



**VECU DE LA GESTION FINANCIERE PAR LES CHEFS
D'ETABLISSEMENT DES ECOLES PRIVEES AGREES DE LA
SOUS-PROVINCE EDUCATIONNELLE DE MONT-NGAFULA 2
DE KINSHASA-LUKUNGA EN RDC**

Timothée Katumu Ntumambuⁱ

Candidat Doctorant et Chercheur en
Leadership et Management de l'Education,
Université Pédagogique Nationale – Kinshasa,
République Démocratique du Congo

Résumé :

La gestion financière de l'établissement scolaire constitue un des domaines qui intéressent particulièrement les chercheurs en sciences de l'éducation étant donné l'importance des ressources financières dans le fonctionnement de ces institutions. Cette étude portant sur le thème : « Vécu de la gestion financière par les chefs d'établissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 du Ministère de l'Education Nationale et Nouvelle Citoyenneté (MINEDU-NC) Kinshasa-Lukunga » a eu comme principal souci de déterminer le principal responsable de la gestion financière dans un établissement scolaire ; décrire la manière par laquelle les chefs d'établissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 Kinshasa-Lukunga se considèrent face à la gestion financière de leurs institutions scolaires respectives ; vérifier la variation des réponses des chefs d'établissement enquêtés à la question principale de la recherche, en fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté à l'EDU-NC et de l'ancienneté dans leur fonction. Sur un échantillon occasionnel de 173 chefs d'établissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 de l'EDU-NC Kinshasa-Lukunga, un questionnaire a été administré. Les données ainsi récoltées ont été traitées grâce au test chi-carré d'ajustement calculé à l'aide du logiciel de l'Excel. Les résultats obtenus à l'issue de cette enquête montrent que la responsabilité du chef d'établissement, dans la gestion financière d'un établissement scolaire, est attestée par la majorité des chefs d'établissement enquêtés ; la considération comme une personne plus soucieuse de la promotion de la pédagogie constitue la principale réponse fournie par les chefs d'établissement enquêtés ; leurs réponses sont fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté à l'EDU-NC et l'ancienneté dans leur fonction.

Mots clés : Vécu, gestion, gestion financière, chef d'établissement et école

ⁱ Correspondence: email timothyntumambu@gmail.com

1. Introduction

La finance recouvre un domaine d'activité, celui du financement qui consiste à fournir les fonds nécessaires à la réalisation d'une opération économique. Ce domaine concerne aussi bien les individus, les ménages, les Etats, mais beaucoup plus les entreprises qu'elles soient privées ou Etatiques.

Dans la période actuelle, la gestion financière des établissements d'enseignement fait l'objet d'une profonde réforme ayant pour but la légalité, la régularité, l'efficacité et la transparence. Cette gestion financière portant sur le modèle de la gestion budgétaire axée sur des moyens, fait face aujourd'hui à l'inefficacité et à l'opacité dans la gestion et l'utilisation des dépenses publiques, dans la prévision des ressources disponibles ainsi que dans la responsabilisation des gestionnaires et le contrôle à posteriori.

L'étude de Flavien Munzuluba K.N. et Marie-Chantal Kadiombo B. (2025) a montré que les écoles privées agréées en RDC sont confrontées à des difficultés de gestion financière et la recherche de financements complémentaires. Kasau Ngabi M., Ngueji J., Mukasa Musipeu J., Ngalula Ndombi H. (2024, p.21-26) renchérit par leur étude qui met en évidence les faiblesses dans la gestion des ressources financières au sein des écoles.

Or, la gestion financière est le pilier d'une entreprise. C'est un levier de gouvernance indispensable à la vie d'une école qui permet notamment de développer des stratégies pour plus de transparence, de crédibilité et de circulation de l'information, d'éviter des problèmes de trésorerie car elle permet d'anticiper les besoins en financement et laisse le temps de trouver des solutions aux échéances de paiement. C'est pourquoi, plusieurs chercheurs ont tenté de trouver des solutions aux différents problèmes qui s'y posent.

C'est le cas d'Etchri Seyram (2002), dans son travail, il a analysé jusqu'à quel point la présence ou l'absence de pratiques de gestion financière au sein de la petite et moyenne entreprise pouvait déterminer la performance de celle-ci et ce, compte tenu des spécificités entrepreneuriales, internes et externes qui caractérisent les petites et moyennes entreprises (PME). La vérification des hypothèses de son travail a été rendue possible grâce au Laboratoire de Recherche sur la Performance des PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières, lequel nous a fourni une base de données de 282 entreprises québécoises appartenant au secteur manufacturier. Les résultats de différents tests statistiques nous ont permis de constater que la présence de variables de contingence appartenant aux caractéristiques de l'entrepreneur, de l'environnement interne, et externe de l'entreprise influence la présence des pratiques de gestion financière au sein de la petite et moyenne entreprise.

L'étude de Nancy Cloutier (1997) explore les pratiques financières de soixante dirigeants de jeunes industries durant leurs premières étapes d'existence. En s'appuyant sur un modèle théorique articulant stratégie, investissement, financement et prévision, l'auteure compare les priorités managériales entre la gestation et le lancement effectif. Ses conclusions révèlent qu'en phase de pré-lancement, l'entrepreneur privilégie

l'anticipation (étude de rentabilité, budgets prévisionnels, évaluation des besoins en capitaux). À l'inverse, le démarrage se focalise sur le pilotage opérationnel (gestion du poste clients, suivi des dettes fournisseurs et examen des bilans). Finalement, la planification financière demeure le pilier central de la gestion tout au long du cycle de création.

La lecture des études retenues révèle que la gestion financière constitue le thème central autour duquel ces chercheurs ont plus porté leur particulière attention. Toutefois, malgré ce penchant vers ce thème, aucune attention n'a été portée sur le vécu de la gestion financière par les chefs d'établissement des écoles privées agréées. Notre travail en fait sa principale préoccupation.

Ainsi, au regard de ce qui précède, les questions suivantes vont constituer le fil de notre raisonnement :

- 1) Dans un établissement scolaire, qui est le principal responsable de la gestion financière ?
- 2) Quelles sont les attitudes qui démontrent le vécu quotidien de la gestion financière par les chefs d'établissements des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 ?
- 3) Les réponses fournies par les Chefs d'Etablissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 ; à propos de l'identification, de la principale attitude démontrant leur vécu quotidien en matière de la gestion financière dans leurs établissements scolaires respectifs sont-elles fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté au Ministère de l'Education Nationale et Nouvelle Citoyenneté et de l'ancienneté dans leur fonction ?

Ces trois questions fondent la problématique de ce travail et constituent le fil conducteur qui orientera la démarche méthodologique qui sera mise en place en vue de déboucher sur les résultats.

De ces questions, nous émettons l'hypothèse suivante :

- 1) Plusieurs opérateurs pédagogiques et/ou structures seraient responsables de la gestion financière dans un établissement scolaire, à la tête desquels le Chef d'Etablissement ;
- 2) Plusieurs attitudes démontreraient le vécu quotidien de la gestion financière dans un établissement scolaire, à la tête desquelles la considération comme spectateur, dépouillé de ses prérogatives en cette matière ;
- 3) Les réponses données par les Chefs d'Etablissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 de l'EDU-NC Kinshasa-Lukunga à propos de l'identification, de la principale attitude démontrant leur vécu quotidien en matière de la gestion financière dans leurs écoles respectives seraient fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté à l'EDU-NC et de l'ancienneté dans leur fonction.

2. Cadre conceptuel et théorique

2.1 Définition des concepts clés

2.1.1 Vécu

D'après le dictionnaire de sociologie clinique (2019), le vécu est l'image que chacun va continuellement se former de tout ce qui lui est arrivé pendant sa vie. Guernier, M.-C. (2023) définit le vécu comme l'épaisseur historique et subjective de la relation d'un individu avec une pratique. Il englobe les affects, les souvenirs et les résistances qui surgissent lors de l'activité présente. Dilthey, W. (1988) dit que le vécu est une unité structurelle de l'existence où le sujet saisit sa propre vie de l'intérieur, de manière immédiate et globale.

Selon certains autres auteurs, le concept vécu constitue le noyau subjectif de la condition humaine, exploré par les sciences sociales comme l'empreinte intime et immédiate de l'existence. Loin d'être une simple analyse logique, il représente ce que l'esprit saisit par intuition, fusionnant sensibilités physiques et mouvements de l'âme. Husserl E. (1950), Merleau-Ponty M. (1945), Bergson H. (2011) considèrent le terme Vécu comme une présence au monde en soulignant que le vécu est un courant ininterrompu et corporel où la conscience se lie au réel de manière préréflexive, sans passer par le filtre du calcul ou du langage. Sartre J.-P. (1943) et la sociologie clinique en parlent comme une identité en devenir : cette expérience est le terreau de l'auto-construction ; c'est le récit intérieur permanent que l'individu se forge à travers ses choix et son histoire. Les perspectives contemporaines tels que de Forget et Paillé (2012), Thievenaz J. (2020) considèrent ce concept étant un matériau pour la connaissance : *y voient une « substance brute »*. Bien qu'invisible sur le moment, ce vécu devient une source d'apprentissage et de transformation dès qu'il est verbalisé. Le considérant comme une structure de précision, les travaux récents de Depraz N. (2022), Petitmengin C. (2024) et de Vermersch P. (2021) révèlent que le vécu est une dynamique de micro-événements sensoriels. Son exploration demande un effort d'attention spécifique pour transformer un ressenti diffus en une structure de sens cohérente.

