

Critical Analysis And Managerial Modeling Of The External Recruitment Process In The Public Administration Of The DRC.

“Case Study Of Magistrates From The 2022 Competitive Examination”

[Analyse Critique Et Modélisation Managériale Du Processus De Recrutement Externe Dans L'administration Publique En RDC. « Cas Des Magistrats Du Concours De 2022 »]

NGOY TAMBWE Naomie¹, OMATETE LUSHIMA André², MASIALA KILOLA Gaëlle³, KANDOLO MATSHIAKINDE Liliane⁴

¹Teacher and Ph.D candidate at the Public Economy of the National Pedagogical University (U.P.N), Kinshasa/ Ngaliema, D.R. Congo.

²Teacher and Ph.D candidate at the Public Economy of the National Pedagogical University (U.P.N), Kinshasa/ Ngaliema, D.R. Congo.

³Teacher and Ph.D candidate at the Public Economy of the National Pedagogical University (U.P.N), Kinshasa/ Ngaliema, D.R. Congo.

⁴Teacher and Ph.D candidate at the Department of Taxation the National Pedagogical University (U.P.N), Kinshasa/Ngaliema, D.R. Congo.

Auteur Correspondant: NGOY TAMBWE Naomie



Résumé : Cette recherche analyse les failles structurelles et les dysfonctionnements logistiques et financiers qui caractérisent le circuit d'intégration des magistrats en République Démocratique du Congo (RDC). En s'appuyant sur la trajectoire de la promotion issue du concours de 2022 dont la seconde cohorte de réservistes n'a achevé sa formation qu'en février 2026, l'étude met en évidence un décalage remarquable entre le flux d'admission du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM), les capacités d'accueil de l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ) et le cadrage financier du Trésor public. L'analyse quantitative des ratios de couverture par province révèle une profonde asymétrie territoriale : la province de Kinshasa affiche une hyper-concentration avec 12,5 magistrats pour 100 000 habitants, tandis que l'arrière-pays subit une désertification judiciaire critique, à l'instar du Bas-Uélé qui ferme la marche avec un ratio de 1,25. En confrontant ces données aux réalités opérationnelles du Tribunal de Paix de Tshilenge, le travail démontre que ce déficit engendre des retards chroniques et une rupture d'accessibilité qui poussent les justiciables vers les mécanismes informels, alimentant une corruption de survie et une crise de légitimité. Pour rompre avec ce cloisonnement institutionnel, la recherche propose un modèle de recrutement intégré régi par la fonction d'optimisation sous contraintes $R = \min[f(B), g(F), h(L)]$ et recommande l'institutionnalisation d'une Commission Interinstitutionnelle de Cadrage (CIC), la sanctuarisation du budget de l'INAFORJ par une approche budget-programme (LOFIP), ainsi que la mise en place d'incitations économiques pour équilibrer la cartographie judiciaire nationale.

Mots-clés : Recrutement des magistrats, Économie publique, INAFORJ, décalage budgétaire, Asymétrie territoriale, RDC.

Abstract: This research analyzes the structural flaws along with the logistical and financial bottlenecks that characterize the integration pipeline of magistrates in the Democratic Republic of the Congo (DRC). By tracking the cohort from the 2022 competitive exam — whose second wave of reserve candidates only completed their training in February 2026 —, this study highlights a systemic lack of synchronization between the admission flows determined by the High Council of the Judiciary (CSM), the capacity of the National Institute for Judicial Training (INAFORJ), and the fiscal framework of the Public Treasury. Quantitative analysis of provincial coverage ratios reveals severe spatial inequality: the province of Kinshasa shows a hyper-concentration of 12.5 magistrates per 100,000 inhabitants, whereas rural provinces face a critical judicial desertification, with Bas-Uélé recording the lowest ratio at 1.25. Confronting these data with the operational realities of the Tshilenge Peace Court, this work demonstrates that this shortage causes chronic delays and limits accessibility, forcing citizens toward informal mechanisms while fueling survival corruption and a crisis of legitimacy. To overcome this institutional silo, the study introduces an integrated recruitment model driven by the optimization function under constraints $R = \min[f(B), g(F), h(L)]$. Finally, it recommends establishing an Interinstitutional Planning Commission (CIC), securing INAFORJ's budget through a program-budget approach (LOFIP), and creating financial incentives to balance the national judicial map.

Keywords: Recruitment of magistrates, Public economics, INAFORJ, Budgetary asynchronisme, Territorial imbalance, DRC.

