d'autre part, la volonté de certains enseignants de poursuivre leur activité professionnelle dans ces établissements.

La question principale qui guide cette recherche est formulée de la manière suivante :

Quels sont les facteurs qui influencent la fidélité des enseignants NU et NP au sein des écoles publiques conventionnées protestantes ?

À partir de cette interrogation principale, une question secondaire est retenue :

Quels sont les enseignants qui manifestent le plus de fidélité dans ce contexte marqué par l'absence de rémunération formelle et de mécanisation ?

L'objectif général de cette recherche est d'analyser les mécanismes de fidélisation des enseignants non mécanisés et non rémunérés dans les écoles publiques conventionnées protestantes de la République Démocratique du Congo.

Plus précisément, l'étude cherche à examiner les facteurs qui motivent les enseignants NU et NP à demeurer au sein de leurs établissements dans ces conditions sans envisager leur départ.

Pour aboutir aux résultats nous avons utilisé les méthodes d'analyse statistiques, appuyées par la technique documentaire ainsi que par la technique d'enquêtes, avec une taille de l'échantillon de 110 enquêtés.

Deux types des variables, la variable dépendante et les variables indépendantes soumis au modèle estimé de moindre carré ordinaire (MCO) ont constitué les données de notre analyse dans quelques écoles conventionnées protestantes de la 23^{ème} CEC et 37^{ème} CADC de la Province Educationnelle de KINSHASA /TSHANGU.

La présente recherche entend ainsi contribuer aux réflexions consacrées à l'éducation et aux politiques publiques en mettant l'accent sur une catégorie particulière d'enseignants. Elle cherche également à alimenter les discussions relatives aux réformes scolaires et aux conditions de travail du personnel enseignant et enrichit la littérature sur les formes ou sortes des Fidélisations par Espérance Institutionnalisées (FEI) en soutenant le caractère multidimensionnel de la fidélisation.

L'intérêt de cette étude réside donc dans sa volonté de mieux comprendre les mécanismes qui permettent à certains enseignants de poursuivre leur activité malgré des conditions professionnelles difficiles. Les résultats pourraient également contribuer à la réflexion sur l'amélioration du bien-être des enseignants et, indirectement, sur la qualité du système éducatif.

À part l'introduction et la conclusion, cet article a trois sections. La première expose la revue de la littérature et le cadre théorique, la deuxième aborde la méthodologie de recherche et la troisième présente les différents résultats obtenus, leurs analyses et la discussion.

1.1 CONSIDÉRATION CONCEPTUELLE

La Fidélisation renvoie à « rendre fidèle » Et fidèle, c'est Avoir la foi en, - Être constant, - Avoir l'affection, - S'adonner, - Engagement, - Avoir l'amour, - Attachement, - Avoir la probité, - Vérité et sincérité - Régularité, - Qui retient bien...

L'idée de fidélisation du personnel peut se comprendre et s'expliquer sous plusieurs significations et différentes définitions. La fidélisation dont il est question ici, est celle d'un agent dans un établissement scolaire qui se veut une instauration de relation durable fondée sur les mobilisations des facteurs efficaces en vue du succès et de la pérennité de l'œuvre éducative.

Les travaux existant expliquent souvent la fidélisation par la rémunération, les conditions de travail, la reconnaissance, la carrière ou l'attachement organisationnel. Cette recherche se distingue parce qu'elle étudie une fidélisation sans salaire

officiel dans un contexte où la foi, la vocation, l'espoir de mécanisation et la peur de perdre l'ancienneté deviennent des mécanismes de maintien au travail. Sens de l'aspect dialectique de notre étude.

La fidélisation dans l'organisation c'est agir de la manière à rendre fidèle un personnel, un client, un partenaire ou autres acteurs internes ou externes de l'organisation.

1.2 APPROCHE THÉORIQUE

Cette étude s'appuie principalement sur la théorie de l'engagement organisationnel basé respectivement sur trois dimensions :

- **L'engagement affectif**, l'engagement reste parce qu'il a un attachement avec son école et à son environnement ;
- **L'engagement de continuité**, l'enseignant continu parce qu'il craint de perdre certains de ses avantages mais aussi le coup que peut entraîner son départ ;
- **L'engagement normatif**, l'enseignant reste parce qu'il a le devoir ou obligation morale avec l'organisation ;

Les études antérieures sur la fidélisation du personnel dans toutes les formes n'ont pas confirmé la rémunération comme facteur unique de la fidélisation sinon lui attribué un caractère multidimensionnel.

Les divergences théoriques sur la fidélisation sont enregistrées également dans les travaux empiriques où les opinions des auteurs s'opposent.

1.3 APPROCHE EMPIRIQUE

Les études empiriques menées sur les stratégies et facteurs de fidélisation présentent les résultats divergents quant à la motivation et l'engagement des individus cibles.

