



LA FORMATION POST-UNIVERSITAIRE À L'ENA : Pilier important de la réforme de l'Administration publique congolaise

KIYANGA MANS Guelord¹, LOKOLONGA BALIMO Omer², KAYINDA ENGENCE Hugo³, LUHINZO
LWEKA Toussaint⁴, INGAMA MFUSAMBULU Emmanuel⁵, ZAHIGA PITIE Jean-Baptiste⁶, KANYAMBU
KANYAMBU James⁷, BORA WA BORA Jean-Jacques Owen⁸.

Affiliations des auteurs

1. Assistant à la Faculté des Sciences sociales, administratives et politiques de l'Université Pédagogique Nationale (UPN), à Kinshasa/RD. Congo.
 2. Assistant à l'Université de Sciences et Technologies de Lodja, au Sankuru/RD. Congo.
 3. Assistant attaché au Centre de recherche interdisciplinaire de l'Université Pédagogique Nationale (CRIDUPN), à Kinshasa/RD. Congo.
 4. Assistant attaché au Centre de recherche interdisciplinaire de l'Université Pédagogique Nationale (CRIDUPN), à Kinshasa/RD. Congo.
 5. Assistant à Faculté des Sciences économiques et de gestion de l'Université Pédagogique Nationale (UPN), à Kinshasa/RD. Congo.
 6. Assistant attaché au Centre de recherche interdisciplinaire de l'Université Pédagogique Nationale (CRIDUPN), à Kinshasa/RD. Congo.
 7. Assistant à Faculté des Sciences de Santé de l'Université Pédagogique Nationale (UPN).
 8. Assistant à l'Université Pédagogique Nationale (UPN), à Kinshasa/RDC.
-

Résumé : Depuis sa création en 2013, l'École Nationale d'Administration (ENA) de la République Démocratique du Congo (RDC) constitue un levier stratégique pour la réforme de l'administration publique. Inspirée du modèle français, l'ENA RDC propose une formation post-universitaire structurée en deux volets : une formation initiale destinée aux jeunes diplômés pluridisciplinaires sélectionnés par concours, et une formation continue pour les agents publics en fonction. Les programmes de formation intègrent des modules théoriques, des stages professionnels, des travaux pratiques appelés « formation-action », des rapports ainsi que l'évaluation finale dénommée « grand oral ». Les intervenants sont choisis sur base d'expérience et d'expertise, pour dispenser les enseignements des modules correspondant au profil de chaque formateur.

Malgré les résultats encourageants (renforcement des capacités, professionnalisation, inclusion des femmes et jeunes), l'impact global reste limité à cause du faible nombre de lauréats (60 à la 1^{ère} promotion et puis 100 dès la deuxième promotion), d'un financement instable et de certaines faiblesses structurelles. Les auteurs recommandent l'élargissement des « quotas par province », l'adaptation aux réalités locales et la pérennisation du financement. Etant donné que, l'ENA s'affirme ainsi comme un acteur clé dans la modernisation de la gouvernance congolaise, par le recrutement et la formation des agents et fonctionnaires.



Mots-clés : Formation post-universitaire ; agent et fonctionnaire ; ressources humaines ; ENA ; énarque ; services publics ; Fonction publique ; Administration publique ; réforme ; formation initiale, et formation continue.

Digital Object Identifier (DOI) : <https://doi.org/10.5281/zenodo.16988444>

1 Introduction

La mise en œuvre de l'Ecole nationale d'Administration (ENA), vise à améliorer le recrutement et la formation des agents et cadres des services publics congolais, est l'un des piliers majeurs de la réforme envisagée de l'Administration publique. Etant donné que, « la gouvernance publique constitue un enjeu central pour le développement des pays africains, notamment la République Démocratique du Congo (RDC). Face à la complexité des défis administratifs, économiques et sociaux, professionnaliser l'administration publique est un impératif. C'est dans ce contexte que l'Ecole Nationale d'Administration (ENA) de la RDC a été créée en 2013, avec pour objectif de former des hauts fonctionnaires capables de conduire les réformes structurelles indispensables au développement national » Luntumbue (2015).

L'ENA RDC est inspirée du modèle français, elle vise à doter l'Etat congolais de cadres compétents et éthiques. Ses missions incluent la formation initiale et continue des cadres, le renforcement des capacités institutionnelles et la recherche en gouvernance publique Mukendi (2017). Douze ans après son lancement, par le Décret N°13/013 du 16 avril 2013, le nombre d'agents et cadres formés et affectés dans les administrations de la fonction publique reste insuffisant pour l'impact visible dans la gouvernance étatique, à tous les niveaux (national, provincial et des entités territoriales décentralisées).

La République Démocratique du Congo s'est engagée, depuis plus d'une décennie, dans une série de réformes visant à redresser la situation socioéconomique, à renforcer l'efficacité de l'État, à rentabiliser les secteurs d'activités, à moderniser et rationaliser l'Administration Publique (ENA RDC, 2020).

Avant et même pendant l'existence de l'ENA, la majorité des agents et fonctionnaires, est encore recrutée en violation des dispositions de la loi n° 16/013 du 15 juillet 2016, qui régit le statut des agents de carrière des services publics congolais et prévoit, entre autres, dans son article 4 que « tout recrutement a pour objet de pourvoir la vacance d'un emploi repris dans le cadre organique d'un service et budgétairement prévu ». Ce qui pourrait justifier la persistance de pratiques décriées dans la fonction publique congolaise.