En effet, il est utile de souligner que le vécu désigne la substance première de l'expérience humaine, saisie par la conscience de manière immédiate et préréflexive. À l'intersection de la phénoménologie et des sciences sociales, il englobe la totalité des sensations, des affects et des pensées qui s'éprouvent dans l'instant, bien avant toute mise en mots. Pour les auteurs classiques comme contemporains, cette « épaisseur sensible » est à la fois corporelle, temporelle et intentionnelle : elle constitue une mémoire vive et dynamique de notre présence au monde. Véritable matière brute de l'apprentissage et de la connaissance de soi, le vécu n'est pas une donnée passive, mais un flux de micro-ajustements subjectifs dont la structure profonde se révèle par l'effort d'attention et la réflexion rétrospective.

D'où, il est important de dire, dans le cadre de cette étude, que le vécu est l'expérience que vivent et éprouvent effectivement les Chefs d'Établissement des écoles privées agréées sur la gestion financière de leurs établissements scolaires respectifs. C'est

l'épaisseur sensible de notre rapport aux objets et aux pratiques, une conscience en action qui précède toute théorisation.

2.1.2 Gestion

Le concept « gestion » vient du latin « gestio » qui veut bien dire l'action de gérer, d'administrer. Le mot gestion vient du verbe gérer qui signifie conduire, diriger ou gouverner. C'est la capacité dont dispose un gestionnaire, dans un contexte précis, de conduire de façon rationnelle les ressources mises à sa disposition afin d'aider son entité d'être compétitive dans son environnement.

Pour Luboya (2020), la gestion représente une discipline hybride, mêlant rigueur scientifique et intuition, pour orchestrer les ressources organisationnelles. Cette perspective rejoint les travaux de Bergeron (1984) et Meyer (1978), qui conçoivent la gestion comme un processus cyclique — structuré autour de la planification, de l'organisation et du suivi — visant à transformer des moyens (humains, techniques et financiers) en résultats concrets. Au-delà de la simple exécution, l'essence de la gestion réside dans l'optimisation : il s'agit d'agir avec efficacité et conformité pour atteindre des cibles de performance prédéfinies. En somme, elle constitue le système régulateur qui garantit la pérennité et le bon fonctionnement de l'entité à travers des politiques de décision stratégiques.

En somme, la gestion se définit comme l'orchestration stratégique des actifs financiers et matériels de l'école. En rationalisant ces moyens, l'établissement concrétise son projet éducatif tout en consolidant sa position sur le marché de l'enseignement.

2.1.3 Gestion financière

Selon Pierre C. cité par Semar Lisa et Saad Fatima (2021) et Cohen (1991), la gestion financière est une discipline pivot qui assure l'ancrage d'une organisation dans son milieu économique grâce à l'anticipation des flux et à l'usage d'outils analytiques rigoureux. Elle dépasse la simple technique pour devenir le moteur de la stratégie globale, garantissant chaque étape du cycle de vie de la firme, de sa création à sa pérennité. Cette vision est complétée par Page (1996) et Allard (1999), qui la définissent comme une fonction de régulation : son rôle est de capter les capitaux nécessaires et d'en optimiser l'emploi. En arbitrant entre investissement et financement, elle vise la performance quotidienne et la maximisation de la valeur, faisant de la finance le centre névralgique des décisions managériales.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, la gestion financière est l'utilisation rationnelle des finances d'une école pour assurer la maximisation de la valeur de cette école.

2.1.4 Chef d'Établissement

Pelletier G. (2018) dit qu'un chef d'établissement scolaire est le pilier administratif, pédagogique et humain d'une institution d'enseignement. Selon les contextes (école, collège, lycée), ses missions s'articulent autour de trois axes majeurs :

- **Le pilotage pédagogique :** Il coordonne les équipes enseignantes, veille à l'application des programmes et garantit la réussite des élèves. Luboya (2020) soutient en précisant que le Chef d'Etablissement est le garant du leadership pédagogique d'une école. Il a la responsabilité pédagogique de l'école qu'il dirige.
- **La gestion administrative et financière :** Il assure le respect du cadre juridique, gère le budget et organise la vie scolaire. Le Chef d'Etablissement est l'administrateur du budget, il est le responsable de la gestion d'une école (Ilunga, 2021).
- **La représentation institutionnelle :** Il est le lien entre l'établissement, l'État (ou le pouvoir organisateur), les parents et les partenaires extérieurs.

Pour renchéir, il paraît important de souligner que, dépassant ses fonctions administratives, le chef d'établissement scolaire s'affirme désormais comme un moteur de transformation, un médiateur stratégique et pilote de l'innovation qui adapte les politiques éducatives aux enjeux spécifiques de sa communauté éducative. Sa mission est de concilier avec agilité les orientations étatiques et les réalités concrètes de sa environnement éducationnel. Il doit arbitrer entre les exigences du cadre national et les impératifs locaux pour impulser une dynamique d'évolution. Le chef d'établissement est le représentant officiel de l'autorité au sein de l'école. Assisté par un comité de direction, il exerce des fonctions de gestionnaire tout en agissant comme un relais subordonné à la coordination, garantissant ainsi la transparence de sa gouvernance. Il incarne l'autorité chargée du pilotage humain et matériel de l'école. Agissant dans le cadre des normes officielles, il fédère les différents acteurs éducatifs pour garantir la réalisation des objectifs pédagogiques

En RDC, le pilotage des écoles repose sur le chef d'établissement qui cumule les responsabilités administratives, financières et pédagogiques et patrimoniales. Cette fonction, qui inclut la supervision du personnel et la gestion budgétaire intégrale (salaires et flux financiers), est exercée par le directeur au niveau primaire et par le préfet des études dans le secondaire. En droit scolaire congolais, les critères de désignation des chefs d'établissement sont codifiés par l'ordonnance-loi n° 67-244 et la circulaire DEPS de 1983, garantissant ainsi la conformité des nominations aux exigences administratives. L'ordonnance de 1966 conditionne la nomination au grade de préfet à des critères de nationalité, d'âge (25 ans), de qualification académique (Bac+3 minimum) et à une performance pédagogique exemplaire (cote "Très Bon") sur trois ans d'expérience préalable.

D'où, le Chef d'Etablissement est le garant du bon fonctionnement de l'établissement scolaire, il y assure la direction administrative, pédagogique, financière et patrimoniale. Il garantit la mise en place des enseignements et veille à leur déroulement conformément aux objectifs, horaires et programme définis par les instructions officielles ou administratives. Il est nommé directeur ou directrice au niveau maternel ou primaire ; et Préfet des Etudes au niveau secondaire.

2.1.5 École

Le mot école vient du mot latin « schola » signifiant « loisir consacré à l'étude » (Wikipédia). D'après le Dictionnaire super Major, nouvelle édition (1997), l'école est un établissement collectif destiné à donner une instruction générale à tous les enfants. Une école est un établissement scolaire où l'on enseigne les savoirs fondamentaux. Appuyé par Mazalto cité par Yawidi et Luboya (2019), l'école est un établissement où l'on accueille des individus appelés « écoliers » afin que les professeurs leur dispensent un enseignement de façon collective. Luboya (2020) note qu'une école est une institution ou un établissement reconnu d'utilité publique ou privée et destiné à l'enseignement-apprentissage des savoirs, des savoir-vivre, des savoir-être et des savoir-faire du niveau préscolaire, primaire, secondaire, supérieur ou universitaire organisant au moins un cycle complet d'études [...] et, au moins, trois à six classes distinctes.

Enfin, il convient de dire que l'école est l'établissement chargé d'assurer un enseignement simultané à une éducation aux apprenants ayant l'âge préscolaire ou scolaire sans aucune discrimination pour leur utilité dans la société. Selon les régimes de gestion, on distingue généralement les écoles privées agréées et les écoles publiques.

2.1.6 Écoles privées agréées

Selon le recueil de directives et instructions officielles (2011), les établissements d'enseignement privés agréés sont ceux créés à l'initiative des privés, personnes physiques ou morales, gérés par eux-mêmes et soumis au contrôle de l'Etat. Luboya (2020) définit l'école privée agréée comme une institution scolaire libre et créée par des personnes privées physiquement ou moralement n'ayant aucun droit, explicitement, aux avantages accordés par l'Etat.

La loi-cadre No 14/004 du 11 février 2014 de l'Enseignement National, à son article 45 stipule :

« Toute personne physique ou morale, congolaise ou étrangère qui présente les garanties civiques, juridiques, financières, matérielles, morales, pédagogiques, andragogiques, administratives et environnementales définies aux articles 49 à 52 de la présente loi peut créer un établissement privé d'enseignement maternel, primaire, secondaire ou professionnel. »

D'où, les établissements d'enseignement privés agréés sont gérés par leurs promoteurs et soumis au contrôle des pouvoirs publics. Les modalités de leur fonctionnement sont déterminées par leurs statuts.

D'où, Nous pouvons dire que les écoles privées agréées sont celles créées par des personnes privées physiques ou morales appelées « Promoteurs » qui les gèrent et les soumettent au contrôle et à l'inspection de l'Etat ou des pouvoirs publics.

2.2 Aspect théorique sur la gestion financière

2.2.1 Notion de la gestion financière

Selon Marie-Hélène Allard (1999), la gestion financière ne se limite pas à une simple tenue comptable, mais constitue un véritable arbitrage stratégique entre l'allocation des capitaux (investissement) et la recherche de fonds (financement). Elle repose sur une exploitation rigoureuse des indicateurs financiers pour orienter les choix de l'organisation.

Loin d'être une tâche isolée aux mains d'experts, elle s'intègre au pilotage global et sert de support aux objectifs pédagogiques. À travers un cycle complet — incluant la planification, la coordination et la surveillance des flux — elle garantit que les moyens monétaires sont mis au profit de la mission éducative et de la réussite du projet d'établissement.

Bernier, J.-J. & Lessard, C. (2020) expliquent comment les flux financiers sont transformés en ressources éducatives et comment le chef d'établissement doit arbitrer entre les impératifs économiques et les besoins des élèves. De cela, ils abordent des piliers théoriques de la gestion financière en ces termes :

- 1) **La rationalisation des ressources** : L'optimisation des fonds limités (frais scolaires ou subventions) pour garantir la qualité de l'enseignement.
- 2) **La transparence et la reddition de comptes (Accountability)** : Le chef d'établissement, agissant comme mandataire, doit justifier l'utilisation des ressources devant les partenaires (parents, État).
- 3) **L'équilibre budgétaire** : La capacité de l'école à assurer sa survie (paiement des salaires, entretien) tout en finançant son développement (investissements pédagogiques).