Gaston Yves MVENG MINKOULOU, s'est focalisé à la recherche visant à identifier et à analyser les mobiles qui permettent aux salariés d'être fidèles à leurs entreprises. De manière plus spécifique, il a plus cherché à identifier et comprendre les principaux facteurs explicatifs de la fidélisation des salariés, évaluer leurs effets sur le comportement et attitude du personnel puis montrer l'impact de ce changement comportemental et attitudinal du personnel sur la performance de l'entreprise. Par où il rassure après ses études que pour les facteurs explicatifs de la fidélisation des salariés et de leur incidence sur la performance, la satisfaction des salariés n'est possible que lorsque les conditions matérielles (physiques, organisationnelles, et sociales) sont suffisamment réalisées et respectées. Aussi, l'implication organisationnelle renvoie à une relation psychologique entre le salarié et l'organisation, et une adhésion profonde aux valeurs et buts de celle-ci. Cet attachement passe via les politiques de formation, de valorisation des compétences.

Patrick Lencioni dans son ouvrage « The Advantage » a souligné que : Les employés se sentent engagés lorsqu'ils sont inclus dans la prise de décision.

Khake, cité par BILA MENDA Philippe dans son étude sur la fidélisation des employés face aux facteurs motivationnels dans une organisation, a confirmé que les objectifs ont été atteints car en partant de ses résultats, il lui paraissait important de suggérer aux managers de SCTP et autres organisations d'établir un équilibre entre les exigences des postes de travail et les motivations des travailleurs tels que les conditions de travail, la rémunération, les difficultés de décrocher un autre emploi ailleurs et la satisfaction, etc. Et que la théorie de fidélisation et de motivation chez les travailleurs justifie la nature de nos résultats. En effet, cette théorie stipule que les salariés s'engagent volontairement dans l'entreprise à rester fidèle à cause de la qualité de l'environnement de travail (climat du travail) et les bonnes conditions de travail mais aussi lorsqu'il valorise les efforts réalisés dans le cadre de leur activité professionnelle.¹

Ainsi, la littérature empirique présente une discordance continue entre les interprétations de la fidélisation dans différents domaines. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre étude, qui cherche à analyser et déterminer les facteurs et mécanismes de fidélisation des enseignants en état de précarité au service.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1. POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE ET LOGIQUE DE RECHERCHE

Cette étude se range dans une posture épistémologique post-positiviste dans les dispositions où elle se propose d'expliquer la motivation des enseignants à un engagement durable au service même dans des conditions difficiles de leur travail.

Le choix de l'approche qualitative est soutenu par notre désir d'évaluer statistiquement les influences et identifier les relations significatives entre les variables dépendante et les variables dépendantes étudiées.

2.2. CHAMP D'ÉTUDE

Notre étude est réalisée dans quelques écoles du régime conventionné protestant de la 23^{ème} CEC et 37^{ème} CADC installées dans les communes de Kimbanseke, N'djili et Masina dans la Province Educationnelle de Kinshasa /Tshangu.

¹ Bila Menda Philippe, Pratiques de Fidélisation du Personnel et Construction de l'Image de Marque au Sein des Etablissements scolaires, International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT), ISSN : 2509-0119, SCHOLAR AI, 2April 2026, PP.488-489.

Le choix d'étude est porté à ces écoles et leurs enseignants non pas par hasard, cela est dû au constat de démotivation et lamentations d'un nombre considérable des enseignants de cette juridiction éducationnelle sur la durée au statut de NU et NP.

2.3. TECHNIQUE D'ÉCHANTILLONNAGE

Nous avons recensé les Enseignants debout mais aussi, assis nouvelle unité et non payé (NU/NP) soit : 110 enquêtés qui constituent le total des agents non mécanisés et non payés et ce, pour tenter d'avoir des réponses qui nous ont permis de répondre à notre problématique de recherche.

2.4. VARIABLES RETENUES

- FD : Fidélisation
- ACT_HORS : Activités Hors Institution
- MOTIV : Motivation
- ESP : Niveau d'espoir de mécanisation
- ATT : Attente (Durée d'attente de mécanisation)
- SURV : Comment survivez-vous (Survie)
- CONS : Considération (Reconnaissance)
- ABAND : Abandon (Désir d'abandon)
- GENRE :
- STATUT : Statut matrimonial
- NED : Niveau d'étude
- ANC : Ancienneté dans l'enseignement
- ε_i : terme d'erreurs

2.5. MODÈLE ESTIMÉ

En vue d'analyser les données collectées, la matrice de corrélation et l'estimation du modèle de régression par les Moindres Carrés Ordinaires (MCO) a été retenu. L'analyse porte d'abord sur les caractéristiques des variables étudiées, avant d'examiner leurs relations à travers le (MCO). Les résultats obtenus permettent ainsi d'apprécier l'influence des variables explicatives sur la variable dépendante FD.

$$FD_i = \beta_0 + \beta_1 ACT_HORS_i + \beta_2 MOTIV_i + \beta_3 ESP_i + \beta_4 ATT_i + \beta_5 SURV_i + \beta_6 CONS_i + \beta_7 ABAND_i + \beta_8 GENRE_i + \beta_9 AGE_i + \beta_{10} STATUT_i + \beta_{11} NED_i + \beta_{11} ANC_i + \varepsilon_i$$