Il est essentiel de savoir, qui est éligible à suivre la formation post-universitaire dans cet établissement public et comment le recrutement se fait-il ? L'ENA est-elle cruciale pour la carrière professionnelle et la gouvernance dans l'Administration publique ? Comment la formation est-elle organisée à l'ENA RDC et pour quel impact ?

L'ENA, en tant qu'école d'élites, le recrutement est conditionné. Les critères de recrutement sont édictés par l'arrêté du ministre de la Fonction publique dont l'ENA est sous tutelle, et qui sont régulièrement mise à jour. Par exemple, pour la première promotion

baptisée « Patrice Lumumba », c'est l'Arrêté N°CAB.MIN/FP/CJ-LID/GKM/031/2013 du 13 décembre 2013 qui a institué « les conditions d'accès, le régime des études et des formations à l'ENA ». C'est-à-dire que, ces conditions sont établies en fonction de type de formation à laquelle les candidats veulent concourir. Pour être sélectionnés candidats éligibles aux différents tests pour la formation initiale de la première promotion, il fallait « être citoyen congolaise ; âgé de 30 ans ou plus pour les agents et fonctionnaires des services publics, et 25 ans révolus pour les non-fonctionnaires. L'âge est apprécié au 1er janvier de l'année du concours ; tous les candidats devraient être détenteurs d'un diplôme de licence ou équivalent ». Certains de ces critères ont évolués pour les différentes promotions suivantes, dès la deuxième. Entre 2013 et 2025, le nombre de lauréats par promotion pour la formation initiale est de 60 candidats retenus à la 1^{ère} promotion et puis 100 élèves sont sélectionnés à partir de la 2^{ème} promotion.

Les conditions concernant le recrutement pour la formation continue/permanente, sont : être agents publics et fonctionnaires de nationalité congolaise, en priorité ; âgés de moins de 40 ans (appréciés au 1er janvier de l'année du concours) ; détenteurs d'un diplôme de licence ou équivalent et être placé dans un poste de collaboration ou d'encadrement. L'arrêté sus évoqué prévoyait que le recrutement pour « la formation continue est également ouvert à toute personne de nationalité congolaise justifiant de cinq ans d'expérience professionnelle dans un poste de direction dans le secteur privé ou ayant exercé un mandat public pendant cinq ans ».

Au sujet du recrutement à l'ENA, Kiyanga et Lokolonga (2025) s'interrogent : « Avec le basculement du pays au système LMD : Licence (Bac+3) et Master (Bac+5), lequel de diplôme, de Licence ou de master qui sera pris en compte comme condition d'accès à l'ENA ? ». Ils ont également critiqué certains aspects du recrutement à l'ENA qu'ils ont qualifié du « recrutement déséquilibré qui favorise une ou deux provinces seulement au détriment des autres, par rapport à la représentativité des ressources humaines de l'Etat. Rien ne peut justifier que, pendant une édition certaines provinces aient le nombre élevé de candidats admis et d'autres manquent de lauréats d'originalité. En outre, le nombre insignifiant des places offertes par promotion, 60 apprenants pour la première édition 2014 et 100 lauréats dès la deuxième session à ce jour. Ce qui ne représente rien du tout, au regard de la volonté gouvernementale de réformer et rajeunir l'administration publique, et de combattre le chômage ». Les auteurs pensent que, « pour remédier à cette anomalie dans le recrutement d'agents et cadres des services publics à l'ENA, nous recommandons ce qui suit : instauration des quotas de lauréats pour chacune des 26 provinces ; augmentation de nombre d'apprenants à 500 pour premier temps et puis à 1000 élèves à admettre avec application des quotas, et renforcement de la sensibilisation dans les provinces à faible taux des candidats ».

Pour sa part, Mutamba (2019) estime que : « depuis sa réouverture en 2013, l'École Nationale d'Administration (ENA) de la RDC s'impose comme un instrument stratégique pour la modernisation de l'administration publique. La formation post-universitaire offerte vise à combler les lacunes techniques et managériales des cadres de l'État ».

En tant qu'Etablissement Public à caractère administratif, la mission générale de l'Ecole Nationale d'Administration consiste à assurer la formation des agents de carrière des

services publics de l'Etat, conformément à l'article 2 du Décret du 16 avril 2013. Cela se traduit par l'organisation, aussi bien de la formation initiale que continue (ENA RDC, 2017).

Donc, la formation à l'ENA est appelée post-universitaire parce qu'elle est conditionnée par un concours national rigoureux, ouvert aux diplômés de l'enseignement supérieur et aux fonctionnaires. Ce concours vise à évaluer les compétences en droit, économie, culture générale et gestion publique (ENA RDC, 2022).

Selon Mukendi & Lelo (2021), ENA participe à l'élaboration d'un corps administratif compétent, intègre et au service du développement. Cette formation est essentielle pour opérationnaliser la réforme de l'État, conformément au Plan Stratégique de Réforme de l'Administration Publique (PSRAP 2015-2025).