Elle consiste à préserver activement la santé financière de l'organisation et à ne pas laisser les choses au hasard. Ceci signifie la gestion des ressources rares, la gestion des risques, la gestion stratégique, la gestion par objectifs.

a. La gestion de ressources rares

Au sein d'un écosystème concurrentiel marqué par le déclin des financements externes, les organisations sont tenues d'optimiser l'usage des contributions de leurs partenaires. Une gouvernance rigoureuse des fonds alloués devient indispensable pour garantir que chaque ressource serve directement la mission institutionnelle et l'accomplissement des résultats attendus.

b. La gestion des risques

Les études de Hamza R. (2023), Dupont, M. & Leroy, S. (2021), N'Goma, J.-P. (2024) et Vallet, G. (2022) démontrent que toute entité subit des aléas internes et externes menaçant sa survie. Pour en atténuer l'impact, une approche systématique est indispensable, reposant sur l'instauration de dispositifs de contrôle financier et de protocoles rigoureux afin de prémunir l'organisation contre les pertes et les malversations.

c. La gestion stratégique

La gestion financière fait partie de la gestion dans son ensemble. Par conséquent, les dirigeants et les gestionnaires ne doivent pas perdre de vue le « tableau général ». Ils doivent prendre en compte la façon dont toute l'organisation est financée, à moyen et à long terme, et ne pas se concentrer uniquement sur les projets et les programmes.

d. La gestion par objectifs

La gestion financière exige que l'on accorde toute son attention aux objectifs des projets et de l'organisation. Le processus de gestion financière, Planifier-Faire-Réviser, est un processus permanent.

En RDC, la gestion scolaire repose sur un partenariat éducatif actif : le budget n'est plus une décision isolée, mais le fruit d'une concertation entre le comité de parents (COPA) et l'équipe dirigeante, garantissant ainsi une plus grande transparence MINEPSP (2010). La transparence est une exigence de la bonne gouvernance d'une école et se traduit par l'obligation de rendre compte de la collecte et d'utilisation des ressources financières (Luboya, 2020).

Le guide des opérations comptables en vigueur dans les écoles de la RDC est régi par les dispositions réglementaires du Ministère de l'EDU-NC. Son objectif est de standardiser le pilotage des ressources financières — qu'il s'agisse des frais scolaires ou des appuis extérieurs — afin d'assurer une traçabilité irréprochable. Les principes spécifiques qui régissent ce manuel sont :

a. Le Principe d'Unicité de Caisse

Toutes les recettes de l'école (frais de scolarité, contributions des parents, dons) doivent être centralisées dans une caisse unique ou un compte bancaire unique au nom de l'établissement. Cela permet d'éviter la dispersion des fonds et facilite le contrôle par le Comité de gestion (MINEDU-NC, 2025).

b. Le Principe de la Gestion Participative

La comptabilité scolaire en RDC n'est pas l'affaire du seul chef d'établissement. Le manuel impose l'implication :

- Du Comité de Gestion (COGE) pour les décisions stratégiques.
- Du Comité des Parents (COPA), qui doit valider le budget annuel et être informé de l'utilisation des fonds récoltés.

c. La Séparation des Fonctions (Ordonnateur et Comptable)

Pour prévenir les malversations, le manuel distingue :

- L'ordonnateur : Le chef d'établissement (Directeur ou Préfet) qui décide de la dépense.
- Le comptable (ou commis aux finances) : Qui exécute techniquement le paiement et tient les livres.

- Le contrôleur : Souvent un représentant des parents ou un membre du comité de direction qui vérifie la régularité.

d. La Spécialisation des Crédits (Lignage Budgétaire)

Les fonds ne peuvent être utilisés que pour l'usage auquel ils ont été destinés lors de l'approbation du budget. Par exemple, les frais destinés à l'achat de matériel didactique ne peuvent être détournés pour des frais de transport, sauf virement de crédit validé par la hiérarchie.

e. L'obligation de Justification Immédiate

Toute sortie de fonds doit être appuyée par une pièce justificative originale (facture, reçu, décharge). Le manuel proscrit les dépenses "verbales". Ces pièces doivent être classées chronologiquement pour permettre les audits des inspecteurs de finances de l'EDU-NC (Lefebvre, 2023).

f. La Conformité au Système Comptable OHADA

Depuis l'adhésion de la RDC à l'OHADA, les outils comptables scolaires doivent progressivement s'aligner sur les principes du SYSCOHADA (comptabilité en partie double, transparence, permanence des méthodes).

2.2.2 Mission de la gestion financière

La plupart d'ouvrages et autres publications modernes relatives à la gestion financière assignent à cette discipline un but fondamental : assurer la maximisation de la valeur de l'entreprise ou encore la maximisation de la richesse de ses propriétaires (Cohen E., 1991).

2.2.2.1 La maximisation de la valeur de l'école ou l'entreprise

La gestion financière s'attache en premier lieu à la maximisation de la valeur de l'école autant qu'entreprise ; or cette valeur ne peut être seulement appréciée par rapport au patrimoine ou à la richesse présente accumulée par elle. En d'autres termes, la valeur est d'anticipation : elle correspond à la valeur actuelle que l'on peut attacher aux revenus futurs attendus des activités de l'école. C'est la raison pour laquelle la valeur est inséparable de la qualité des projets dans lesquels le patrimoine est engagé.

2.2.2.2 Le maintien du niveau des performances financières

La gestion financière doit veiller au maintien des performances de l'école à un niveau satisfaisant. La recherche d'un certain niveau des résultats traduit autant une contrainte majeure subie par l'entreprise que le choix délibéré et dirigés. Elle doit ainsi rémunérer différents partenaires qui lui confient ces ressources en prélevant ces rémunérations sur le produit de son activité. Ainsi, dans le cas d'un emprunt, les responsables devront s'assurer que les ressources financières obtenues seront utilisées dans des conditions suffisamment efficaces pour permettre le versement par l'entreprise des intérêts prévus et des remboursements, aux échéances convenues avec le prêteur.

2.2.2.3 Maitrise des risques financiers

La maîtrise des risques financiers constitue le troisième impératif majeur assigné à la gestion financière. Ainsi, elle étudie et cherche à maîtriser l'instabilité liée à certaines situations ou opérations (risque d'exploitation lié à la structure des coûts, risque d'endettement lié à l'effet de levier financier, risque de faillite lié à l'insolvabilité éventuelle). Enfin, elle cherche à contrôler les incidences sur l'entreprise, de l'instabilité inhérente à certaines variables d'environnement.

2.2.2.4 Maitrise de l'équilibre financier

L'analyse des risques financiers encourus par l'entreprise conduit à l'importance du risque de faillite ; l'importance de cette exigence est liée aux sanctions en cas de faillite éventuelle (Cohen E., 1991).

Le défaut d'exécution peut entraîner des poursuites judiciaires et une demande de confiscation des biens du débiteur. Par conséquent ; le maintien permanent de la solvabilité semble être une limitation importante. Par exemple, dans certains pays ; la loi offre un débouché aux personnes lourdement endettées en raison de prêts en souffrance suite à une détérioration imprévue de la situation professionnelle.

3. Méthodologie

Enfin, pour atteindre les objectifs poursuivis dans cette étude et vérifier les hypothèses, la méthode d'enquête appuyée par l'entretien, le questionnaire, l'analyse de contenu ainsi que le chi-carré d'ajustement ont été d'un apport très considérable.

3.1 Population et Echantillon d'étude

La population de cette étude est constituée de l'ensemble de tous les Chefs d'Etablissement des écoles privées agréées de la Sous – Province Educationnelle de Mont – Ngafula II. Nous avons choisi l'année scolaire 2022-2023 pour réaliser la recherche.

Pour pallier l'étendue de la commune et rapprocher l'administration des écoles, la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula a été scindée en deux en 2017.

La Sous-Province de Mont-Ngafula 2 a ainsi été créée par l'Arrêté Ministériel n° 1216/2017. Son organisation actuelle est régie par l'Arrêté n° 2287/2018, qui définit la structure organique des Sous-Divisions et des Pools d'Inspection de l'EDU-NC. En 2022-2023, elle comptait 396 chefs d'établissement des écoles privées agréées. Partant de cette population, nous avons extrait un échantillon de 173 Chefs d'Etablissement choisis en fonction de l'intérêt de la recherche d'après l'échantillonnage non probabiliste. Le chercheur a distribué le questionnaire aux chefs d'établissement disponibles qui répondaient volontairement et anonymement.

3.2 Méthode et technique de récolte des données

Dans le cadre de ce travail, la méthode d'enquête nous a permis de recueillir les informations recherchées auprès des Chefs d'Etablissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2.

Les techniques utilisées pour récolter les données de ce travail sont l'entretien et le questionnaire. En effet, la technique d'entretien nous a permis d'obtenir des réponses des sujets à certaines questions posées pendant la pré-enquête afin de vérifier leur qualité avant de les intégrer dans la version finale du questionnaire. Le questionnaire est l'instrument qui nous a permis la collecte des informations utiles à ce travail auprès de quelques Chefs d'Etablissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2.