2.6. HYPOTHÈSES

2.6.1. HYPOTHÈSE PRINCIPALE

Malgré la précarité de leurs conditions de travail les enseignants non mécanisés et non rémunérés restent sur base de la perception d'une reconnaissance par la communauté et la hiérarchie agissant comme un levier de fidélisation, atténuant l'impact négatif des conditions de travail difficiles ;

2.6.2. HYPOTHÈSE SECONDAIRE

Les enseignants les plus fidèles dans ce contexte d'absence de rémunération formelle et non-mécanisation, sont souvent ceux qui possèdent une forte motivation idéologique ou vocationnelle, suggérant une dialectique entre les contraintes matérielles et les valeurs personnelles.

3. RÉSULTATS EMPIRIQUES ET ANALYSE

3.1. ANALYSE UNIVARIÉE

3.1.1. ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES QUALITATIVES

Tableau 1: Résultats de l'analyse descriptive des variables qualitatives

Variables	Modalités	Effectif (n)	Pourcentage (%)
GENRE	1	66	60,00
	2	44	40,00
ÂGE	1	19	17,27
	2	80	72,73
	3	5	4,55
	4	6	5,45
STATUT	1	57	51,82
	2	53	48,18
NED	2	53	48,18
	3	38	34,55

	4	19	17,27
ACT_HORS	1	27	24,55
	2	83	75,45
MOTIV	1	65	59,09
	2	43	39,09
	4	2	1,82
ESP	1	18	16,36
	2	26	23,64
	3	16	14,55
	4	1	0,91
	5	6	5,45
	6	43	39,09
SURV	1	65	59,09
	2	13	11,82
	3	7	6,36
	4	2	1,82
	5	3	2,73
	6	20	18,18
CONS	1	46	41,82
	2	39	35,45
	3	15	13,64
	4	10	9,09
ABAND	1	4	3,64
	2	46	41,82
	3	60	54,55

Source : Auteur à partir des résultats de Stata.

Les résultats montrent que l'échantillon est composé de 110 répondants. Concernant le genre, les hommes représentent 60 % des enquêtés contre 40 % des femmes. L'échantillon est donc légèrement dominé par les hommes.

Pour l'âge, la majorité des enquêtés appartient à la tranche d'âge de 26 à 35 ans, avec 80 personnes, soit 72,73 %. Les tranches d'âge de 18 à 25 ans, de 36 à 45 ans et de 46 à 55ans représentent respectivement 17,27 %, 4,55 % et 5,45 %. La population enquêtée est ainsi principalement concentrée dans la deuxième tranche d'âge.

S'agissant du statut, « les célibataires » regroupe 57 personnes enquêtés soit (51,82 %) contre 53 personnes soit (48,18 %) pour les mariées. La répartition apparaît donc

Pour le niveau d'études (NED), le titre de diplôme d'état est majoritaire avec 53 répondants soit (48,18 %), suivie du titre de graduat avec 38 répondants soit (34,55 %) et celui de la licence avec 19 répondants soit (17,27 %).

Concernant l'activité hors enseignement (ACT_HORS), sur les 110 enquêtés, 83 soit (75,45 %) n'ont pas une autre activité rémunératrice hors enseignement contre seulement 27 enquêtés soit (24,55%) qui ont affirmé la possession d'une autre activité rémunératrice hors enseignement.

Pour la motivation (MOTIV), l'assertion « foi et vocation » est majoritaire avec 65 personnes enquêtées soit (59,09 %), tandis que « l'espoir d'une mécanisation future » représente 43 enquêtés soit 39,09 % et « le manque d'emploi ailleurs » clôture avec 2 enquêtés représentant 1,82 %.

La variable « niveau d'espoir de mécanisation » (ESP) présente une répartition plus diversifiée : les modalités « très fort et plus ou moins fort » sont les plus représentées, avec respectivement 43 enquêtés soit 39,09 % et 26 enquêtés soit 23,64 % espèrent être mécanisé. Les autres modalités représentent des proportions plus faibles.

Pour la variable (SURV) comment survivez-vous ? la modalité « aide de la famille » domine avec 65 personnes soit (59,09 %), suivie de la modalité « ne pas s'en sortir » avec 20 personnes soit (18,18 %). Les autres catégories restent minoritaires.

La variable considération (CONS) est principalement concentrée sur les modalités « oui totalement » et « plutôt oui », qui regroupent respectivement 46 personnes soit 41,82 % et 39 personnes soit 35,45 % des répondants. Les modalités « plutôt non » et « non, pas du tout » représentent respectivement 15 et 10 enquêtés soit 13,64 % et 9,09 %.

Enfin, pour le désir d'abandon (ABAND), la modalité « jamais pensé abandonner » est majoritaire avec 60 personnes soit (54,55 %), suivie de la modalité « oui parfois » avec 46 personnes soit (41,82 %). La modalité « oui souvent » ne concerne que 4 personnes soit (3,64 %).