Pour mener à bien cette recherche, nous avons mis en musique, plusieurs outils méthodologiques, telles que l'approche qualitative descriptive de Yin (2014) à travers l'analyse documentaire, des entretiens semi-directifs et l'observation non participante. Les rapports officiels de l'ENA d'entre (2013-2023), les arrêtés du ministre de la fonction publique, le décret du premier ministre, des ouvrages, articles, ainsi que les évaluations des partenaires (Union européenne, PNUD) ... Mais aussi, des entretiens ont été menés avec 12 experts, anciens formateurs et élèves administrateurs, comme le recommande Kabasele (2020).

L'usage de ces matériels a comme objectif de comprendre les modalités, les contenus, les finalités, contribution et surtout l'impact de la formation post-universitaire de l'ENA au renforcement des capacités et à la performance des agents publics de la RDC au niveau national, provincial et local. La présente étude s'articule autour de l'introduction, suivi des programmes de formations, ensuite des résultats et discussion, de la conclusion, les remerciements, et enfin les références bibliographiques.

2 Programmes des formations à l'Ecole nationale d'Administration

Après avoir épuisé toutes les étapes du processus de recrutement, de l'annonce du début de réception des dossiers de candidature conformément aux critères édictés à cette fin, jusqu'au teste final, qui est sanctionné par l'Arrêté du ministre ayant la fonction publique dans ses attributions, annonçant les candidats retenus, les lauréats sont regroupés pour commencer la formation. Nous avons identifié deux types de formations post-universitaires qu'organise l'ENA RDC : la formation initiale et la formation continue ou permanente.

2.1 Formation initiale : phases, contenus et durée

La formation initiale vise à assurer la continuité et le bon fonctionnement des postes d'encadrement de l'Administration publique. Les candidats ayant réussi au concours de recrutement sur l'ensemble du territoire de la RD Congo pour la formation initiale, se rassemblent à Kinshasa où se trouve l'ENA, pour débiter leur formation dont la durée de la scolarité est de douze (12) mois, elle se décline en cinq (5) phases en s'articulant autour de quatre modules de formation, deux stages et le travail pratique de politique publique dénommé « Formation-Action ». bien précis.

Il faut noter que, une fois les conditions de recrutement et de réussite remplies pour la formation initiale, « dès leur admission à l'Ecole, les élèves recrutés par voie externe acquièrent qualité de fonctionnaires-stagiaires. Ils sont bénéficiaires d'une indemnité mensuelle dont les modalités sont fixées par un autre arrêté du ministre de la fonction publique ». En retour, « les élèves ont une obligation de servir l'Etat durant sept (7) an, une fois la formation terminée. A défaut, ils peuvent être assujettis au remboursement de leur frais de scolarité entendus comme le remboursement de leur indemnité ». Voilà ce que les futurs candidats pour la formation initiale à l'ENA doivent savoir Kiyanga et Lokolonga, (Op. Cit.).

Les principaux axes de formation initiale à l'école se déclinent de manière ci-après.

2.1.1. Module d'Intégration

La première phase de la scolarité est consacrée à une période d'intégration des énarques, elle est répartie entre un enseignement à l'école, suivi d'un stage de découverte de 2 semaines qui s'effectue hors l'ENA pour la plupart des apprenants, dans une institution publique en priorité. Ce stage permet d'établir un premier contact entre les élèves et le travail en administration. La période d'intégration dure généralement entre 3 à 4 semaines et se déroule à l'école. Son objectif est de fédérer la promotion, la doter d'un socle minimal de connaissance et de culture administrative. Selon l'arrêté du 14 décembre 2013 instituant les grands axes du programme de formation à l'ENA, le module d'intégration comprend 10 enseignements de cours suivants :

- Action administrative et politique économique ;
- Action administrative et relations internationales ;
- Interministérialité ;
- Décentralisation ;
- Action de direction et hiérarchie administrative (leadership/Gestion Axée sur les Résultats) ;
- Exercice du pouvoir ;
- Usage des services publics ;
- Note administrative et communication ;
- Action administrative et justice administrative ;
- Statut du personnel de carrière des services publics (cf. code de conduite et éducation à la citoyenneté).

Voilà ce qui constitue la première phase dite d'intégration de la formation initiale avec les enseignements du module y afférant.

2.1.2. Formation professionnalisante théorique

La deuxième phase de la scolarité est consacrée aux enseignements professionnels théoriques, scindés en trois grands modules, à savoir : le management, les territoires et grands enjeux contemporains. Cette période de la formation professionnelle est destinée à doter les

énarques des techniques, outils, méthodes et gestes professionnels utiles à leurs futures fonctions (arrêté du 14 décembre 2013).

1. Module Management

Les enseignements du module management dure neuf semaines. Son objectif est de doter les élèves des outils et techniques du management public. Le module management comprend cinq enseignements de cours ci-dessous :

- ✓ Gestion de projet et évaluation des politiques publiques ;
- ✓ Gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences ;
- ✓ Passation et exécution des marchés publics ;
- ✓ Techniques d'écriture et communication institutionnelle ;
- ✓ Maîtrise des langues et langage informatique.