0. INTRODUCTION

0.1. Problème

0.1.1. Théories

L'analyse des mécanismes de recrutement et d'intégration au sein de la fonction publique, et plus spécifiquement dans le corps de la magistrature, invite à dépasser le simple cadre normatif pour s'ancrer dans la littérature scientifique axée sur la gouvernance, la gestion publique et le droit comparé. À cet effet, l'étude des interactions entre la sélection des agents de l'État et l'édification de l'État de droit met en exergue une confrontation doctrinale majeure entre plusieurs approches fondamentales : l'approche formaliste, l'approche managériale-budgétaire, l'approche de la régulation temporelle et l'approche de l'ingénierie des compétences face au mimétisme institutionnel.

A. L'approche formaliste et le prisme juridico-administratif

L'approche formaliste appréhende le recrutement dans la fonction publique, et plus particulièrement dans la magistrature, comme une succession d'actes purement juridiques et réglementaires. Selon cette perspective traditionnelle, la validité d'une campagne de sélection se mesure exclusivement à la conformité mécanique du processus vis-à-vis des critères formels posés par les textes en vigueur. En RDC, cela se traduit par le contrôle strict et cumulatif des conditions fixées par l'article 1^{er} de la loi organique n°06/020 portant statut des magistrats (nationalité, diplôme, âge, moralité), un filtre initial qui s'avère particulièrement rigide puisqu'il conduit à l'élimination d'office de près de la moitié des dossiers enregistrés lors du contrôle administratif (Mundala Mundala, 2015).

Cette approche, qualifiée de « statique », considère le recrutement comme une fin en soi ou comme un acte administratif isolé, déconnecté des réalités macroéconomiques. Elle ignore les capacités réelles d'absorption de la structure d'accueil ainsi que l'efficacité globale du flux des ressources humaines. Le caractère profondément statique de cette gestion se manifeste lorsque les besoins objectifs de l'appareil judiciaire se heurtent à la rigidité des équilibres budgétaires de l'État : l'admission des lauréats au concours n'obéit plus à une planification dynamique des compétences sur le territoire, mais se retrouve brutalement plafonnée et réduite par le gouvernement (par le biais du ministre de la Justice) en raison des « moyens financiers limités » affectés à leur rémunération (Mundala Mundala, 2015).

De plus, ce mode d'accès détermine la nature même et la légitimité de l'institution. Lorsque la procédure s'enclenche dans la rigidité administrative pour s'achever dans l'opacité notamment par la superposition de listes finales contradictoires et non coordonnées, le système de parrainage et de clientélisme s'impose au détriment du mérite (Mundala Mundala, 2015). En installant un personnel sélectionné en dehors des stricts critères de transparence et d'objectivité, la légitimité des agents est compromise dès

leur entrée en fonction (Mundala Mundala, 2015). Cet immobilisme institutionnel face aux recours des candidats évincés altère leur conscience professionnelle et déplace leur allégeance future vers des réseaux d'influence, transformant les réformes de moralisation de la justice en de simples slogans politiques et rendant toute utopie de changement de mentalité irréalisable (Mundala Mundala, 2015).

B. L'approche managériale et le diagnostic de la contrainte budgétaire

À l'opposé, l'approche managériale, issue des mutations du management public moderne, redéfinit le recrutement comme un flux dynamique et un investissement stratégique majeur. Elle postule que le renouvellement du capital humain de l'État doit impérativement s'inscrire dans le cadre d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Le premier point de démarcation essentiel, introduit par Laurent, Chevet et Pénélope (2025), réside dans la confrontation directe entre la volonté politique de réforme (l'activisme législatif) et la réalité de la couverture financière de l'État. L'indépendance et la modernisation de l'appareil judiciaire ont un coût macroéconomique incompressible. Mener des vagues de recrutement massives ou gérer des listes de réserve sans disposer d'une base de financement solide en amont a l'ensemble du système. L'analyse managériale met ainsi en évidence un cloisonnement étanche entre deux logiques au sein de l'administration publique (Laurent et al., 2025) :

- **La logique institutionnelle** La logique institutionnelle (portée par les conseils de la magistrature) : centrée sur la production de normes, le respect des étapes juridiques du concours et la gestion réglementaire des listes.
- **La logique budgétaire** (portée par les ministères financiers) : adossée à la rationalité économique, exigeant que chaque mouvement de personnel soit le résultat d'un arbitrage ex-ante, indexé sur les capacités réelles des budgets publics.