Dans l'ensemble, ces résultats montrent que certaines caractéristiques sont fortement concentrées autour d'une modalité dominante, notamment l'âge, l'activité hors institution, la motivation, la survie et l'abandon.

3.1.2. ANALYSE DESCRIPTIVE DES VARIABLES QUANTITATIVES

Tableau 2: Résultats de l'analyse descriptive des variables quantitatives

Variable	Observations (N)	Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum
ANC	110	1,5727	0,5495	1,0	3,0
ATT	110	3,1364	2,3126	1,0	9,0
FD	110	1,5982	0,2809	1,2	2,2

Source: Données de l'enquête, traitement de l'auteur sous Stata 15.1.

La variable ancienneté (ANC) présente une moyenne de 1,5727, avec un écart-type de 0,5495. Ses valeurs sont comprises entre 1 et 3, ce qui traduit une dispersion relativement limitée autour de la moyenne.

La variable attente de mécanisation (ATT) présente une moyenne de 3,1364 et un écart-type de 2,3126, avec des valeurs allant de 1 à 9. Elle apparaît donc plus dispersée que les deux autres variables.

Enfin, la variable fidélisation (FD), qui constitue la variable dépendante du modèle, présente une moyenne de 1,5982, un écart-type de 0,2809, un minimum de 1,2 et un maximum de 2,2. Sa faible dispersion indique que les valeurs observées restent relativement proches de la moyenne.

3.2. ANALYSE BI VARIÉE

3.2.1. MATRICE DE CORRÉLATION

Tableau 3: Résultats de la corrélation

Variables	FD	ANC	ATT
FD	1,0000		
ANC	0,0662	1,0000	
ATT	0,0399	0,2195	1,0000
p-value FD – ANC	0,4917		
p-value FD – ATT	0,6787		
p-value ANC – ATT	0,0212		

Source: Données de l'enquête, traitement de l'auteur sous Stata 15.1.

La matrice de corrélation met en évidence les relations linéaires entre la fidélisation, ancienneté et attente (FD, ANC et ATT).

La corrélation entre FD et ANC est positive mais très faible ($r = 0,0662$). Toutefois, sa probabilité associée ($p = 0,4917$) est supérieure à 5%. Cette relation n'est donc pas statistiquement significative.

Entre FD et ATT, le coefficient de corrélation est également positif mais très faible ($r = 0,0399$) et non significatif ($p = 0,6787$). Il n'existe donc pas de relation linéaire statistiquement significative entre ces deux variables.

En revanche, la relation entre ANC et ATT est positive et plus importante ($r = 0,2195$) et statistiquement significative au seuil de 5 % ($p = 0,0212$). Cela signifie qu'une augmentation de ANC est associée à une augmentation de ATT, toutes choses égales par ailleurs dans l'analyse bivariée.

En conclusion, les corrélations observées entre les variables explicatives et FD sont faibles et non significatives. La corrélation entre ANC et ATT, bien que significative, reste relativement faible (0,2195), ce qui ne suggère pas, à ce stade, un problème sérieux de colinéarité entre ces deux variables.

3.3. ANALYSE MULTIVARIÉE

Tableau 4: Résultats de l'estimation par MCO

Variables explicatives	Coefficient	Erreur standard	t	p-value	IC à 95 %
ACT_HORS	-0,1135	0,0618	-1,84	0,070***	[-0,2362 ; 0,0092]
MOTIV	-0,0654	0,0472	-1,39	0,169	[-0,1591 ; 0,0282]
ESP	0,0175	0,0157	1,12	0,267	[-0,0136 ; 0,0486]

ATT	-0,0346	0,0137	-2,53	0,013*	[-0,0618 ; -0,0074]
SURV	-0,0322	0,0148	-2,18	0,031**	[-0,0615 ; -0,0029]
CONS	-0,0193	0,0312	-0,62	0,537	[-0,0812 ; 0,0426]
ABAND	0,2427	0,0498	4,87	0,000*	[0,1438 ; 0,3415]
Genre	-0,1376	0,0567	-2,43	0,017**	[-0,2500 ; -0,0251]
AGE	0,1352	0,0448	3,02	0,003*	[0,0463 ; 0,2242]
STATUT	-0,0562	0,0627	-0,90	0,372	[-0,1807 ; 0,0683]
NED	0,1244	0,0418	2,97	0,004*	[0,0414 ; 0,2074]
ANC	0,1878	0,0602	3,12	0,002*	[0,0682 ; 0,3073]
Constante	0,8153	0,3007	2,71	0,008	[0,2185 ; 1,4122]
Statistique			Valeur		
R ²			0,2969		
R ² ajusté			0,2099		
F(12,97)			3,41		
Prob > F			0,0003		
Root MSE			0,2496		

Source : Données de l'enquête, traitement de l'auteur sous Stata 15.1.