L'élaboration du questionnaire ayant servi à la récolte des données de cette étude a respecté les exigences de la recherche scientifique en cette matière. En effet, tout est parti d'une pré-enquête réalisée auprès de 10 Chefs d'Etablissement des écoles privées agréées de la sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 1. L'analyse des réponses de celles-ci a démontré que ces questions étaient bien comprises et par conséquent, elles seraient valables pour faire partie du questionnaire définitif. Les questions ouvertes et semi-ouvertes ont été converties en questions fermées. A celles-ci, 10 questions ont été ajoutées. Toutefois, pour permettre aux Chefs d'Etablissement enquêtés de s'identifier, 4 questions relatives aux caractéristiques ont été également ajoutées. Celles-ci se rapportaient au genre, au niveau d'instruction, à l'ancienneté à l'EDU-NC et à l'ancienneté dans la fonction. De ce qui précède, le questionnaire définitif administré aux chefs d'établissement qui a permis de récolter les données comprend 17 questions.

Le dépouillement a consisté à recenser les fréquences de réponses pour chaque item. Si les questions fermées ont été traitées par pointage systématique, les réponses ouvertes ont été catégorisées par similitude sémantique avant leur comptabilisation, garantissant ainsi une analyse de contenu préalable qui a apporté plus dans la compréhension du contenu de différentes réponses fournies par les sujets aux questions ouvertes afin de pouvoir les ranger selon le thème y relatif et d'obtenir les pourcentages y correspondants. Les thèmes retenus étaient les suivants :

- Définition de la gestion financière ;
- Importance de la gestion financière dans un établissement scolaire ;
- Vécu de la gestion financière par les Chefs d'Etablissement scolaire enquêtés ;
- Proposition pour une bonne gestion financière.

3.3 Analyse des données

A l'issue du dépouillement des protocoles de recherche, les données relatives aux caractéristiques de l'échantillon étaient présentées dans des tableaux reprenant respectivement les données ci-après : variables concernées, fréquence observée et pourcentage correspondant.

Le tableau reprenant les résultats globaux de cette recherche comprend les colonnes ci-après : la réponse ou la réaction selon le cas, la fréquence et le pourcentage.

Le tableau reprenant les résultats du traitement différentiel comprend les colonnes ci-après : les réponses fournies par les enquêtés à la principale question de la recherche suivie des fréquences relatives aux variables indépendantes à comparer, la fréquence totale, la fréquence théorique, les valeurs du chi-carré d'ajustement obtenues ainsi que la décision. Les résultats de ce dernier tableau ont été calculés au moyen du chi-carré d'ajustement.

Etant donné que la principale question de cette recherche (question 15) est ouverte et que par conséquent, les enquêtés ont la possibilité de donner plus d'une réponse, on se trouvait devant une situation d'inflation des occurrences. Ainsi, en vue d'établir les distances ou non, les différences significatives entre les variables comparées, le recours au test de chi-carré d'ajustement s'est avéré indispensable.

4. Résultats et discussion

4.1 Résultats

Tableau 1 : Moyen de recrutement comme Chef d'Etablissement

Réponses	f	%
Par recommandation	21	12
Par invitation du Promoteur	39	23
Par réussite à un concours	49	28
Par demande d'emploi	64	37
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Au regard de ce tableau, le constat est que, sur 100% des sujets enquêtés, 37% ont été recrutés au moyen de demande d'emploi ; 28% ont été recrutés par réussite à un concours ; 23% ont été recrutés par invitation du Promoteur et enfin, 12% ont été recrutés au moyen de recommandation. En conclusion, la majorité des sujets interrogés ont été recrutés au moyen de demande d'emploi.

Tableau 2.a. : Signature du contrat de travail lors du recrutement comme Chef d'Etablissement

Réactions	f	%
Oui	90	52
Non	83	48
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

A la lumière de ce tableau, 52% des sujets ont signé le contrat de travail tandis que le reste ne l'a pas fait. En définitif, la majorité des sujets enquêtés ont signé le contrat de travail comme Chef d'Etablissement avec leurs promoteurs.

Tableau 2.b. : Nature du contrat signé avec le Promoteur

Réactions	f	%
A durée déterminée	66	73,3
A durée indéterminée	24	26,7

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Les informations provenant de ce tableau montrent que, dans l'ordre décroissant, les réponses des sujets interrogés à propos de la nature du contrat signé avec le promoteur sont les suivantes :

- A durée déterminée (73,3 % d'adhésion) ;
- A durée indéterminée (26,7% d'adhésion).

De ce qui précède, le contrat à durée déterminée constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement enquêtés à propos de la nature des contrats signés avec les promoteurs.

Tableau 2.c. : Prestation de service sans signature du contrat de travail

Réponses	f	%
Utilisation d'un contrat verbal par cette école	127	73,4
C'est la crainte du chômage.	133	76,9
C'est notre propre école.	121	69,9
C'est parce que j'avais eu la promotion.	119	68,8
La signature du contrat se fait selon la conviction du Promoteur.	125	72,3
C'est par la recommandation d'une autorité que j'ai été engagé.	122	70,5
J'ai accepté de travailler comme ça pour acquérir de l'expérience.	98	56,6
C'est notre première année, nous le ferons l'année scolaire prochaine.	77	44,5
J'étais ignorant du document « contrat de travail ».	130	75,1
Le contrat de travail n'existe pas dans cette école.	71	41

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Au regard de ce tableau, il ressort le constat selon lequel, dans l'ordre décroissant, les réponses des sujets enquêtés à propos de la prestation de service sans signature du contrat avec les Promoteurs sont les suivantes :

- La crainte du chômage (76,9% d'adhésion) ;
- J'étais ignorant du document « contrat de travail » (75,1% d'adhésion) ;
- Cette école utilise le contrat verbal (73,4% d'adhésion) ;
- La signature du contrat se fait selon la conviction du Promoteur (72,3% d'adhésion) ;
- C'est par la recommandation d'une autorité que j'ai été engagé (70,5% d'adhésion) ;
- C'est notre propre école (69,9% d'adhésion) ;
- C'est parce que j'avais eu la promotion (68,8% d'adhésion) ;
- J'ai accepté de travailler comme ça pour acquérir de l'expérience (56,6% d'adhésion) ;

- C'est notre première année, nous le ferons l'année scolaire prochaine (44,5% d'adhésion) ;
- Le contrat de travail n'existe pas dans cette école (41% d'adhésion).

Pour clore, la crainte du chômage constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement à propos de la prestation de service sans signature des contrats avec les Promoteurs.

Tableau 3 : Définition de la gestion financière d'un établissement scolaire

Réponses	f	%
Elle consiste à prévoir les besoins financiers et les couvrir, trouver les ressources nécessaires et assurer une affectation ou utilisation rationnelle des ressources.	156	90,2
C'est la gestion des entrées, des sorties et du solde des finances d'une école pour son bon fonctionnement.	164	94,8
Elle sert à gérer, organiser et coordonner les entrées-sorties selon la prévision budgétaire déjà élaborée en équipe, à gérer les frais scolaires et autres types de frais et réaliser les sorties ou dépenses en respectant ce budget.	131	75,7
Elle consiste à disposer et utiliser les ressources financières selon les principes de gestion pour l'atteinte des objectifs de l'établissement scolaire.	125	72,3
Elle consiste à percevoir l'argent des parents pour faire bien fonctionner l'école, gérer ses biens, réhabiliter ses infrastructures ou entretenir ses mobiliers ou immobiliers et réaliser la bonne paie ou prise en charge de son personnel et bien former les apprenants.	141	81,5
C'est l'exploitation du budget prévisionnel.	1	0,58
C'est pour établir, contrôler et surveiller les ressources financières et gérer les différentes dépenses à engager pour la réussite de l'école.	137	79,2
Elle désigne la budgétisation, la comptabilité et le contrôle interne qui permettent à l'école à bien canaliser les frais ou fonds perçus pour le bénéfice de l'école.	97	56,1
Elle consiste à gérer toutes les activités économiques d'un établissement scolaire.	133	76,9
Elle sert à équilibrer les dépenses en tenant compte des entrées et besoins de l'école.	84	48,6
Elle consiste à harmoniser et résoudre des problèmes financiers à tous les niveaux de l'école et permet à celle-ci d'être gérée de façon rationnelle et orthodoxe pour sa survie et son développement.	151	87,3

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

A la lumière de ce tableau, il se dégage que, dans l'ordre décroissant, les réponses des sujets interrogés sur la définition de la gestion financière se présentent de la manière ci-après :

- C'est la gestion des entrées, des sorties et du solde des finances d'une école pour son bon fonctionnement (94,8% d'adhésion) ;
- Elle consiste à prévoir les besoins financiers (prévision budgétaire) et les couvrir, trouver les ressources nécessaires (mobilisation) et assurer une affectation ou utilisation rationnelle des ressources (90,2% d'adhésion) ;
- Elle consiste à harmoniser et résoudre des problèmes financiers à tous les niveaux de l'école et permet à celle-ci d'être gérée de façon rationnelle et orthodoxe pour sa survie et son développement (87,3 % d'adhésion) ;

- Elle consiste à percevoir l'argent des parents pour faire bien fonctionner l'école, gérer ses biens, réhabiliter ses infrastructures ou entretenir ses mobiliers ou immobiliers et réaliser la bonne paie ou prise en charge de son personnel et bien former les apprenants (81,5 % d'adhésion) ;
- C'est pour établir, contrôler et surveiller les ressources financières et gérer les différentes dépenses à engager pour la réussite de l'école (79,2% d'adhésion) ;
- Elle consiste à gérer toutes les activités économiques d'un établissement scolaire (76,9 % d'adhésion) ;
- Elle sert à gérer, organiser et coordonner les entrées-sorties selon la prévision budgétaire trimestrielle ou semestrielle ou annuelle déjà élaborée, à gérer les frais scolaires et autres types de frais et réaliser les sorties ou dépenses en respectant le budget et la décision du conseil de gestion (75,7 % d'adhésion) ;
- Elle consiste à disposer et utiliser les ressources financières selon les principes de gestion pour l'atteinte des objectifs de l'établissement scolaire (72,3 % d'adhésion)
- Elle désigne la budgétisation, la comptabilité et le contrôle interne qui permettent à l'école à bien canaliser les frais ou fonds perçus et les répartir bien pour le bénéfice de l'école (56,1 % d'adhésion) ;
- Elle sert à équilibrer les dépenses en tenant compte des entrées et besoins de l'école (48,6% d'adhésion) ;
- C'est l'exploitation du budget prévisionnel (0,6% d'adhésion).