L'absence de coordination et de dialogue stratégique entre ces deux pôles transforme l'intégration des agents en une limite managériale, où l'acte de nomination juridique ne pivote sur aucun crédit de paiement réel.

C. L'approche de la régulation temporelle et l'optimisation comparative

Une troisième perspective se dégage de l'analyse des systèmes judiciaires occidentaux stabilisés, notamment à travers les travaux du Conseil supérieur de la Justice de Belgique (2004). Ici, le formalisme juridique n'est pas synonyme d'incertitude administrative ; il est au contraire un vecteur de discipline temporelle et de neutralisation du pouvoir discrétionnaire de l'exécutif. La législation encadre chaque étape de la nomination (de la publication de la vacance d'emploi par le ministre jusqu'à la présentation par la Commission de nomination) par des délais couperets très stricts. Plus encore, pour garantir une objectivation totale de la sélection, la Commission est soumise à une obligation de motivation comparative rigoureuse basée exclusivement sur le mérite et l'aptitude, éliminant ainsi toute forme de favoritisme.

Le point de démarcation majeur apporté par cette perspective se décline à deux niveaux :

- **La gestion de l'inertie administrative :**

Là où le modèle ouest-européen organise des verrous temporels et des passerelles juridiques (recours face au silence de l'exécutif) pour forcer l'aboutissement du processus, d'autres contextes en développement souffrent d'une élasticité des délais légaux. Ce vide juridique laisse la porte ouverte à une attente chronique et précarise la situation des postulants.

- **Le niveau de maturité institutionnelle :**

Comme le souligne l'auditeur Geert Cleemput (2004), une fois l'objectivation et la dépolitisation du recrutement définitivement acquises, le débat scientifique s'élève. Il ne porte plus sur la résolution de crises matérielles, budgétaires ou logistiques, mais sur l'optimisation qualitative continue et l'évaluation critique des procédures à la lumière de la diversité des expériences internationales (droit comparé).

D. L'ingénierie processuelle des compétences et les limites de la rationalité

Pour dépasser les limites des approches purement textuelles, le courant moderne de la GRH publique met l'accent sur l'évaluation des compétences à travers une ingénierie rigoureuse. Agbon (2018) démontre que pour satisfaire aux exigences des institutions de droit public, le recrutement doit suivre une ligne processuelle standardisée et séquentielle : phase préparatoire, présélection sur dossiers, administration de tests techniques et psychométriques, et entretiens devant un jury d'experts. L'usage montre que l'utilisation de grilles multicritères pondérées et de fiches de synthèse hiérarchisées permet de rationaliser le choix du décideur final.

Toutefois, ce modèle introduit deux points de démarcation critiques :

- **Les biais de la rationalité limitée** : Même au sein d'un processus hautement standardisé, l'évaluation reste soumise aux limites de la rationalité des acteurs (Agbon, 2018). Lors des phases d'harmonisation des scores, des biais comportementaux réapparaissent, marqués par la tendance des jurys à s'aligner systématiquement sur l'avis de l'expert technique ou du membre le plus expérimenté.
- **La taille du flux et la capacité d'absorption** : Dans une structure restreinte ou externalisée, l'ingénierie RH extrait un échantillon réduit (un "top 3") immédiatement absorbable. À l'inverse, dans les grands concours étatiques, cette ingénierie produit des vagues massives de lauréats et des listes de réserve ("réservistes") qui se heurtent de plein fouet à la rigidité budgétaire, transformant l'excellence technique en attente chronique.

E. La critique idéologique du droit : Du positivisme au mimétisme institutionnel

Enfin, pour comprendre la racine de ces dysfonctionnements dans le contexte post-colonial africain, il convient d'introduire la perspective politologique et doctrinale. Fomba (2013) démontre que les États d'Afrique subsaharienne, lors des indépendances, ont calqué leur organisation judiciaire sur le modèle de tradition romano-germanique des pays colonisateurs. Ce mimétisme juridique repose sur l'idéologie du positivisme juridique (Garapon et al., 2008, cités par Fomba, 2013), qui réduit historiquement le juge à une « non-personne », un simple automate « bouche de la loi » censé appliquer mécaniquement les codes. Fomba (2013) analyse la transition historique de la magistrature, passant d'une dépendance politique absolue à la quête d'un statut de véritable pouvoir constitutionnel co-égal à l'Exécutif.