2. Module Territoires

La troisième phase quant à elle, concerne le module territoires, ce module dure sept semaines environ. Il vise à doter les apprenants des outils et techniques pour concevoir, exécuter et contrôler les politiques publiques au sein des territoires. Ce module s'articule autour des dix enseignements suivants :

- Evolution historique de l'organisation administrative, politique et territoriale en RDC ;
- Attribution et Rôles d'un Administrateur de Territoire ;
- Mécanismes de Contrôle des Territoires ;
- Questions Spéciales de Législation Foncière ;
- Gestion financière et fiscale des provinces et Entités territoriales décentralisées ;
- Aménagement du Territoire ;
- Développement en Milieu Rural ;
- Planification territoriale ;
- Développement en milieu urbain ;
- Coopération décentralisée.

Le déroulement détaillé des enseignements du module territoires est illustré dans le tableau ci-bas.

Tableau 1. Cours du module territoires dispensés du 14 novembre 2016 au 27/01/2017

| N° | Cours | Formateur | Période | Source de financement |
|----|---|------------------|------------------------------------|-----------------------|
| 01 | Evolution historique de l'organisation administrative, politique et territoriale en RDC | MAKOLO JIBIKILAY | Du 26 au 31 Décembre 2016 | C2D |
| 02 | Attribution et Rôles d'un Administrateur de Territoire | SALUMU AMISI | Du 28 novembre au 03 décembre 2016 | C2D |
| 03 | Mécanismes de Contrôle des Territoires | MUKIND KAKEZ | Du 14 au 19 Novembre 2016 | C2D |

| | | | | |
|----|---|--------------------|------------------------------------|-----|
| 04 | Questions Spéciales de Législation Foncière | DUNIA IDUMBO | Du 14 au 19 Novembre 2016 | C2D |
| 05 | Gestion financière et fiscale des provinces et Entités territoriales décentralisées | ASSANI SENGI | Du 28 novembre au 03 décembre 2016 | C2D |
| 06 | Aménagement du Territoire | NTUNGILA NKAMA | Du 05 au 10 décembre 2016 | C2D |
| 07 | Développement en Milieu Rural | SIKULISIMWA POLE | Du 26 au 31 Décembre 2016 | C2D |
| 08 | Planification territoriale | NSUAMI NGOMA | Du 26 au 31 Décembre 2016 | C2D |
| 09 | Développement en milieu urbain | Boubacar MACALOU | Du 23 au 28 janvier 2017 | C2D |
| 10 | Coopération décentralisée | RECOURA MASSAQUANT | Du 23 au 28 janvier 2017 | C2D |

Source : ENA, 2017.

3. Module Grands Enjeux Contemporains

Ainsi, la quatrième phase de la formation initiale est dédiée également aux enseignements professionnels théoriques orientés sur le quatrième et dernier grand module de la scolarité à savoir « les grands enjeux contemporains ». Les enseignements du module grands enjeux contemporains dure sept (7) semaines. Son objectif est de doter les élèves des outils et techniques propres à la conception, l'exécution et le contrôle des politiques publiques nationales liées aux enjeux régionaux et internationaux, le programme de formation est complété par des séminaires et conférences en lien avec les enseignements donnés (arrêté du 14 décembre 2013).

Le module grands enjeux contemporains comprend neuf (9) enseignements de cours, pour la promotion « OKAPI » qui se sont déroulés du 02 mai au 18 juillet 2017, dont les détails d'activités sont repris dans le tableau ci – dessous.

Tableau 2. Activités réalisées dans le cadre du Module Grands Enjeux Contemporains.

| N° | Intitulé du cours/séminaire | Formateur | Période | Source de financement |
|----|---|-------------------|---------------------------|-----------------------|
| 01 | Biens Publics Mondiaux | MULENDA LOMANA | Du 01 au 6 MAI 2017 | C2D |
| 02 | Des OMD aux ODD | MUPENDA MPOMBO | Du 08 au 13 MAI 2017 | C2D |
| 03 | Partenaires techniques et financiers | TSHIBUNGU KASENGA | Du 12 au 17 Juin 2017 | C2D |
| 04 | Questions actuelles des relations internationales | DE AMALGRO | Du 29 Mai au 03 Juin 2017 | Institut EGMONT |
| 05 | Intégration Africaine | CIFENDE | Du 12 au 17 Juin 2017 | Institut EGMONT |
| 06 | Analyse prospective pour le développement | MOHAMED DIALLO | Du 03 au 08 Juillet 2017 | C2D |
| 07 | Problématique du développement durable | MULENDA LOMANA | Du 01 au 6 MAI 2017 | C2D |

| | | | | |
|-----------|---|-----------------|-----------------------------|-----------------|
| 08 | Post-conflit et la reconstruction nationale | KAUMBA L UFUNDA | Du 01 au 6 MAI 2017 | C2D |
| 09 | Post-conflit et reconstruction nationale | ARNOULD | Du 22 au 27 MAI 2017 | Institut EGMONT |

Source : ENA, 2017.

2.1.3. Stage de professionnalisation, rédaction du rapport et évaluation finale

La cinquième et dernière phase de la scolarité est quant à elle consacrée à un stage de mise en pratique des acquis théoriques, la rédaction du rapport de stage et de l'évaluation finale par le jury.

1. Stage de professionnalisation et rédaction du rapport

En vue de renforcer la dimension professionnelle de la formation initiale dispensée à l'ENA RDC, un stage de trois mois est organisé pour les élèves au sein des administrations ou organisations, aussi bien à Kinshasa, en provinces qu'à l'étranger (ENA, 2017). Le stagiaire est placé sous la tutelle d'un maître de stage, lequel occupe une fonction de dirigeant/encadrement au sein d'une administration. On attribue au stagiaire une mission à responsabilité avec une obligation de résultat. A la fin de stage professionnelle, chaque élève écrit un rapport à présenter qui est contresigné par le stagiaire et son maître de stage.