En définitive, la gestion des entrées, des sorties et du solde des finances d'une école pour son bon fonctionnement constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement à propos de la définition de la gestion financière d'une école.

Tableau 4 : l'importance de la gestion financière dans un établissement scolaire

Réponses	f	%
C'est l'assurance du bon fonctionnement de l'école.	162	93,6
Pour assurer la gestion du personnel et des biens de l'école.	134	77,5
Pour la paie régulière du personnel et la stabilité économique de l'école.	153	88,4
C'est pour faciliter la planification financière et l'acquisition des fonds, assurer la stabilité économique, augmenter la valeur globale de l'école et de sa rentabilité.	140	80,9
Elle favorise un bon climat dans le service, un bon climat entre l'employeur et ses employés et un bon climat entre les employés entre eux ; c'est le poumon de l'école et garantit son avenir.	132	76,3
Elle est importante pour l'atteinte des objectifs assignés de l'établissement scolaire.	146	84,4
Pour prévoir les recettes de l'école, limiter des dépenses selon la prévision budgétaire élaborée.	127	73,4
C'est la garantie de la bonne formation des apprenants.	118	68,2

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Les données de ce tableau renseignent que, dans l'ordre décroissant, les réponses des sujets enquêtés à propos de l'importance de la gestion financière dans un établissement scolaire sont les suivantes :

- C'est l'assurance du bon fonctionnement de l'école (93,6 % d'adhésion) ;

- C'est pour la paie régulière du personnel et la stabilité économique de l'école (88,4 % d'adhésion) ;
- Elle est importante pour l'atteinte des objectifs assignés de l'établissement scolaire (84,4% d'adhésion) ;
- C'est pour faciliter la planification financière et l'acquisition des fonds, assurer la stabilité économique, augmenter la valeur globale de l'école et de sa rentabilité (80,9% d'adhésion) ;
- C'est l'assurance de la gestion du personnel et des biens de l'école (77,5 % d'adhésion) ;
- Elle favorise un bon climat dans le service, un bon climat entre l'employeur et ses employés et un bon climat entre les employés entre eux ; c'est le poumon de l'école et garantit son avenir (76,3% d'adhésion) ;
- C'est pour prévoir les recettes de l'école, limiter des dépenses selon la prévision budgétaire élaborée (73,4% d'adhésion) ;
- C'est la garantie de la bonne formation des apprenants (68,2 % d'adhésion) ;

Pour conclure, l'assurance du bon fonctionnement de l'école constitue la principale réponse fournie par les chefs d'établissement à propos de l'importance de la gestion financière dans un établissement scolaire.

Tableau 5 : Le garant de la gestion administrative de l'établissement scolaire

Réactions	f	%
Oui	146	84,4
Non	27	15,6
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

A la lumière de ce tableau, 84,4 % des sujets enquêtés affirment qu'ils sont les garants de la gestion administrative de leurs établissements scolaires tandis que 15,6 % des sujets ne l'affirment pas. En définitive, la majorité des Chefs d'Etablissement interrogés affirment qu'ils sont les garants de la gestion administrative de leurs établissements scolaires.

Tableau 6 : Le garant de la gestion pédagogique de l'établissement scolaire

Réactions	f	%
Oui	170	98,3
Non	03	1,7
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Par rapport à ce tableau, il se dégage le constat selon lequel 98,3 % des sujets affirment qu'ils sont les garants de la gestion pédagogique de leurs établissements scolaires ; alors que 1,7 % des sujets ne l'affirment pas. En conclusion, la plupart de Chefs d'Etablissements affirment qu'ils sont les garants de la gestion pédagogique de leurs établissements scolaires.

Tableau 7 : Le garant de la gestion du patrimoine de l'établissement scolaire

Réponses	f	%
Oui	138	79,8
Non	35	20,2
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Au regard de ce tableau, le constat est que 79,8 % des sujets enquêtés affirment qu'ils sont les garants de la gestion du patrimoine de leurs établissements scolaires ; alors que 20,2 % des sujets ne l'affirment pas. En conclusion, la majorité des Chefs d'Etablissements affirment qu'ils sont les garants de la gestion du patrimoine de leurs établissements scolaires.

Tableau 8.a : Le garant de la gestion financière de l'établissement scolaire

Réactions	f	%
Oui	58	33,5
Non	115	66,5
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

La lecture de ce tableau indique que 66,5% des sujets n'affirment pas qu'ils soient les garants de la gestion financière de leurs établissements scolaires tandis que 33,5% des sujets l'affirment. Pour clore, la majorité des chefs d'Etablissement n'affirment pas qu'ils soient les garants de la gestion financière de leurs établissements scolaires.

Tableau 8.b : Justification positive

Réponses	f	%
Frais de fonctionnement	159	91,9
Tous les frais scolaires	151	87,3
Tous les frais scolaires sous l'œil du Promoteur	87	50,3
Les frais de transport des enseignants	137	79,2
Frais scolaires et autres frais	142	82,1
Les frais de fonctionnement et de rémunération du personnel	100	57,8
Frais d'administration et frais d'investissement	54	31,2
Frais du paiement du personnel et d'amortissement	62	35,8

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

La lecture de ce tableau démontre que, dans l'ordre décroissant, les réponses des sujets à propos des types de frais gérés par les Chefs d'Etablissement sont les suivantes :

- Les frais de fonctionnement (91,9% d'adhésion) ;
- Tous les frais scolaires (87,3% d'adhésion) ;
- Les frais scolaires et autres frais (82,1% d'adhésion) ;
- Les frais de transport des enseignants (79,2% d'adhésion) ;
- Les frais de fonctionnement et de rémunération du personnel (57,8 % d'adhésion) ;
- Tous les frais scolaires sous l'œil du Promoteur (50,3% d'adhésion) ;

- Les frais du paiement du personnel et d'amortissement (35,8% d'adhésion) ;
- Les frais d'administration et frais d'investissement (31,2% d'adhésion).

De ce qui précède, les frais de fonctionnement constituent la principale réponse fournie par les sujets enquêtés à propos des types de frais gérés par les Chefs d'Etablissements.

Tableau 8.c : Justification négative

Réponses	f	%
Conseil de gestion	136	78,6
Secrétaire	8	4,6
Promoteur	139	80,3
Chef du personnel	1	0,6
Superviseur	128	74
Coordinateur (trice)	132	76,3
Promoteur et secrétaire	97	56,1
Congrégation	134	77,5
Promoteur et comptable	112	64,7
Fille du promoteur	129	74,6
Promoteur, sa femme et comptable (membre de sa famille)	130	75,1
L'épouse du promoteur	129	74,6

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Par rapport à ce tableau, il ressort que, dans l'ordre décroissant, les réponses fournies par les sujets enquêtés à propos de la personne responsable de la gestion financière sont les suivantes :

- Le Promoteur (80,3% d'adhésion) ;
- Le conseil de gestion (78,6d'adhésion) ;
- La congrégation (77,5% d'adhésion) ;
- Le Coordinateur (trice) (76,3% d'adhésion) ;
- Promoteur, sa femme et comptable (membre de sa famille) (75,1% d'adhésion) ;
- L'épouse du promoteur (74,6% d'adhésion) ;
- La fille du promoteur (74,6 % d'adhésion) ;
- Le Supérieur (74% d'adhésion) ;
- Le Promoteur et le Comptable (64,7 % d'adhésion) ;
- Le Promoteur et secrétaire (56,1 % d'adhésion) ;
- Le Secrétaire (4,6% d'adhésion) ;
- Le Chef du personnel (0,6% d'adhésion) ;

En définitive, le Promoteur constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement interrogés sur la personne responsable de la gestion financière dans leurs établissements scolaires.

Tableau 9 : Le responsable de la gestion financière dans un établissement scolaire selon les instructions officielles

Réponses	f	%
Chef d'Etablissement	85	49,1
Promoteur	10	5,8
Conseil de gestion	35	20,2
Promoteur et Chef d'Etablissement	15	8,7
Promoteur et conseil de gestion	28	16,2
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Relativement à ce tableau, sur 100% des sujets enquêtés, le constat est que 49,1% des sujets attestent que le responsable de la gestion financière est le Chef d'Etablissement dans un établissement scolaire selon les instructions officielles ; 20,2% des sujets estiment que le responsable de la gestion financière est le conseil de gestion dans un établissement scolaire ; 16,2% des sujets disent que le Promoteur et le conseil de gestion y sont les responsables de la gestion financière ; 8,7% des sujets disent que le Promoteur et le Chef d'Etablissement y sont les responsables de la gestion financière ; 5,8% des sujets attestent que le responsable de la gestion financière est le Promoteur dans une école selon les instructions officielles. Par conséquent, la responsabilité du Chef d'Etablissement dans la gestion financière d'un établissement scolaire est attestée par la majorité des Chefs d'Etablissement enquêtés.

Tableau 10 : Avis des enquêtés à propos de l'impact de la gestion financière sur l'exercice de la fonction de Chef d'Etablissement

Réactions	f	%
Oui	88	50,9
Non	85	49,1
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

A la lumière de ce tableau, 50,9% des sujets enquêtés affirment que la gestion financière, telle qu'elle se réalise dans leurs écoles, leur permet d'exercer convenablement leur fonction tandis que 49,1% des sujets interrogés ne l'affirment pas. En définitive, la majorité des Chefs d'Etablissement enquêtés affirment que la gestion financière, telle qu'elle se réalise dans leurs écoles, leur permet d'exercer convenablement leur fonction.