Le modèle estimé par les Moindres Carrés Ordinaires (MCO) est globalement significatif. En effet, le test de Fisher donne $F(12,97) = 3,41$ avec une probabilité $\text{Prob} > F = 0,0003$. Comme cette probabilité est inférieure à 5 %, l'hypothèse selon laquelle tous les coefficients des variables explicatives sont simultanément nuls est rejetée.

Le coefficient de détermination $R^2 = 0,2969$ indique que les variables introduites dans le modèle expliquent environ 29,69 % de la variation de FD. Le R^2 ajusté de 0,2099 montre qu'après prise en compte du nombre de variables explicatives, le pouvoir explicatif du modèle demeure d'environ 20,99 %.

L'analyse individuelle des coefficients montre que :

- **(L'ATT)** l'attente exerce une influence négative et statistiquement significative sur FD ($\beta = -0,0346$; $p = 0,013$). Une augmentation d'une unité de ATT est associée à une diminution moyenne de fidélisation(FD) de 0,0346 unité, toutes choses égales par ailleurs.
- **(La SURV) la survie** présente également un effet négatif et significatif ($\beta = -0,0322$; $p = 0,031$). Ce qui revient à dire que plus l'agent vit de l'extérieur plus la fidélité se perd.
- **(L'ABAND) le désir d'abandonner** exerce un effet positif et fortement significatif ($\beta = 0,2427$; $p < 0,001$). C'est l'un des effets les plus importants observés dans le modèle. Plus ils demeurent au statut de nouvelle unité non mécanisé, le désir d'abandon s'installe et s'augmente.
- **Le Genre** présente un coefficient négatif et significatif ($\beta = -0,1376$; $p = 0,017$) ce qui revient à dire qu'il influence la fidélité mais plus par c'est plus les hommes qui y sont plus exposé.
- **L'AGE** exerce un effet positif et significatif ($\beta = 0,1352$; $p = 0,003$) pour cette variable de contrôle âge, la tranche de 26 à 35 ans est la plus exposée suivi de celle de 18 à 25 ans.
- **Le NED** a également une influence positive et significative ($\beta = 0,1244$; $p = 0,004$). Concernant le niveau d'études, les détenteurs des diplômés d'Etat sont plus exposés
- **L'ANC** exerce un effet positif et significatif sur FD ($\beta = 0,1878$; $p = 0,002$). Les plus anciens et plus anciens à la foi, conservent l'attachement à l'idéologie de l'église et espère à la mécanisation, craignant de quitter et perdre l'ancienneté, ...

En revanche, **ACT_HORS** ($p = 0,070$), **MOTIV** ($p = 0,169$), **ESP** ($p = 0,267$), **CONS** ($p = 0,537$) et **STATUT** ($p = 0,372$) ne présentent pas d'effet statistiquement significatif au seuil de 5 %. **ACT_HORS** est toutefois significative au seuil de 10 %.

Globalement, l'estimation MCO montre que **FD** est significativement influencée par l'attente, le survie, l'abandon, le genre, l'âge le niveau d'études et l'ancienneté (**ATT**, **SURV**, **ABAND**, **Genre**, **AGE**, **NED** et **ANC**), tandis que les autres variables ne présentent pas d'effet statistiquement significatif au seuil conventionnel de 5 %. Le modèle est globalement significatif et possède un pouvoir explicatif modéré, avec un R^2 de 29,69 %.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

4.1. DISCUSSION DES RÉSULTATS À LA LUMIÈRE DES HYPOTHÈSES

4.1.1. DISCUSSION À LA LUMIÈRE DE L'HYPOTHÈSE PRINCIPALE

L'hypothèse principale formulée dans cette étude stipule que :

« Malgré la précarité de leurs conditions de travail, les enseignants non mécanisés et non rémunérés restent sur base de la perception d'une reconnaissance par la hiérarchie agissant comme un levier de fidélisation, atténuant l'impact des conditions de travail difficiles. »

Cette hypothèse suppose donc que la reconnaissance ou la considération de la hiérarchie constitue un facteur susceptible de renforcer la fidélité des enseignants.

Cependant, les résultats de l'estimation par les MCO montrent que la variable CONS, retenue pour appréhender la considération, présente un coefficient de -0,0193 et une probabilité de 0,537. Ce résultat indique que l'effet de cette variable sur la fidélité n'est pas statistiquement significatif au seuil de 5 %.

Ainsi, les données de l'enquête ne permettent pas de confirmer l'hypothèse selon laquelle la considération ou la reconnaissance de la hiérarchie constitue un levier significatif de fidélisation des enseignants étudiés. Le signe négatif du coefficient ne suffit pas à conclure à un véritable effet négatif, puisque celui-ci n'est pas statistiquement significatif.

Ce résultat peut néanmoins être compris à la lumière du contexte particulier des enseignants non mécanisés et non rémunérés. Dans une situation où les contraintes matérielles et financières sont importantes, la reconnaissance symbolique de la hiérarchie peut ne pas suffire à expliquer le maintien de l'enseignant dans son établissement. D'autres facteurs peuvent alors jouer un rôle plus important dans la fidélité observée.