Pour la Promotion OKAPI, les élèves ont été affectés au sein des administrations publiques, entreprises publiques et privées, organismes internationaux, et ce, à Kinshasa, dans les quinze nouvelles provinces ainsi qu'à l'étranger (France, Belgique, Canada, Maroc et Madagascar). Plusieurs travaux pertinents ont été réalisés par les stagiaires sur des thèmes donnés par les administrations d'accueil à la grande satisfaction de toutes les parties prenantes, à savoir : les administrations d'accueil, l'ENA et les stagiaires. Le tableau ci-dessous présente la répartition des stagiaires selon les zones géographiques (ENA, 2017).

Tableau 3. Répartition des stagiaires de la promotion OKAPI par zones géographiques

| Lieu de stage | Pays | Nombre de stagiaires |
|------------------|------------------|----------------------|
| ETRANGER | Belgique | 10 |
| | Canada | 1 |
| | France | 2 |
| | Maroc | 5 |
| | Madagascar | 3 |
| PROVINCES | Kinshasa | 38 |
| | Kasaï occidental | 1 |
| | Kasaï | 1 |
| | Tshuapa | 2 |
| | Lualaba | 2 |
| | Haut-lomami | 2 |
| | Ituri | 2 |
| | Sankuru | 1 |
| | Mongala | 2 |
| | Kwango | 2 |

| | | |
|----------------------|-------------|-----------|
| | Tanganika | 2 |
| | Mai-Ndombe | 2 |
| | Masimanimba | 2 |
| | Bas-Uélé | 2 |
| | Haut-Uélé | 2 |
| | Nord-Ubangi | 2 |
| | Sud-Ubangi | 1 |
| | Kisangani | 1 |
| | Lomami | 2 |
| TOTAL GENERAL | | 90 |

Source : ENA, 2017.

2. Défense des travaux de la « Formation–Action »

Hormis les enseignements dispensés en salle des cours, séminaires et conférences, lesquels sont complétés par les stages, une autre approche d'apprentissage est développée à l'ENA afin de renforcer la dimension professionnelle de la formation, à avoir, la « Formation-Action ». Le travail de « Formation-Action » a pour finalité de doter les élèves de l'ENA des compétences pratiques en matière de conception, élaboration, mise en œuvre, suivi et évaluation des politiques publiques. Ainsi, à travers la réalisation de ce travail pratique, les élèves pourront :

- ✓ Améliorer les connaissances sur les différents secteurs de la vie nationale ;
- ✓ Se familiariser avec les rouages de l'administration Publique ;
- ✓ Renforcer les capacités d'élaboration des documents techniques ; et
- ✓ Développer les aptitudes du travail en équipe pour l'atteinte des résultats.

Concernant la promotion « OKAPI » 2016-2017, les élèves ont été répartis en quatorze (14) groupes qui ont ensuite été affectés chacun auprès d'une administration afin de réaliser un essai de politique publique relative au secteur. Ainsi, pendant cinq mois, les différents groupes ont travaillé sur des thèmes commandités par les responsables des administrations d'attache et ces travaux ont été défendus, chacun, devant un jury dont la présidence est assurée par le Secrétaire Général de l'administration concernée (ENA, 2017).

Tableau 4. Répartition des élèves et thèmes développés par groupe et Administration

| Groupe | Administration Cible | Thème |
|--------|---|--|
| 1 | SECRETARIAT GENERAL /FONCTION PUBLIQUE /ACTIFS | Evaluation de l'impact de la réforme des structures sur la production administrative : essai de politique de gestion administrative informatisée au secrétariat de la FP |
| 2 | SECRETARIAT GENERAL/ CULTURE ET ARTS | Lettre de politique sectorielle pour la gestion et la promotion des musées nationaux du Congo |
| 3 | SECRETARIAT GENERAL / JUSTICE | Esquisse de politique publique sur le système de gestion de la délivrance des certificats de nationalité en RDC |
| 4 | SECRETARIAT GENERAL / GENRE, FAMILLE ET ENFANTS | Prise en charge des besoins différenciés du genre : de la coordination des interventions à l'émergence de la RDC |
| 5 | SECRETARIAT GENERAL/DROITS HUMAINS | Lettre sur la vulgarisation des droits et responsabilités des défenseurs des droits de l'homme |