Tableau 11 : Vécu de la gestion financière par les Chefs d'Etablissement enquêtés

Réponses	f	%
Comme un acteur principal et responsable de la gestion financière	127	73,4
Comme un spectateur dépouillé de ses prérogatives en cette matière	112	64,7
Comme un complice au promoteur pour sacrifier les enseignants	87	50,3
Comme une personne ignorant les textes officiels en cette matière	66	38,2
Comme une personne reconnaissant son incompétence en cette matière	76	43,9
Comme une personne à la course du Promoteur de l'école	62	35,8

Comme une personne craignant d'être licenciée par le promoteur	32	18,5
Comme une personne craignant d'être taxée de mauvais gestionnaire	85	49,1
Considération comme une personne plus soucieuse de la promotion de la pédagogie	158	91,3

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Concernant ce tableau, dans l'ordre décroissant, les réponses des sujets enquêtés à propos du vécu de la gestion financière par les Chefs d'Etablissement se présentent comme suit :

- Comme une personne plus soucieuse de la promotion de pédagogie (91,3% d'adhésion) ;
- Comme un acteur principal et responsable de la gestion financière (73,4% d'adhésion) ;
- Comme un spectateur dépouillé de ses prérogatives en cette matière (64,7% d'adhésion) ;
- Comme un complice au promoteur pour sacrifier les enseignants (50,3% d'adhésion) ;
- Comme une personne craignant d'être taxée de mauvais gestionnaire (49,1% d'adhésion) ;
- Comme une personne reconnaissant son incompétence en cette matière (43,9% d'adhésion) ;
- Comme une personne ignorant les textes officiels en cette matière (38,2% d'adhésion) ;
- Comme une personne à la course du Promoteur de l'école (35,8% d'adhésion) ;
- Comme une personne craignant d'être licenciée par le promoteur (18,5% d'adhésion).

En guise de conclusion, la considération comme une personne plus soucieuse de la promotion de pédagogie constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement enquêtés à propos du vécu de la gestion financière par les Chefs d'Etablissement.

Tableau 12 : Appréciation du vécu de la gestion financière par les Chefs d'Etablissement

Réactions	f	%
Acceptable	73	42,2
Inacceptable	42	24,3
Rien à dire	58	33,5
Total	173	100

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Par rapport à ce tableau, le constat est que 42,2% des sujets estiment que le vécu de la gestion financière dans leurs établissements scolaires est acceptable ; 33,5% des sujets estiment qu'il n'y a rien à dire et enfin, 24,3% disent que le vécu de la gestion financière dans leurs établissements scolaires est inacceptable. En définitive, la plupart des Chefs d'Etablissement interrogés estiment que le vécu de la gestion financière dans leurs établissements scolaires est acceptable.

Tableau 13 : Propositions pour une bonne gestion financière d'un établissement privé agréé

Réponses	f	%
Il faut faire exister le conseil de gestion	164	94,8
Etudier bien l'environnement avant de fixer les frais scolaires	1	0,6
Qu'il y ait la transparence dans la gestion financière	158	91,3
La gestion financière doit être entre les mains du secrétaire.	101	58,4
Qu'il y ait la mise en place d'un outil informatique.	147	85
Elaborer et suivre la prévision budgétaire, tenir régulièrement les documents comptables, faire l'audit interne, créer des unités de production financières hors l'école, éviter des dépenses inutiles	157	90,8
Qu'il y ait l'existence du guichet unique à l'école et les dépenses doivent être discutées au conseil de gestion.	149	86,1
La gestion financière doit être totalement assumée par le Chef d'Etablissement.	169	97,7
Bonne collaboration entre le Chef d'Etablissement et les parents doit exister.	94	54,3
Associer le Chef d'Etablissement à la gestion financière.	161	93,1
Respecter les attributions de chacun	125	72,3
Respect des directives et instructions officielles	159	91,9
L'école doit engager le Chef d'Etablissement ayant fait GAISF	112	64,7
Qu'il y ait la bonne traçabilité financière.	99	57,2

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Au regard de ce tableau, il se dégage le constat selon lequel, dans l'ordre décroissant, les réponses fournies par les sujets enquêtés à propos des propositions pour la bonne gestion financière sont les suivantes :

- La gestion financière doit être totalement assumée par le Chef d'Etablissement (97,7% d'adhésion) ;
- Il faut faire exister le conseil de gestion (94,8 % d'adhésion) ;
- Associer le Chef d'Etablissement à la gestion financière (93,1% d'adhésion) ;
- Respect des directives et instructions officielles (91,9% d'adhésion) ;
- Qu'il y ait la transparence dans la gestion financière (91,3% d'adhésion) ;
- Elaborer et suivre la prévision budgétaire, tenir régulièrement les documents comptables, faire l'audit interne, créer des unités de production financières hors l'école, éviter des dépenses inutiles (90,8% d'adhésion) ;
- Qu'il y ait l'existence du guichet unique à l'école et les dépenses doivent être discutées au conseil de gestion (86,1% d'adhésion) ;
- Qu'il y ait la mise en place d'un outil informatique (85% d'adhésion) ;
- Respecter les attributions de chacun (72,3% d'adhésion) ;
- L'école doit engager le Chef d'Etablissement ayant fait GAISF (64,7% d'adhésion) ;
- La gestion financière doit être entre les mains du secrétaire (58,4% d'adhésion) ;
- Qu'il y ait la bonne traçabilité financière (57,2% d'adhésion) ;
- Bonne collaboration entre le Chef d'Etablissement et les parents doit exister (54,3% d'adhésion) ;
- Etudier bien l'environnement avant de fixer les frais scolaires (0,6% d'adhésion).

En conclusion, la gestion financière par le Chef d'Etablissement constitue la principale réponse fournie par les sujets enquêtés à propos des propositions pour la bonne gestion financière dans un établissement scolaire.

4.2 Traitement différentiel des Résultats

Tableau 14 : Répartition des réponses des Chefs d'Etablissement selon leur genre

Réponses	M	F	T	Ft	X ²	Décision
Comme un acteur principal et responsable de la gestion financière	107	20	127	86,5	55,982659	S
Comme un spectateur dépouillé de ses prérogatives en cette matière	87	25	112	86,5	43,7283237	S
Comme un complice au promoteur pour sacrifier les enseignants	61	26	87	86,5	49,8323699	S
Comme une personne ignorant les textes officiels en cette matière	38	28	66	86,5	66,7572254	S
Comme une personne reconnaissant son incompetence en cette matière	40	36	76	86,5	54,4797688	S
Comme une personne à la course du Promoteur de l'école	39	23	62	86,5	72,699422	S
Comme une personne craignant d'être licenciée par le promoteur	21	11	32	86,5	115,49711	S
Comme une personne craignant d'être taxée de mauvais gestionnaire	68	17	85	86,5	59,7976879	S
Comme une personne plus soucieuse de la promotion de la pédagogie	123	35	158	86,5	46,0635838	S

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Au regard de ce tableau, le constat est qu'il existe des différences significatives entre les sujets enquêtés dans l'ensemble des réponses fournies à cette question, soit 100%. Pour clore, l'ensemble des réponses fournies par les Chefs d'Etablissement enquêtés à cette question sont fonction du genre.

Tableau 15 : Répartition des réponses des Chefs d'Etablissement selon leur niveau d'instruction

Réponses	D6	G3	L2	T	Ft	X ² Calculé	Décision
Comme un acteur principal et responsable de la gestion financière	30	57	40	127	57,6	17,3724382	S
Comme un spectateur dépouillé de ses prérogatives en cette matière	25	45	42	112	57,6	23,7858657	S
Comme un complice au promoteur pour sacrifier les enseignants	20	36	31	87	57,6	42,7434629	S
Comme une personne ignorant les textes officiels en cette matière	15	26	25	66	57,6	64,7611307	S
Comme une personne reconnaissant son incompetence en cette matière	22	30	24	76	57,6	52,4289753	S
Comme une personne à la course du Promoteur de l'école	14	28	20	62	57,6	70,1816254	S

Comme une personne craignant d'être licenciée par le promoteur	08	13	11	32	57,6	112,054417	S
Comme une personne craignant d'être taxée de mauvais gestionnaire	21	35	29	85	57,6	44,0932862	S
Comme une personne plus soucieuse de la promotion de la pédagogie	44	64	50	158	57,6	4,54204947	NS

A la lumière de ce tableau, il se dégage le constat selon lequel il existe des différences significatives entre les sujets interrogés dans l'ensemble des réponses fournies à cette question ; huit réponses sur neuf, soit 88,9% d'adhésion alors que dans une réponse sur neuf soit 11,1% d'adhésion. En conclusion, la majorité des réponses fournies par les Chefs d'Etablissement enquêtés sont fonction du niveau d'instruction.

Tableau 16 : Répartition des réponses des Chefs d'Etablissement selon leur ancienneté à l'EDU-NC

Réponses	1 – 10 ans	11 – 20 ans	21 – 30 ans	31 – 40 ans	41 – 50 ans	Total	Ft	X ² Calculé	Décision
Comme un acteur principal et responsable de la gestion financière	30	36	24	20	17	127	34,6	19,0289017	S
Comme un spectateur dépouillé de ses prérogatives en cette matière	25	27	22	20	18	112	34,6	23,0462428	S
Comme un complice au promoteur pour sacrifier les enseignants	20	26	16	15	10	87	34,6	46,8901734	S
Comme une personne ignorant les textes officiels en cette matière	13	19	13	11	10	66	34,6	67,5895954	S
Comme une personne reconnaissant son incompetence en cette matière	20	25	12	10	9	76	34,6	60,017341	S
Comme une personne à la course du Promoteur de l'école	15	19	11	9	8	62	34,6	73,6242775	S
Comme une personne craignant d'être licenciée par le promoteur	8	10	6	5	3	32	34,6	115,763006	S
Comme une personne craignant d'être taxée de mauvais gestionnaire	18	21	17	15	14	85	34,6	45,6300578	S
Comme une personne plus soucieuse de la promotion de la pédagogie	34	44	30	27	23	158	34,6	8,73410405	S

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

Par rapport à ce tableau, il ressort qu'il existe des différences significatives entre les sujets enquêtés dans l'ensemble des réponses fournies à cette question, soit 100%. En bref, l'ensemble des réponses fournies par les Chefs d'Etablissement enquêtés à cette question sont fonction de l'ancienneté à l'EDU-NC.