La démarcation doctrinale fondamentale de notre étude s'articule ici : La littérature classique (Moyrand, 1991 ; Garapon, 2008 ; Fomba, 2013) se focalise quasi exclusivement sur la tension philosophique et politique entre l'Exécutif et le Judiciaire (l'ingérence politique face à l'indépendance du comportement du juge). Or, la réalité contemporaine des administrations publiques révèle un angle mort : l'appareil d'État n'arrive même plus à être positiviste ou automate. Le formalisme juridique hérité du mimétisme commande l'intégration automatique des lauréats conformément aux textes, mais cette rationalité textuelle se brise face à l'absence de financière. Le blocage ne relève plus d'un conflit idéologique sur le sens de la loi, mais d'une rupture matérielle de flux : le magistrat est bloqué à la porte de l'institution par une contrainte de trésorerie, démontrant que le mimétisme a importé un formalisme de sélection déconnecté des structures macroéconomiques.

0.2.2. La Situation désirée

- Sur le plan purement normatif et légal, le système judiciaire de la République Démocratique du Congo semble adossé à un arsenal juridique rigoureux qui ambitionne de garantir la méritocratie, la transparence et l'indépendance du pouvoir de juger. Au sommet de cette architecture, la Constitution du 18 février 2006 consacre le principe de la séparation des pouvoirs, établissant le pouvoir judiciaire comme un garant indépendant des droits fondamentaux, imperméable aux interférences des pouvoirs exécutif et législatif.
- Pour matérialiser cet idéal constitutionnel, la Loi organique n° 06/020 du 10 octobre 2006 portant statut des magistrats (telle que modifiée et complétée en 2015) considère le concours public comme le principe d'accès unique et obligatoire à la carrière de magistrat. Ce mécanisme légal est conçu pour sanctuariser la méritocratie en sélectionnant les meilleurs licenciés en droit sur la base exclusive de leurs compétences, tout en proscrivant le favoritisme. L'organisation opérationnelle de ce recrutement est confiée, par la Loi organique n° 08/013 du 5 août 2008, au Conseil Supérieur de la

Magistrature (CSM). En tant qu'organe de gestion autonome, le CSM a la charge d'évaluer les besoins réels de l'administration judiciaire, de lancer les avis de recrutement et de piloter le processus de sélection de manière transparente et planifiée.

- Enfin, le cadre légal congolais intègre une exigence stricte de professionnalisation. Aux termes du Décret n° 16/025 du 22 juillet 2016, l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFUJ) a été formellement institué pour standardiser la formation initiale et continue des professionnels de la justice. Dans ce schéma idéal, tout lauréat du concours doit obligatoirement suivre un parcours d'apprentissage ad hoc au sein de cet établissement public afin d'acquérir les compétences éthiques et techniques nécessaires avant toute nomination par ordonnance présidentielle et affectation dans les juridictions. Le législateur a ainsi voulu un flux régulier, prévisible et qualitatif pour doter l'État d'un personnel judiciaire intègre et hautement qualifié.

0.2.3. La Situation vécue

En parfaite contradiction avec ce cadre théorique, la réalité de la gestion du personnel judiciaire en République Démocratique du Congo révèle un processus fragmenté, réactif et marqué par de profonds dysfonctionnements structurels. Le premier indicateur de ce décalage réside dans l'incapacité de l'État à maintenir une périodicité régulière pour les concours, illustrée par le fait que le grand concours de 2022 est intervenu après plus de dix ans de vacuité textuelle et organisationnelle. Loin de s'inscrire dans une planification proactive des ressources humaines, ces recrutements massifs et sporadiques apparaissent comme des réponses d'urgence à un déficit de personnel devenu intenable.

- L'un des points de friction les plus flagrants concerne la gestion des listes de réserve. Bien que la législation en vigueur interdit formellement l'organisation d'un nouveau concours avant l'épuisement total des vagues précédentes, la pratique administrative contourne régulièrement ce principe de planification temporelle. Les candidats inscrits sur les listes d'attente comme ce fut le cas pour une partie des lauréats de 2009 et de 2022 se retrouvent plongés dans une incertitude prolongée quant à leur nomination ou leur affectation effective. Pour autant, cette absence de régularisation immédiate et de confirmation des réservistes n'empêche pas l'appareil institutionnel de lancer de nouvelles procédures de recrutement, brisant ainsi la continuité temporelle du processus.
- À cet asynchronisme s'ajoute l'effet de goulet d'un Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ) saturé. Faute de financements adéquats et d'infrastructures propres, cet établissement public ne parvient pas à assurer sa mission légale de standardisation. Les formations initiales se retrouvent compressées sur des durées excessivement courtes – parfois à peine trois mois – et dispensées dans des sites d'emprunt provisoires, ce qui rend fragili la préparation technique et éthique des nouveaux magistrats avant leur entrée en fonction. Enfin, les contraintes budgétaires récurrentes de l'État viennent ralentir l'élan des nominations et des affectations, qui s'opèrent péniblement par vagues successives étalées sur plusieurs années, laissant de nombreux lauréats dans l'attente prolongée de leurs droits administratifs et salariaux.