| | | |
|----|--|---|
| 6 | SECRETARIAT GENERAL/DEFENSE NATIONALE | Esquisse d'une politique publique sur la modernisation de la FARDC : formation, équipement et casernement |
| 7 | SECRETARIAT GENERAL / MEDIAS | Plaidoyer pour la réforme du juridique du secteur de médias : cas de la loi de 1996 sur la liberté de la presse |
| 8 | SECRETARIAT GENERAL/MINES | Mécanisme de contrôle, suivi et évaluation des projets miniers par la DEPM |
| 9 | SECRETARIAT GENERAL/COMMERCE EXTERIEUR | Relance de l'agro-industrie : facteur de diversification des exploitations en RDC. Esquisse d'une politique |
| 10 | SECRETARIAT GENERAL / FONCTION PUBLIQUE | Manuel des procédures administratives comme outil de contrôle de l'efficacité dans le service public de l'Etat du pouvoir central |
| 11 | SECRETARIAT GENERAL/ACTIONS HUMANITAIRES ET SOLIDARITE NATIONALE | L'organisation de la réponse humanitaire en RDC : esquisse d'une politique publique |
| 12 | SECRETARIAT GENERAL/AGRICULTURE | Stratégie d'accroissement des allocations budgétaires en faveur du secteur agricole conformément à la déclaration de Maputo 2003 |
| 13 | SECRETARIAT GENERAL/TRANSPORT ET VOIES DE COMMUNICATION | De la délivrance des permis de conduire en RDC "esquisse de politique publique" |
| 14 | SECRETARIAT GENERAL/SANTE PUBLIQUE | Améliorer la gestion de carrière du personnel des structures centrales de la sante |

Source : ENA, 2017.

3. Evaluation Finale (Grand Oral)

Les différents axes autour desquels s'articule le programme de la formation initiale font l'objet d'évaluations conduites par les formateurs respectifs à l'issue de leur exécution. Au terme du programme de formation initiale, une évaluation finale est organisée par la Direction de Formation à travers un jury constitué des secrétaires généraux, des formateurs ainsi que des experts extérieurs. A cet effet, chaque élève est reçu par le jury pendant vingt (20) minutes pour être évalué sur les différents axes de la formation, à savoir : les cours, les séminaires, les stages, la Formation-Action ainsi que la personnalité. Chaque membre du jury tient une fiche d'évaluation et le secrétariat technique dégage la moyenne obtenue par chaque élève. Cette évaluation finale représente 15 % de la moyenne générale de la session.

Pour la promotion OKAPI, après l'organisation du Grand Oral, la Direction de Formation a intégré les notes obtenues par les élèves dans le classement final de la promotion. Les résultats ont été publiés à l'approche de la cérémonie solennelle de sortie de la promotion OKAPI, laquelle est intervenue le 09 septembre 2017. Il y a lieu de noter que sur les 90 élèves ayant participé à toutes les épreuves, un seul élève a obtenu moins de 60%, soit un taux de réussite de 98.9%. Il sied de souligner également que, la cérémonie solennelle de clôture de la session 2016-2017, a été organisée le 09 septembre 2017, elle était jumelée avec le lancement de la session 2017-2018 (ENA, 2017).

2.2 Formation permanente ou continue

La mission principale de l'Ecole Nationale d'Administration s'articule autour de l'organisation aussi bien de la formation initiale que continue. En ce qui concerne la formation continue, elle revêt une importance capitale car elle contribue au recyclage et au

renforcement des capacités opérationnelles des agents de carrière des services publics de l'Etat. La formation permanente ou continue s'adresse plus particulièrement ou uniquement aux fonctionnaires en activité, sur demande de l'administration concernée. Les modules de formation sont organisés en fonction d'une programmation établie par l'ENA en début d'année civile, en lien avec les administrations bénéficiaires. Le programme correspond à un catalogue qui pour chaque formation prévue doit indiquer :

- L'objet de la formation ;
- Les dates et lieu de l'organisation de la formation ;
- Le public cible ;
- Les prés-requis ;
- Les objectifs pédagogiques poursuivis ;
- Les modalités pédagogiques mise en œuvre ;
- Le contenu de la formation ;
- Les modalités d'évaluation.

Les enseignements de ces modules pourront être organisés soit au siège de l'ENA ou sur tout autre site choisi par la Direction de l'école. Une attestation de participation à un module est remise au participant sous réserve de son assiduité, le ministère l'employeur de l'agent continue de verser son traitement tout au long de la mise en œuvre du module. En remplissant cette mission, l'ENA se veut un acteur clé de la lutte contre la déqualification, selon l'arrêté du 14 décembre 2013. Pour l'exercice 2017, il y a lieu de noter que deux sessions de formation ont été organisées, l'une en janvier et l'autre en mai 2017.

A. Session de janvier 2017

Dans le cadre de la clôture du projet « PRC-GAP », une session de formation a été organisée au profit de 240 Femmes Chefs de Division et Chefs de Bureau de l'Administration Publique autour des modules ci-après :

- Statut des agents de carrière des services publics de l'Etat ;
- Décentralisation en République Démocratique du Congo ; et
- Gestion de projets et programmes publics.

Il convient de noter que dans la mise en œuvre de cette activité, six classes ont été organisées dont 03 à l'ENA, 01 dans la salle de formation du Secrétariat Général à la Fonction Publique chargé des Actifs et 02 autres à l'Ecole Nationale des Finances à Kinshasa.