Tableau 17 : Répartition des réponses des Chefs d'Etablissement selon leur ancienneté dans la fonction

Réponses	1 – 10 ans	11 – 20 ans	21 – 30 ans	Total	Ft	X ² Calculé	Décision
Comme un acteur principal et responsable de la gestion financière	76	37	14	127	56,6	46,2479169	S
Comme un spectateur dépouillé de ses prérogatives en cette matière	47	43	22	112	56,6	27,6541667	S
Comme un complice au promoteur pour sacrifier les enseignants	61	20	6	87	56,6	70,9701389	S
Comme une personne ignorant les textes officiels en cette matière	40	16	10	66	56,6	74,7583333	S
Comme une personne reconnaissant son incompetence en cette matière	39	25	12	76	56,6	60,5569444	S
Comme une personne à la course du Promoteur de l'école	32	19	11	62	56,6	74,9458333	S
Comme une personne craignant d'être licenciée par le promoteur	16	10	6	32	56,6	115,605556	S
Comme une personne craignant d'être taxée de mauvais gestionnaire	48	21	16	85	56,6	54,9006944	S
Comme une personne plus soucieuse de la promotion de la pédagogie	109	44	5	158	56,6	97,1125	S

Source : Données récoltées sur terrain en Mai 2023.

A la lumière de ce tableau, le constat est qu'il existe des différences significatives entre les sujets enquêtés dans l'ensemble des réponses fournies à cette question, soit 100%. En conclusion, l'ensemble des réponses fournies par les Chefs d'Etablissement interrogés à cette question varient selon leur ancienneté dans la fonction.

4.3 Discussion

Les principaux résultats obtenus à l'issue de ce travail sont considérés comme des constats faits sur terrain, ils devront avoir du sens par rapport à la réalité. C'est pourquoi, il est du devoir du chercheur de pouvoir les expliquer de manière compréhensible et paisible. C'est l'objet de ce point de notre travail.

Les résultats consignés au tableau 9 de ce travail indiquent que la responsabilité du Chef d'Etablissement dans la gestion financière d'un établissement scolaire est attestée par la majorité des Chefs d'Etablissement enquêtés. Cette situation pourrait s'expliquer par la maîtrise des instructions et directives officielles en matière de gestion d'un établissement scolaire.

Les résultats consignés au tableau 11 de ce travail révèlent que la considération comme une personne plus soucieuse de la promotion de la pédagogie constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement enquêtés à propos du vécu de

la gestion financière par les Chefs d'Établissement. Cela pourrait être la résultante de la maîtrise de la principale tâche du Chef d'Établissement dans une institution scolaire.

Les résultats présentés aux tableaux 14, 15, 16 et 17 révèlent que les réponses des Chefs d'Établissement enquêtés des écoles privées agréées sont fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté à l'EDU-NC de leur ancienneté dans la fonction. Cette situation serait la résultante de l'existence des différences interindividuelles et intra individuelles liées à ces variables indépendantes.

D'une manière approachante, il est utile de confronter les hypothèses émises au départ avec les résultats obtenus sur terrain en vue de les confirmer ou les infirmer. La première modalité intervient lorsque l'hypothèse va dans le même sens des résultats. La deuxième modalité intervient dans le sens contraire.

La première hypothèse de ce travail stipulait que plusieurs opérateurs pédagogiques et/ou structures seraient responsables de la gestion financière dans un établissement scolaire, à la tête desquels le Chef d'Établissement. Sur terrain, les résultats obtenus et consignés indiquent que la responsabilité du Chef d'Établissement dans la gestion financière d'un établissement scolaire est attestée par la majorité des Chefs d'Établissement enquêtés. D'où, l'hypothèse est confirmée.

La deuxième hypothèse de ce travail supposait que plusieurs attitudes démontreraient le vécu quotidien de la gestion financière dans un établissement scolaire, à la tête desquelles la considération comme spectateur, dépouillé de ses prérogatives en cette matière. A l'issue de l'enquête, les résultats obtenus et consignés au tableau 15 de ce travail indiquent la considération comme une personne plus soucieuse de la promotion de la pédagogie constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Établissement enquêtés. Ce qui infirme l'hypothèse.

La troisième hypothèse de ce travail proposait que les réponses données par les Chefs d'Établissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 de l'EDU-NC Kinshasa-Lukunga à propos de l'identification, de la principale attitude démontrant leur vécu quotidien en matière de la gestion financière dans leurs écoles respectives seraient fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté à l'EDU-NC et de l'ancienneté dans leur fonction. Les résultats obtenus à l'issue de l'enquête et consignés aux tableaux 14, 15, 16 et 17 indiquent que leurs réponses sont fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté à l'EDU-NC et de l'ancienneté dans leur fonction. Ce qui confirme l'hypothèse.

Tout Ce qui précède montre que la première et la troisième hypothèse sont confirmées tandis que la deuxième est infirmée.

5. Conclusion et Recommandations

Au terme de la rédaction de cet article intitulé : "Vécu de la gestion financière par les Chefs d'Établissement des écoles privées agréées de la Sous – Province Educationnelle de Mont – Ngafula 2", nous présentons, ci-dessous, ses grandes articulations.

Trois principaux objectifs ont motivé la réalisation de cette étude, à savoir :

- Déterminer le principal responsable de la gestion financière dans un établissement scolaire ;
- Décrire la manière par laquelle les Chefs d'Etablissement des écoles privées agréées de la Sous-province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 se considèrent face à la gestion financière de leurs institutions scolaires respectives ;
- Vérifier la variation ou non des réponses des Chefs d'Etablissement enquêtés à cette question qui précède.

Par rapport à ce qui précède, trois hypothèses ont été émises :

- Plusieurs opérateurs pédagogiques et/ou structure seraient responsables de la gestion financière dans un établissement scolaire, à la tête desquels le Chef d'Etablissement ;
- Plusieurs attitudes démontreraient le vécu quotidien de la gestion financière dans un établissement scolaire, à la tête desquelles la considération comme spectateur, dépouillé de ses prérogatives en cette matière ;
- Les réponses données par les Chefs d'Etablissement des écoles privées agréées de la Sous-Province Educationnelle de Mont-Ngafula 2 à propos de l'identification, de la principale attitude démontrant leur vécu quotidien en matière de la gestion financière dans leurs établissements scolaires respectifs seraient fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté à l'EDU-NC et de l'ancienneté dans leur fonction.

Pour vérifier les hypothèses ci-dessus, la méthode d'enquête appuyée par l'entretien, le questionnaire, l'analyse de contenu ainsi que le chi-carré d'ajustement ont été d'un apport très considérable.

L'analyse et l'interprétation des résultats ont permis de tirer les conclusions ci-après :

- La majorité des sujets enquêtés ont été recrutés au moyen de demande d'emploi ;
- La majorité des sujets interrogés ont signé le contrat de travail comme Chef d'Etablissement avec leurs Promoteurs ;
- Le contrat à durée déterminée constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement à propos de la nature des contrats signés les Promoteurs ;
- La crainte du chômage constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement enquêtés à propos de la prestation de service sans contrat de travail avec les Promoteurs ;
- La gestion des entrées, des sorties et du solde des finances d'une école pour son bon fonctionnement constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement à propos de la définition de la gestion financière ;
- L'assurance du bon fonctionnement de l'école constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Etablissement à propos de l'importance de la gestion financière dans un établissement scolaire ;
- La majorité des Chefs d'Etablissement enquêtés affirment qu'ils sont les garants de la gestion administrative de leurs établissements scolaires ;

- La majorité des Chefs d'Établissement enquêtés affirment qu'ils sont les garants de la gestion pédagogique de leurs établissements scolaires ;
- La majorité des Chefs d'Établissement enquêtés affirment qu'ils sont les garants de la gestion du patrimoine de leurs établissements scolaires ;
- La majorité des Chefs d'Établissement enquêtés n'affirment pas qu'ils sont les garants de la gestion financière de leurs établissements scolaires ;
- Les frais de fonctionnement constituent la principale réponse fournie par les Chefs d'Établissement à propos des types de frais qu'ils gèrent dans leurs établissements scolaires ;
- Le Promoteur constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Établissement enquêtés à propos de la personne responsable de la gestion financière dans leurs établissements scolaires ;
- La responsabilité du Chef d'Établissement dans la gestion financière d'un établissement scolaire est attestée par la majorité des Chefs d'Établissement interrogés ;
- La majorité des Chefs d'Établissement enquêtés affirment que la gestion financière, telle qu'elle se réalise dans leurs écoles, leur permet d'exercer convenablement leur fonction ;
- La considération comme une personne plus soucieuse de la promotion de pédagogie constitue la principale réponse fournie par les Chefs d'Établissement enquêtés à propos du vécu de la gestion financière par les Chefs d'Établissement ;
- La plupart des Chefs d'Établissement interrogés estiment que le vécu de la gestion financière dans leurs établissements scolaires est acceptable ;
- La gestion financière par le Chef d'Établissement constitue la principale réponse fournie par les sujets enquêtés à propos des propositions pour la bonne gestion financière dans un établissement scolaire ;
- Les résultats présentés aux tableaux 14, 15, 16 et 17 révèlent que les réponses des Chefs d'Établissement enquêtés des écoles privées agréées sont fonction du genre, du niveau d'instruction, de l'ancienneté à l'EDU-NC et de leur ancienneté dans la fonction.