0.3. Questions de recherche

L'analyse du décalage entre le cadre normatif rigoureux et la pratique empirique du recrutement des magistrats en République Démocratique du Congo conduit à formuler la question principale suivante :

Quels sont les facteurs institutionnels, budgétaires et logistiques qui expliquent l'apparition de goulots d'étranglement récurrents dans le circuit d'intégration des magistrats en RDC, et comment cette friction temporelle affecte-t-elle l'efficacité globale du système judiciaire ?

Pour guider cette réflexion et y répondre de manière méthodique, deux questions spécifiques sont soulevées :

1. Dans quelle mesure les ruptures d'une coordination procédurale notamment l'organisation de nouveaux concours sans l'apurement préalable des listes de réserve et des lauréats antérieurs fragilisent-elles la régularité et la crédibilité de la gestion des ressources humaines dans le secteur de la justice ?

2. Comment les contraintes opérationnelles et de capacité de l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ) et de l'administration publique affectent-elles la qualité de la formation initiale et le rythme des nominations ou affectations des lauréats ?

0.4. Hypothèses de recherche

En réponse aux questions soulevées par cette étude, les hypothèses de travail suivantes sont avancées :

Hypothèse principale :

- L'engorgement du processus de recrutement des magistrats en RDC ne résulterait pas d'un arrêt du système, mais d'une limite totale provoquée par l'absence de coordination entre le flux d'admission du CSM, les capacités d'absorption physiques de l'INAFORJ et le cadrage financier du Trésor public. Cette rupture de la chaîne de planification force l'appareil d'État à basculer d'une gestion prévisionnelle vers un pilotage de crise par vagues successives.

➤ Hypothèses spécifiques :

1. Le manque de coordination des procédures comme la superposition de nouveaux concours sans l'apurement des listes de réserve précédentes proviendrait d'une gestion réactive plutôt que prévisionnelle des effectifs, ce qui créerait une friction temporelle pour les lauréats et fragiliserait la régularité de l'administration publique.
2. Les carences opérationnelles de l'INAFORJ

Les lenteurs dans les vagues de nominations/affectations résulteraient d'une insuffisance d'allocations budgétaires effectives et d'une faiblesse des infrastructures d'accueil, réduisant ainsi le temps nécessaire à la formation qualitative des nouveaux magistrats.

0.5. Objectifs de la recherche

L'objectif général de cette étude est de mettre en lumière les failles structurelles du système judiciaire contemporain à travers l'analyse des goulots d'étranglement. De manière spécifique, et en parfaite congruence avec les hypothèses émises, la présente recherche poursuit un double objectif :

1. Évaluer empiriquement la dynamique des flux d'intégration des magistrats, en démontrant comment la rupture de la coordination temporelle entre les institutions crée des phases de latence prolongées pour les lauréats ;
2. Évaluer l'incidence de ces frictions sur la gestion de carrière des magistrats, afin de mettre en évidence la manière dont les dysfonctionnements administratifs de départ perturbent le principe d'avancement et l'équilibre des affectations sur le terrain.

0.6. Choix et intérêt du sujet

0.6.1. Choix du sujet

Le choix de cette thématique repose sur un constat critique : le recrutement des magistrats en République Démocratique du Congo traverse une crise de régulation des flux qui affecte la base même du pouvoir judiciaire. En tant que chercheuse, analyser les dysfonctionnements logistiques et budgétaires de ce processus permet de dépasser la simple observation des faits pour questionner la gouvernance des institutions publiques et la gestion prévisionnelle des ressources humaines de l'État.

0.6.2. Intérêt du sujet

Cette étude présente un triple intérêt :

Intérêt scientifique :

Ce travail enrichit la littérature en économie publique et en management des institutions sur la question de la régulation des flux dans la fonction publique, spécifiquement dans le contexte des pays en développement où l'application des textes légaux se heurte souvent à des contraintes de ressources et de capacités.