Tableau 5. Statistiques relatives à la session de formation des femmes CD & CB

| N° | Module de formation | Nombre Participantes | Formateur(s) |
|----|--|----------------------|--|
| 01 | Statut des agents de carrière des services publics de l'Etat | 90 | -NYAMANDJOKO MIMBORO -MUNTUMOSI MUKALA |
| 02 | Décentralisation en République Démocratique du Congo | 30 | SHABANI BIN KIKUNI |
| | | | - Bavon MUPENDA |

| | | | |
|----|--|------------|---|
| 03 | Gestion de projets et programmes publics | 120 | MPOMBO - Marcel LISIMO LYONGEMBA - J.B. NSUAMI NGOMA |
| | TOTAL | 240 | |

Source : ENA, 2017

B. Session de mai 2017

Dans le cadre de l'appui à la décentralisation administrative, laquelle s'inscrit dans la mise en œuvre de la Réforme et Modernisation de l'Administration Publique en cours, une session de formation a été organisée au profit des Chefs de Division, Chefs de Bureau et des Coordonnateurs des Guichets Uniques des administrations provinciales ci-après : Haut-Lomami, Haut-Katanga, Tanganyika et Lualaba. Au total, 150 participants ont été reçus au cours de cette session de formation continue, laquelle s'est articulée autour de quelques modules du Management Public. Ainsi, du 29 mai au 20 juin 2017, dans les installations du Centre d'excellence SALAMA de Lubumbashi, des formateurs se sont succédé dans les deux classes qui ont été organisées à cet effet afin de dispenser les différents cours inscrits au programme (ENA, 2017).

Tableau 6. Modules de formation continue organisés à Lubumbashi (mai-juin 2017)

| N° | Modules |
|----|--|
| 1 | Code de Conduite |
| 2 | Conception de Politiques Publiques |
| 3 | Gestion du Temps |
| 4 | Approche IRR |
| 5 | Réforme des Finances Publiques |
| 6 | Passation de Marchés Publics |
| 7 | Notes administratives |
| 8 | Statut |
| 9 | Mobilisation et Usage de Deniers Publics |
| 10 | Décentralisation |

Source : ENA, 2017.

2.3 Intervenants à l'ENA

Les intervenants (formateurs) à l'ENA sont choisis en fonction de leurs compétences et qualité. Les intervenants doivent prioritairement, exercer une fonction d'encadrement dans l'administration et posséder une expérience professionnelle avérée. Pour tenir compte des besoins et des spécificités de l'administration, l'école peut faire appel à l'expertise de l'Administration publique.

Tout intervenant retenu bénéficie d'une formation pédagogique adaptée à l'enseignement délivré dans une Ecole professionnelle d'administration. Tout intervenant est placé sous le statut de vacataire de l'ENA. A cet effet, tout intervenant perçoit une indemnité honorifique de cours qui est fixée par l'arrêté du ministre de la Fonction publique, sur

proposition de la Direction générale de l'Ecole nationale d'administration, (Arrêté du 14 décembre 2013).

3 Résultats et discussion

3.1 Résultats : impact de la formation post-universitaire à l'ENA sur la qualité de l'Administration publique congolaise

Après plus d'une décennie de la formation post-universitaire qu'organise l'ENA RDC, selon plusieurs rapports consultés, « les résultats révèlent trois éléments majeurs » :

- ✓ Renforcement des capacités : Les lauréats des promotions 2014 à 2022 occupent des postes clés dans l'administration centrale et déconcentrée (ENA-RDC, 2022).
- ✓ Professionnalisation de la fonction publique : Les modules de gouvernance, finances publiques, droit administratif, gestion des politiques publiques ont permis de renforcer le professionnalisme des cadres (PNUD, 2023).
- ✓ Équité de genre et représentativité : La formation favorise la représentativité des femmes et des jeunes, avec un taux moyen de 35 % de femmes dans les cohortes récentes.

L'ENA ouvre des nouvelles perspectives, bien que le bilan soit encore mitigé compte tenu de plusieurs facteurs, mais elle est aujourd'hui un acteur important dans les réformes de l'Administration publique en général et de la Fonction publique en particulier, dans le volet recrutement, formation, renforcement des capacités, rajeunissement, etc. L'ENA RDC joue un rôle essentiel dans la professionnalisation de l'administration congolaise. Ses anciens élèves occupent des postes clés dans les ministères et agences publiques, contribuant à l'amélioration de la gouvernance Mukendi (2017).

3.2 Discussion : Défis et perspectives de la formation post-universitaire à l'ENA RDC

Il s'observe que, malgré les avancées notables, il y a encore plusieurs défis à relever :

- Financement irrégulier : Les budgets de l'ENA dépendent fortement des bailleurs, limitant son autonomie Tshiyoyo (2017).
- Inadéquation avec les réalités de terrain : Certaines matières restent déconnectées des besoins pratiques de gestion locale Mbokolo (2021).
- Manque d'évaluation systématique : Il n'existe pas de mécanisme rigoureux de suivi post-formation pour mesurer l'impact sur la performance institutionnelle.
- Nombre insignifiant de places pour chaque promotion au regard des attentes.

Voilà pourquoi des pistes d'amélioration doivent inclure : l'intégration des outils numériques, le développement de partenariats internationaux, la création de filières spécialisées adaptées aux priorités nationales, augmentation de nombre d'élèves par promotion, financement pérenne, renforcement des capacités institutionnelles et consolidation des partenariats internationaux Banza (2021).