L'hypothèse principale est donc rejetée ou, plus précisément, non confirmée par les résultats empiriques.

4.1.2. DISCUSSION DE L'HYPOTHÈSE SECONDAIRE

L'hypothèse secondaire avance que :

« Les enseignants les plus fidèles dans ce contexte d'absence de rémunération formelle et non-mécanisation sont souvent ceux qui possèdent une forte identité idéologique ou vocationnelle, suggérant une dialectique entre les contraintes matérielles et les valeurs personnelles. »

Cette hypothèse met l'accent sur la motivation intrinsèque, la vocation et les valeurs personnelles comme facteurs susceptibles d'expliquer la fidélité.

Dans le modèle estimé, la variable MOTIV peut être rapprochée de cette dimension. Les résultats montrent toutefois un coefficient de -0,0654, avec une probabilité non significatif de 0,169. L'effet de la motivation n'est donc pas statistiquement significatif au seuil de 5 %.

Ces résultats ne permettent pas d'établir empiriquement que les enseignants les plus fidèles sont nécessairement ceux qui présentent une motivation ou une vocation plus forte. Autrement dit, la fidélité observée dans l'échantillon ne semble pas pouvoir être expliquée uniquement par les motivations individuelles mesurées par l'étude.

Il convient toutefois de souligner que l'absence de significativité statistique ne signifie pas nécessairement que les valeurs personnelles ou la vocation sont totalement absentes du phénomène. Elle signifie plutôt que les données disponibles ne fournissent pas suffisamment d'éléments statistiques pour établir leur influence sur FD.

L'hypothèse secondaire est donc également non confirmée par les résultats du modèle.

4.1.3. MISE EN PERSPECTIVE DES PRINCIPAUX RÉSULTATS

La non-confirmation des deux hypothèses invite à dépasser une explication uniquement fondée sur la reconnaissance hiérarchique ou la vocation individuelle. Les résultats montrent en effet que plusieurs autres variables présentent des relations statistiquement significatives avec la fidélité.

La variable ATT présente un effet négatif et significatif sur FD ($\beta = -0,0346$; $p = 0,013$), tandis que SURV présente également un effet négatif et significatif ($\beta = -0,0322$; $p = 0,031$). À l'inverse, ABAND ($\beta = 0,2427$; $p < 0,001$), AGE ($\beta = 0,1352$; $p = 0,003$), NED ($\beta = 0,1244$; $p = 0,004$) et ANC ($\beta = 0,1878$; $p = 0,002$) sont positivement associés à FD.

Ces résultats suggèrent que la fidélité des enseignants est un phénomène multidimensionnel. Elle ne dépend pas d'un seul facteur, mais semble être liée à la combinaison de caractéristiques individuelles, professionnelles et comportementales.

Le modèle présente par ailleurs un R^2 de 0,2969, ce qui signifie que les variables retenues expliquent environ 29,69 % de la variation de FD. Le test global du modèle est significatif ($F = 3,41$; $p = 0,0003$), ce qui confirme que les variables considérées ont, prises ensemble, une capacité explicative statistiquement significative.

4.1.4. CONCLUSION DE LA DISCUSSION

Dans l'ensemble, les résultats conduisent à nuancer les hypothèses initiales. Ni la considération de la hiérarchie ni la motivation, utilisée comme approximation de la dimension vocationnelle, ne présentent un effet statistiquement significatif sur la fidélité dans le modèle estimé. La fidélité des enseignants étudiés semble davantage s'inscrire dans une dynamique complexe faisant intervenir plusieurs dimensions individuelles et professionnelles.

Cela ne signifie pas que la reconnaissance ou la vocation sont sans importance dans la réalité vécue par les enseignants. Cela signifie simplement que leur influence n'est pas statistiquement établie dans le présent échantillon et avec les variables retenues. Cette distinction est importante dans une discussion scientifique, car elle permet de rester fidèle aux résultats empiriques plutôt que de chercher à confirmer systématiquement les hypothèses formulées au départ.

4.2. RECOMMANDATIONS

4.2.1 LIMITES DES RÉSULTATS

Comme toute recherche, cette étude comporte quelques limites qu'il est important de prendre en compte dans l'interprétation des résultats. La première concerne la taille de l'échantillon, qui est de 110 enseignants. Ce nombre permet d'analyser les relations entre les variables étudiées, mais il reste relativement limité pour étendre les résultats à l'ensemble des enseignants non mécanisés et non rémunérés. Les conclusions reflètent donc principalement la situation des enseignants ayant participé à l'enquête.

La deuxième limite tient au caractère transversal de l'étude. Les données ont été recueillies à un moment donné. Elles permettent ainsi de mettre en évidence des relations entre les différentes caractéristiques des enseignants et leur niveau de fidélité, mais elles ne permettent pas de suivre leur évolution dans le temps ni d'affirmer avec certitude qu'une variable est directement à l'origine d'une autre.