- **Intérêt pratique et managérial** : En mettant en lumière le mécanisme des irrégularités (comme la superposition des concours sans épuisement des listes d'attente), cette recherche fournit un outil de diagnostic aux décideurs, notamment au Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM), pour rationaliser les vagues de recrutement à venir.
- **Intérêt social** : Une justice efficace repose sur un personnel qualifié, recruté de manière prévisible, fluide et transparente. Contribuer à l'amélioration de ce processus participe indirectement au renforcement de l'État de droit et à la confiance des citoyens envers l'appareil judiciaire.

0.7. Délimitation du sujet

Pour garantir la rigueur scientifique et l'objectivité de nos analyses, cette recherche est circonscrite tant sur le plan spatial que temporel.

0.7.1. Délimitation spatiale

Sur le plan géographique et institutionnel, cette étude se concentre sur l'ensemble du territoire de la République Démocratique du Congo, en ciblant spécifiquement le fonctionnement central du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) et de l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ). L'analyse intègre également une perspective comparative entre les différentes provinces administratives du pays, notamment à travers l'examen de la répartition des ratios de magistrats par habitant pour illustrer les disparités d'affectation sur le terrain.

0.7.2. Délimitation temporelle

Sur le plan chronologique, la recherche couvre la période allant de **2022 à 2025**. Cette délimitation temporelle se justifie par des repères factuels majeurs : l'année 2022 marque le lancement du grand concours de recrutement des magistrats après plus de dix ans de vacuité administrative, tandis que l'année 2025 correspond au traitement des vagues successives d'affectation, à la gestion des listes de réserve et à l'observation directe des irrégularités procédurales qui font l'objet de notre diagnostic.

0.8. Méthodes et Techniques de recherche

0.8.1. Méthodes de recherche

Pour appréhender scientifiquement le processus de recrutement et en analyser les irrégularités, deux approches méthodologiques complémentaires sont mobilisées :

- **La méthode descriptive** : Elle permet de dresser un état des lieux factuel et quantitatif du système de recrutement en RDC. C'est à travers elle que sont analysées la structure chronologique des concours, les étapes de validation des dossiers et la répartition statistique du personnel, notamment par le calcul des ratios de magistrats par province.
- **La méthode critique** : Elle sert à évaluer les écarts constatés sur le terrain à l'aune des principes de saine gestion publique, de coordination administrative et du respect des capacités macroéconomiques. Elle aide à démontrer de quelle manière les asynchronismes opérationnels (gestion des réservistes, compressions de formation) affectent la performance globale de l'institution.

0.8.2. Techniques de recherche

Pour collecter et traiter les données indispensables à cette étude, deux techniques principales sont exploitées :

- **La technique documentaire** : Elle consiste en l'analyse systématique des textes légaux (Constitution, lois organiques, décrets portant création de l'INAFORJ), des communiqués officiels du Conseil Supérieur de la Magistrature, ainsi que des rapports institutionnels (UNJP, rapports ministériels) et des articles scientifiques traitant des goulots d'affectations.
- **La technique d'entretien et d'observation** : Elle permet de confronter la rigueur théorique des textes à la réalité empirique, en recueillant des témoignages directs et des constatations factuelles auprès des acteurs concernés (lauréats, candidats sur liste d'attente) afin de cerner les blocages logistiques et les frustrations générées par les temps d'attente du processus.

1.9. Subdivision du travail

Hormis l'introduction et la conclusion requises par les standards académiques, le présent travail est structuré en quatre grandes parties essentielles :

- **Première partie** : Consacrée à la description globale et théorique du processus de recrutement externe.
- **Deuxième partie** : Consacrée à l'analyse descriptive et critique des goulots d'étranglement et des frictions de flux observés sur le terrain.
- **Troisième partie** : Dédiée à la modélisation du processus et perspectives d'optimisation managériale.
- **Quatrième partie** : Consacrée à la discussion des résultats

Première PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Cette partie s'attache à clarifier le cadre conceptuel et l'arsenal normatif qui régit l'accès à la carrière de la magistrature en République Démocratique du Congo.

1.1. Le concept de recrutement dans l'administration publique

1.1.1. Définition et substance du recrutement externe

Pour comprendre la nécessité d'un recrutement régulier, il convient de se référer à la théorie classique de la bureaucratie de Max Weber, telle que mobilisée par Mory Fofana (2024, p. 35). Selon cet idéal-type wébérien, l'administration moderne doit reposer sur une autorité rationnelle-légale, où l'accès aux fonctions publiques est déterminé exclusivement par la qualification technique et la compétence, vérifiées par le biais d'un concours public.