Au regard des résultats qui précèdent et en vue de contribuer à l'amélioration de la gestion financière dans les écoles privées agréées, nous proposons à l'état congolais ou au ministère de l'EDU-NC, aux Chefs d'Établissement des écoles privées agréées, aux promoteurs des écoles privées agréées et aux associations des écoles privées agréées certaines stratégies aux lignes qui suivent.

En effet, à l'Etat congolais ou au ministère de l'EDU-NC étant le pouvoir organisateur de l'enseignement en RDC, nous proposons d'accentuer de forum de formation sur la gestion financière des écoles privées agréées avec tous les opérateurs pédagogiques, accentuer minutieusement le système de suivi et contrôle ou évaluation sur l'application des directives et instructions officielles pour favoriser la saine gestion surtout financière au sein des établissements d'enseignement privé agréé sur tout le

territoire de la RDC. Ce qui sera un élément contributeur à la qualité du niveau de l'enseignement dans notre cher beau pays.

Aux chefs d'établissement des écoles privées agréées, il leur est recommandé d'apprendre continuellement sur la gestion de l'école en générale et la gestion financière en particulier, d'avoir la maîtrise des instructions officielles en matière de la gestion financière pour collaborer avec les promoteurs de leurs écoles respectives afin de promouvoir la qualité de l'enseignement au sein de leurs établissements.

Aux promoteurs des écoles privées agréées étant entrepreneurs en secteur éducatif, il leur est indispensable de respecter et faire respecter les attributions ou la parcellarisation des tâches revenant aux compétences des chefs d'établissement pour que ces derniers fonctionnent convenablement et en toute liberté ; de favoriser l'existence et le bon fonctionnement du conseil de gestion scolaire ; d'encourager l'élaboration, l'adoption, l'administration ou l'exécution et le suivi minutieux et transparent de la prévision budgétaire en vue de l'atteinte des objectifs de leurs écoles respectives. Ce qui fera d'eux de vrais partenaires au pouvoir organisateur.

Il est conseillé aux associations des écoles privées agréées d'encourager les promoteurs au respect des attributions pour favoriser le progrès et la performance des écoles privées agréées.

Creative Commons License Statement

This research work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>. To view the complete legal code, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.en>. Under the terms of this license, members of the community may copy, distribute, and transmit the article, provided that proper, prominent, and unambiguous attribution is given to the authors, and the material is not used for commercial purposes or modified in any way. Reuse is only allowed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

Conflict of Interest Statement

The authors declare no conflicts of interest.

A propos de l'auteur

Katumu Ntumambu Timothée est détenteur du Diplôme de Licence en Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de Formation de l'Université Pédagogique Nationale en République Démocratique du Congo (RDC). Candidat Doctorant et Chercheur en leadership et management de l'éducation, il s'intéresse aux questions de management, gouvernance et leadership de l'éducation.

Références Bibliographiques

- Bergson, H. (2011). *Essai sur les données immédiates de la conscience*. Paris : Presses Universitaires de France (PUF). https://www.cras31.info/IMG/pdf/bergson_-_essai_sur_les_donnees_immediates_de_.pdf
- Bernier, J.-J. & Lessard, C. (2020). *La gestion financière des établissements scolaires : Principes, enjeux et outils de pilotage*. Paris, France : Éditions ESF Sciences Humaines. <https://www.amue.fr/fileadmin/amue/documents-publications/amue/guidegestionfinance.pdf>
- Cohen E. (1991). *Gestion financière de l'entreprise et développement financier*. Paris : EDICEF. <https://e2cauditsenegal.com/wp-content/uploads/2020/12/www.cours-gratuit.com-id-8522.pdf>
- Depraz, N. (2022). *Le sujet de l'attention : Une phénoménologie de la vigilance*. Paris : Hermann.
- Dilthey W. (1988). *L'Édification du monde historique dans les sciences de l'esprit*. Paris : Éditions du Cerf
- Dictionnaire (1997). *Super Major, nouvelle édition*, Paris : éd. Larousse
- Dupont, M. & Leroy, S. (2021). *Gouvernance et gestion des risques dans les organisations contemporaines*. Bruxelles : De Boeck Supérieur. Retrieved from <https://shs.cairn.info/revue-gestion-2015-1-page-40?lang=fr>
- Etchri S. (2002), *Les pratiques de gestion financière dans les PME et la performance*, Mémoire, Université du Québec à Trois-Rivières. <https://depot.e.uqtr.ca/id/eprint/2565/>
- Guernier, M.-C. (2023). *Le rapport aux savoirs : Expériences et vécus*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes
- Hamza, R. (2023). *La maîtrise des risques financiers et le contrôle interne : Fondements et pratiques*. Paris : Éditions L'Harmattan.
- Husserl Edmund (1950). *Idées directrices pour une phénoménologie et une philosophie phénoménologique pures*. Paris : Gallimard. Retrieved from <https://www.gallimard.fr/catalogue/idees-directrices-pour-une-phenomenologie-pure-et-une-philosophie-phenomenologique>
- Jean-Paul Yawidi M. et Corneille Luboya T. (2019). *Marketing Scolaire, un défi pour l'école en RDC*. Kinshasa : édition Mabiki.
- Kasau Ngabi M., Ngueji J., Mukasa Musipeu J., Ngalula Ndombi H. (2024). Problématique de la gestion des frais de fonctionnement dans les écoles primaires de Luiza, cas de l'EP Muangala, p.21-26. *Revue Psychologie et Société Nouvelle*, Vol. XXI, n° 3. [Psychologie et Société Nouvelle - Problématique de la gestion des frais de fonctionnement dans les écoles](#)
- Lefebvre Dalloz (2023). *Les procédures comptables : pour un service comptable plus efficace !*, <https://formation.lefebvre-dalloz.fr/actualite/les-procedures-comptables-pour-un-service-comptable-plus-efficace#:~:text=La%20documentation%20d%C3%A9crivant%20les%20proc%C3>

[%A9dures,%C2%AB%20manuel%20des%20proc%C3%A9dures%20comptables%20%C2%BB.](#)

- Luboya T. (2020). *Gestion des ressources d'une école, Mélange des approches légale, théorique et pratique pour améliorer la qualité de l'enseignement-apprentissage*. France : Edilivre. https://books.google.ro/books/about/Gestion_des_ressources_d_une_%C3%A9cole.html?id=OCM00AEACAAJ&redir_esc=y
- Marie-Hélène Forget et Pierre Paillé (2012). *L'entretien de recherche centré sur le vécu, sur le journalisme*, Vol 1, n°1- URL : <http://surlejournalisme.com/rev>
- Marie-Hélène Allard (1999). *La gestion financière et le dirigeant de PME, Le concept de l'utilité perçue, Sciences de la gestion*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître en sciences, Montréal : Université de Montréal. https://irec.quebec/ressources/repertoire/memoires-theses/MarieHelene_Allard.pdf
- Massimo corsale (2019). Dictionnaire de sociologie clinique, érès
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard. https://monoskop.org/images/8/8f/Merleau_Ponty_Maurice_Phenomenologie_de_la_perception_1976.pdf
- MINEPSP. (2010). Manuel de gestion administrative, financière et pédagogique du Chef d'Établissement. Kinshasa, RDC : Bureau Projet Éducation / Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel.
- MINEDU-NC (2025). Manuel de procédure de création et d'agrément des établissements scolaires publics et privés,
- Munzuluba Kinier Ndiya, F., & Kadiombo Bujika, M.-C. (2025). Eléments pour une gestion efficace de l'enseignement privé en RD congo. <i>Le point de vue des chefs d'établissement de Kinshasa/Limete</i>: Revue Congolaise Des Sciences Humaines Et Sociales, 3(2). Retrieved from <https://www.ajol.info/index.php/recosh/article/view/290607> <https://www.ajol.info/index.php/recosh/article/view/290607#:~:text=Munzuluba%20Kinier%20Ndiya,article/view/290607>
- Nancy C. (1997). Etude des comportements en matière de gestion financière adoptes par les entrepreneurs en phases de prédémarrage et démarrage, mémoire, L'Université du Québec à Chicoutimi. <https://constellation.uqac.ca/id/eprint/1054/>
- N'Goma, J.-P. (2024). *Management et audit des risques opérationnels en milieu institutionnel*. Kinshasa : Éditions Médiaspaul.
- Page, J.-P. (1996). *Gestion financière pour experts comptables et financiers*. Canada : Sherbrooke, les Éditions DTR.
- Pelletier, G. (2018). *Le métier de chef d'établissement : Entre gestion, politique et pédagogie*. Montréal, Canada : Éditions Logiques.
- Petitmengin, C. (2024). *Le geste réflexif : Une exploration de l'expérience vécue*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://clairepetitmengin.fr/AArticles%20versions%20finales/Alter%20-%20Dynamique%20pr%C3%A9r%C3%A9fl%C3%A9chie.pdf>

- RDC-EDU-NC Journal officiel (2014). *Loi-Cadre n° 14/004 du 11 Février 2014 de l'Enseignement National*. Kinshasa
- Recueil de directives et instructions officielles, 5^{ème} Edition, Edition ELISCO, Kinshasa, 2011, p.77
- Sartre, J.-P. (1943). *L'Être et le Néant : Essai d'ontologie phénoménologique*. Paris : Gallimard.
https://books.google.ro/books/about/L_%C3%AAtre_et_le_n%C3%A9ant.html?id=Z6o8AAAAYAAJ&redir_esc=y
- Semar Lisa et Saad Fatima (2020-2021). Le tableau des flux de trésorerie comme instrument de la gestion financière à court terme, cas « ELECTRO INDUSTRIE », Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sciences Financières et comptabilité, Option : Finance d'entreprise, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020/2021, p. 6-12
- Thievenaz, J. (2020). *Enquêter et apprendre : Précis de recherche*. Paris : Presses Universitaires de France
- Vallet, G. (2022). *Économie de l'incertitude et gestion des crises : Systèmes de contrôle*. Genève : Éditions du Tricorne.