Une autre limite concerne le fait que certaines informations, notamment celles relatives à la motivation, l'attachement, la reconnaissance et la fidélité, reposent sur les déclarations des enseignants eux-mêmes. Les réponses peuvent donc être influencées par leurs perceptions personnelles, leurs expériences ou encore par leur volonté de présenter leur situation d'une certaine manière.

Par ailleurs, bien que la régression MCO ait permis d'identifier plusieurs facteurs associés à la fidélité des enseignants, tous les éléments susceptibles de l'expliquer n'ont pas pu être pris en compte. Les perspectives professionnelles, les relations avec les collègues et la hiérarchie, les responsabilités familiales, les possibilités d'emploi ailleurs ou encore les attentes en matière de rémunération pourraient également avoir une influence.

Enfin, certains concepts étudiés, tels que la fidélité, la motivation ou l'attachement, sont complexes et comportent plusieurs dimensions. Les indicateurs utilisés dans cette recherche permettent d'en saisir certains aspects, mais ne peuvent nécessairement traduire toute la réalité vécue par les enseignants.

Ainsi, ces limites invitent surtout à interpréter les résultats avec prudence. Elles constituent également des pistes pour de futures recherches qui pourraient s'appuyer sur un échantillon plus large, un suivi dans le temps et un nombre plus important de facteurs explicatifs.

4.2.2 PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Cette étude ouvre plusieurs pistes qui pourraient être approfondies dans de futurs travaux. Il serait d'abord intéressant d'élargir l'enquête à un nombre plus important d'enseignants et à plusieurs écoles, afin de mieux comprendre si les facteurs associés à la fidélité se présentent de la même manière dans différents contextes scolaires.

Une autre piste serait de suivre les enseignants sur une certaine période. Cela permettrait de voir comment leur motivation, leur perception des conditions de travail et leur fidélité évoluent avec le temps, notamment lorsque leur situation professionnelle change.

Les recherches futures pourraient également prendre en compte d'autres aspects de la vie professionnelle, comme les relations avec la direction et les collègues, les possibilités d'évolution de carrière, les responsabilités familiales, les opportunités d'emploi et les attentes en matière de rémunération. Ces éléments pourraient apporter un éclairage supplémentaire sur les raisons qui poussent certains enseignants à rester malgré des conditions de travail difficiles.

Enfin, il serait pertinent de compléter l'analyse statistique par des entretiens avec les enseignants et les responsables des écoles. Les chiffres permettent de mettre en évidence certaines relations, tandis que les témoignages pourraient aider à comprendre les expériences, les motivations et les réalités vécues derrière ces résultats.

Ainsi, les recherches à venir pourraient permettre de mieux comprendre la fidélité des enseignants non mécanisés et non rémunérés et d'identifier, à partir de leurs expériences concrètes, les facteurs qui favorisent leur maintien dans les écoles publiques conventionnées protestantes.

5. CONCLUSION

En somme, notre étude a eu comme thème : « Analyse dialectique de la Fidélisation du Personnel Enseignant Nouvelle Unité et Non Rémunéré dans les Ecoles Publiques du Régime Conventionné Protestant en RDC » poursuivant l'objectif principal d'analyser les mécanismes de fidélisation de cette catégorie des enseignants demeurant dans ce statut de précarité de qualité de vie au travail.

En effet, la fidélisation dans ce contexte de précarité des enseignants toujours avec son caractère multidimensionnel fait référence à l'engagement de continuité soutenu par l'espoir de mécanisation future, crainte de perdre certains avantages.

Relativement à cet aspect notre travail ajoute dans la littérature « la Fidélisation par espérance Institutionnalisés » (FEI) dans la liste des autres formes des fidélisations déjà enregistrées.

De ces deux types des variables, la variable dépendante et les variables indépendantes soumis au modèle estimé de moindre carré ordinaire (MCO) ont constituées les données de notre analyse statistique.

Les résultats obtenus par le biais du modèle estimé sont les suivants :

- La variable CONS, retenue pour appréhender la considération, présente un coefficient de -0,0193 et une probabilité de 0,537. Ce résultat indique que l'effet de cette variable sur la fidélité n'est pas statistiquement significatif au seuil de 5 %. ***L'hypothèse principale est rejetée***
- Les résultats montrent un coefficient de -0,0654, avec une probabilité non significative de 0,169. L'effet de la motivation n'est donc pas statistiquement significatif au seuil de 5 %. ***L'hypothèse secondaire est également non confirmée***

Malgré l'intérêt des résultats obtenus, cette étude présente certaines limites. La taille relativement réduite de l'échantillon, le caractère transversal des données et le recours à des déclarations individuelles limitent notamment la généralisation et l'interprétation causale des résultats. Par ailleurs, certains facteurs susceptibles d'influencer la fidélité des enseignants n'ont pas été intégrés au modèle. Ces limites n'annulent pas les résultats obtenus, mais invitent à les interpréter avec prudence et ouvrent des perspectives pour des recherches ultérieures portant sur un échantillon plus large, dans différents milieux scolaires et à partir de données recueillies sur plusieurs périodes.