Sur le plan économique et de la gestion des finances publiques, l'efficacité de toute politique publique dépend d'une adéquation stricte entre la planification des ressources humaines et les capacités budgétaires réelles de l'État. Lorsque le recrutement quitte le champ de la planification prévisionnelle pour devenir une suite de décisions réactives ou sporadiques, il engendre des goulots d'étranglement financiers et structurels.

Dans le cadre spécifique du pouvoir judiciaire, l'absence de régularité et la superposition des concours sans apurer les listes précédentes illustrent parfaitement ces décalages systémiques où la rationalité juridique se heurte aux contraintes de gestion publique.

1.2. L'inefficacité institutionnelle comme marqueur de la faiblesse de l'État

L'analyse de ces décalages montre que les vices de procédure constatés dans l'intégration des agents publics ne sont pas de simples erreurs techniques isolées. Ils constituent en réalité le symptôme direct de la faiblesse de l'État.

1.2.1. Le fléchissement de l'ordre légal-rationnel wébérien

Comme le met en évidence la littérature contemporaine sur les structures étatiques en Afrique subsaharienne analysée par Mory Fofana (2024)¹, la faiblesse d'un État se traduit par un fléchissement de l'ordre légal-rationnel. En se référant à l'idéal-type de la bureaucratie de Max Weber mobilisé par cet auteur², une administration moderne devrait théoriquement reposer sur la prévisibilité, l'impersonnalité et une application stricte des textes juridiques.

Cependant, la faiblesse institutionnelle décrite dans ces travaux pousse l'appareil administratif à s'éloigner de ce modèle pour fonctionner sous la contrainte d'une gestion de crise permanente. Les procédures officielles se trouvent alors contournées ou reportées, car l'autorité centrale perd la maîtrise réelle de ses propres calendriers d'exécution, de ses budgets et de ses cadres organiques.

1.2.2. L'incapacité de traduction budgétaire

Un autre indicateur majeur de cette fragilité voire faiblesse est l'inefficacité de l'administration à traduire ses ressources et ses choix budgétaires en actes administratifs stables. Lorsque l'État accumule des engagements réglementaires (comme la gestion de vagues successives de lauréats) sans une planification financière rigoureuse, il crée des goulots d'étranglement financiers insurmontables.

La rationalité juridique qui commande l'intégration des lauréats suite au concours — se heurte alors frontalement à l'incapacité matérielle de l'État, transformant le vice de procédure en un mécanisme d'ajustement structurel par défaut.

1.3. Le statut spécifique du magistrat en République Démocratique du Congo

1.3.1. La distinction entre l'agent public et le magistrat

Bien que le magistrat et l'agent public de carrière soient tous deux au service de l'État et concourent à la réalisation de missions d'intérêt général, ils appartiennent à des ordres juridiques et fonctionnels profondément distincts en République Démocratique du Congo. Cette différenciation s'articule autour de trois axes principaux qui sont :

- **La nature de la fonction et la séparation des pouvoirs** : L'agent public (ou fonctionnaire) est un agent d'exécution placé sous l'autorité du pouvoir exécutif. Sa mission principale est de mettre en œuvre les politiques publiques et d'assurer le fonctionnement quotidien des services administratifs. Par contre, le magistrat incarne un pouvoir constitutionnel indépendant : le pouvoir judiciaire. Il exerce une fonction de souveraineté en appliquant la loi, en tranchant les litiges et en garantissant les libertés individuelles, ce qui lui impose un devoir d'impartialité absolu.
- **Le régime juridique et le statut** : Les agents publics de carrière sont régis par le Statut général des agents de carrière des services publics de l'État. Les magistrats, quant à eux, échappent totalement à ce régime général. Ils sont soumis à un statut spécifique fixé par une loi organique unique (portant statut des magistrats). Ce statut particulier est conçu pour protéger le magistrat contre les pressions et les interférences, notamment à travers le principe cardinal de l'inamovibilité des magistrats du siège.
- **L'organe de gestion de carrière** : Alors que la carrière d'un agent public (recrutement, affectation, discipline, promotion) est gérée par le Ministère de la Fonction Publique et l'autorité hiérarchique administrative, celle du magistrat relève exclusivement du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM). Cet organe indépendant, composé uniquement de pairs, fait écran entre le magistrat et le pouvoir exécutif afin d'éviter toute subordination politique ou administrative dans le cheminement de sa carrière.