4 Conclusion

Pour une Administration publique compétente, dynamique, moderne et rajeunie au service du développement, la formation post-universitaire dispensée par l'Ecole Nationale d'Administration de la République démocratique du Congo (ENA RDC) constitue un levier stratégique pour la refondation de l'État. Elle contribue à bâtir une fonction publique méritocratique, compétente et résiliente. Pour en maximiser l'impact, il convient de renforcer son ancrage institutionnel, d'en assurer la pérennité financière et de l'adapter aux nouveaux défis de gouvernance publique

La formation post-universitaire et multidisciplinaires organisée à l'ENA RDC constitue un levier stratégique pour la modernisation de l'Etat. Par la formation de cadres compétents et éthiques, l'ENA participe ainsi activement à la transformation de l'administration publique congolaise et à la construction d'une gouvernance efficace et transparente. Etant une école de formation d'élites, l'ENA doit revoir sa politique de recrutement pour donner la chance et l'opportunité à plusieurs jeunes diplômés d'universités en vue de bénéficier de cette formation post-universitaire tant convoitée par les congolais. L'augmentation de nombre de lauréats par année/promotion et la mise pratique des quotas par province, cela permettra d'équilibrer les origines des agents et cadres au sein de l'Administration publique et renforcer la cohésion nationale. Mais également influencer les comportements, actions et résultats positivement et réduire l'impact des pratiques décriées.

Malgré qu'il ait encore plusieurs défis à relever et diverses contraintes, 12 ans après son lancement, l'ENA avec ses programmes de Formation initiale et continue, se fait déjà une notoriété et se place aujourd'hui sans doute comme un acteur et un pilier essentiel dans la poursuite des grandes réformes de l'Administration publique, que le gouvernement de la RD Congo s'est engagé, quand bien même, la mise en place de l'ENA faisant partie de la réforme, pour doter l'Etat des ressources humaines de qualité au sein de la Fonction publique.

En perspectives, l'avenir de cette école de formation post-universitaire est prometteur, pour contribuer à la modernisation de la gouvernance publique, par le recrutement et le renforcement des capacités des ressources humaines de l'Etat. Voilà pourquoi, nous recommandons aux parties prenantes, notamment au gouvernement de garantir les moyens dont l'ENA a besoin et aux autorités de l'école de prendre en compte les différentes observations, recommandation et pistes de solutions formulées.

5 Remerciements

Nos sincères remerciements s'adressent à la Direction générale de l'ENA RDC, pour la documentation mise à notre disposition, aux anciens auditeurs et formateurs pour leur disponibilité. Aussi notre reconnaissance et encouragements au PNUD, à l'Union Européenne et tant d'autres partenaires pour leur appui technique et financier dans la mise en œuvre des réformes au sein l'Administration publique, et leur demandons de faire davantage. Enfin, tous les auteurs, exprimons notre gratitude à toutes les personnes ayant contribué d'une manière ou d'une autre pour la réalisation de cet article.

6 Références bibliographiques

- [1] Arrêté N°CAB.MIN/FP/CJ-LID/GKM/031/2013 du 13 décembre 2013 instituant les conditions d'accès, le régime des études et des formations à l'ENA.
- [2] Arrêté N°CAB.MIN/FP/J-CK/CJ-LID/GMK/033/2013 du 14 décembre 2013 instituant le nombre de places offertes au titre de l'année 2014 à l'Ecole nationale d'Administration.
- [3] Arrêté N°CAB.MIN/FP/J-CK/CJ-LID/GMK/034/2013 du 14 décembre 2013 instituant les grands axes du programme de formation à l'Ecole nationale d'Administration.
- [4] Banza, P. (2021). La gouvernance publique en RDC : enjeux et perspectives. *Revue Congolaise de Science Politique*, 7(2), 45-60.
- [5] Décret N°13/013 du 16 avril 2013 portant création, organisation et fonctionnement d'un établissement public dénommé Ecole Nationale d'Administration, en sigle « ENA ».
- [6] ENA RDC. (2020). Rapport de recrutement 2019-2020.
- [7] ENA RDC. (2017). Rapport annuel, Direction de Formation.
- [8] ENA RDC. (2022). Rapport annuel de performance.
- [9] Kabasele, J. (2020). Méthodes de recherche en sciences sociales appliquées à la gouvernance. Kinshasa : PUZ.
- [10] Kiyanga, G. et Lokolonga, O. (2025). « Recrutement des agents et cadres à l'ENA de la RDC ». *IJSSASS*. 4 (4), 4251-4267.
- [11] Loi n°16/013 du 15 juillet 2016 portant Statuts des Agents de Carrière de Services publics de l'Etat.
- [12] Luntumbue, B. (2015). La réforme de l'administration publique en RDC : le rôle de l'ENA. *Politique Africaine*, 2(138), 97-110.
- [13] Mbokolo, E. (2021). État et réformes administratives en Afrique. L'Harmattan.
- [14] Mukendi, J. (2017). Professionnalisation des hauts fonctionnaires en RDC. *Revue Africaine d'Administration Publique*, 4(1), 23-39.
- [15] Mukendi, D., & Lelo, N. (2021). « La professionnalisation de l'administration publique congolaise : quel rôle pour l'ENA ? » *Revue Congolaise d'Administration Publique*, n°6.
- [16] Mutamba, M. (2019), L'administration publique congolaise en mutation. Kinshasa : Université de Kinshasa Press.
- [17] PNUD. (2023). Rapport technique. Evaluation de l'appui à la réforme administrative en RDC.
- [18] Tshiyoyo, M. (2017). Réformer l'administration publique africaine. Dakar : CODESRIA.
- [19] Yin, R. K. (2014), La recherche par étude de cas : Conception et méthodes (5e édition). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.