BIBLIOGRAPHIE

1. Eric Delabry, « Garder ses talents : le guide du manager », ESF Editeur, Paris, France, 2022
2. Fabien Fenouillet, « Les théories de la motivation, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, France, 2016
3. François Pichault, Jean Nizet, Les pratiques des gestions des ressources humaines, 3^è éd., Seuil, Paris, France, 2015
4. Giraud L. et al, La fidélisation des ressources humaines en période de crise, édition ESKA Paris, France, 2012
5. Jean Furtos, La précarité et ses effets sur la santé mentale, édition le carnet psy, hors-série, Paris, France, 2023
6. Jean Louis Loubet del Bayle, Initiation aux méthodes des sciences sociales, le harmattan, Paris, France, 2010
7. Jean Nizet et François Pichault, Les pratiques de gestion des ressources humaines, 3^{ème} éd. Seuil, Paris, France, 2013,
8. Jean-Claude N., « Motivayion et performance au travail », ED. Presses de l'Université de Kinshasa, Kinshasa, RDC, 2015.
9. John P. Meyer & Natalie J. Allen, Commitment in the Workplace : Theory, Research, And Application, éd. Sage Publications, Thousand Oaks, Etats-Unis, 1997
10. Lethielleux, « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition, Gualino, Paris, 2009
11. Makindu H et LANGI F X, Gestion des ressources : principes généraux et applications en RDC, éd. Le harmattan, Paris, France, 2022.
12. Masamba Nkazi-a- Ngani S., séminaire de Gestion des Ressources Humaines, Sciences de gestion/UPN, Kinshasa, Ed. Volcan International, 2020
13. Maurice Thévenet, Le plaisir de travailler : Favoriser l'implication des personnes, éditions d'Organisation, Paris, France, 2012
14. Michel D. Retenir les talents dans l'Education, édition Presses Universitaires de France, Paris France, 2021.
15. Nicolas Roux, La précarité durable vivre en emploi discontinu, édition Presses Universitaires de France, Paris, France, 2022
16. P. Paillé et Alex Mucchielli, l'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, 5^{ème} édition, Paris, France, 2021
17. Patrice Gélinau, « Management et performance des organisations » éditions EMS, Paris, France, 2018
18. Patrick Bakengela Shamba, « Gestion prévisionnelle et stratégies des ressources humaines en Afrique Centrale », éd., Le harmattan, Paris, France, 2013
19. Patrick Lencioni, The Advantage, éd. Jossey-Bass, San Francisco, Etats Unis, 2012
20. Peretti Jean-Marie, Gestion des ressources humaines synthétique et operationnel, Paris, Vuibert, 23^è Edition.
21. Philippe Meirieu, l'école, mode d'emploi. Des "méthodes actives" à la pédagogie différenciée, ESF éditeur, 5^è édition, Paris, France, 1990
22. Sophie Berjot & Nicolas Gillet, Psychologie de la motivation au travail, éd. De Boeck Supérieur, Belgique, 2016.

23. Asmaa Douak, La fidélisation des ressources humaines, mémoire de master 2, Université de Versailles, St-Quentin-en Yvelines, 2021
24. Bakengela Shamba Patrick, politiques et pratiques de GRH dans les entreprises publiques en Afrique subsaharienne : vers quel modèle d'analyse, thèse de doctorat, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique, 2007.
25. Bila Menda Phillippe, Pratiques de fidélisation du personnel et construction de l'Image de Marque au sein des établissements scolaires, IJPSAT, ISSN :2509-
26. Cerdin, Jean-Luc et al, « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°55, Paris, France, 2005
27. Codes Piron et Devos, déclaration universelle des droits de l'homme, tome 1, 8^{ème} édition, 1960
28. de la Francophonie, Hachette, Edicef
29. Gaston Mialaret, finalités et objectifs de l'éducation, pédagogie générale, 1991
30. George T. Milkovich M., & Jerry M., Newman, « Compensation », 9th Edition, McGraw-Hill Education, New York, NY, USA, 2008
31. Arrêté ministériel n°MINEPSP/cabmin/0373/2010 du 09/05/2011
32. Journal officiel de la RDC, Loi-cadre n° 14/004 du 11 Février 2014
33. Loi-cadre n° 14/004 du 11 Février 2014 de l'enseignement national
34. Arrêté Ministériel n°MINEDUC/CABMIN/EPSP/0141/2002
35. RDC, Ministère du Budget, Secrétariat Général, Direction de la paie, Kinshasa, enseignement primaire, secondaire et technique, SECOPE/Kinshasa/N'djili, BOA, « Listing de paie du Mois de Mai 2025, BCR 23^{ème} CEC)
36. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas>
37. <https://edu-nc.gouv.cd>.
38. <https://journals.openedition.org>
39. <https://media.unesco.org..>