¹ Mory Fodé Fofana, Influence des institutions formelles et informelles sur la qualité de la gouvernance publique en République de Guinée : analyse empirique basée sur la théorie des choix publics et les théories institutionnelles (Thèse de doctorat, École nationale d'administration publique, 2024), p. 35

² Max Weber, cité par Mory Fodé Fofana, op.cit., p. 35

En somme, alors que l'agent public s'inscrit dans un rapport de subordination hiérarchique au service de l'administration, le magistrat jouit d'un statut protecteur d'indépendance nécessaire à l'accomplissement de sa mission juridictionnelle.

1.3.2. L'Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ) et le processus d'intégration

1.3.2.1. Le rôle légal de la formation initiale

L'organisation d'un concours de recrutement externe ne constitue que la phase initiale de sélection. Pour que le candidat retenu soit valablement nommé et affecté en qualité de magistrat, le cadre légal congolais impose le passage obligatoire par une formation professionnelle initiale. C'est dans cette optique que l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ) a été formellement institué par le Décret n° 16/025 du 22 juillet 2016 (Chubaka Kahiro, 2020). Cet établissement public a pour mission spécifique de maintenir et d'accroître la qualité des services judiciaires en République Démocratique du Congo, en assurant la formation initiale et continue des animateurs du pouvoir judiciaire, à savoir les magistrats, mais également les greffiers, les secrétaires de parquet et le personnel pénitentiaire (Chubaka Kahiro, 2020).

Dans la théorie du management public, cette étape répond à un impératif de qualification et de standardisation des compétences. Le concours évalue des connaissances universitaires générales, tandis que l'institut de formation est conçu pour façonner le savoir-être, l'éthique professionnelle en conformité avec les Principes de Bangalore sur la déontologie judiciaire, ainsi que la maîtrise des compétences pratiques et des connaissances non juridiques indispensables à l'exercice d'une justice moderne (Chubaka Kahiro, 2020). L'objectif ultime est de garantir que ces animateurs exercent leurs fonctions avec intégrité, empathie et de manière totalement impartiale, à l'abri de toute influence induue ou inappropriée (Chubaka Kahiro, 2020).

1.3.2.2. La limite structurelle et budgétaire

L'INAFORJ se situe à l'intersection entre les flux de recrutement décidés par le Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) et les capacités d'absorption réelles de l'appareil d'État. À la demande du CSM, l'institut assure la supervision technique et la gestion des concours (Chubaka Kahiro, 2020), mais lorsque le rythme des recrutements s'accélère sous la pression des vagues successives de lauréats, l'institut se transforme en un révélateur d'insuffisance des capacités d'accueil et de formation pour le système.

Sur le plan de la gestion des institutions, l'INAFORJ subit de plein fouet l'écart entre la situation désirée par les textes (une formation complète et rigoureuse pour chaque lauréat) et la situation vécue sur le terrain. Le texte organique de l'institut stipule que son Conseil d'administration doit définir les priorités et les politiques de formation « en fonction des besoins exprimés et des moyens financiers mis à la disposition de l'Institut » (Chubaka Kahiro, 2020). Or, la réalité du terrain est marquée par d'importantes contraintes budgétaires. L'élaboration des budgets et la gestion des lignes « budget et finances », bien que coordonnées rigoureusement par un Directeur administratif et financier spécialisé (Chubaka Kahiro, 2020), restent tributaires des allocations effectives de l'État.

De plus, l'obligation légale de régularité imposée par le Collège des commissaires aux comptes qui exerce un droit illimité de surveillance et de contrôle sur toutes les écritures comptables sous peine de signaler toute anomalie ou irrégularité à l'autorité de tutelle (Chubaka Kahiro, 2020) interdit à l'institut tout dépassement budgétaire non couvert. Face à cette insuffisance des dotations financières face à des milliers de candidats, les organes de gestion se voient contraints d'opérer des arbitrages budgétaires restrictifs (Chubaka Kahiro, 2020). Cela se traduit directement par un déficit infrastructurel criant et un handicap majeur à l'affectation des agents formés (Mena Lokita R. et al., 2024), compromettant ainsi la continuité des programmes de rajeunissement et l'opérationnalisation des nouvelles recrues sur l'ensemble du territoire national.

Deuxième PARTIE : ANALYSE DESCRIPTIVE ET CRITIQUE DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Cette partie met en relief le décalage entre les textes et la pratique, notamment à travers le dysfonctionnement de l'INAFORJ, la problématique des listes d'attente et l'impact des contraintes budgétaires.

2.1. L'histoire de concours de 2022 et la problématique de la résorption des listes de réserve

2.1.1. Une planification à l'épreuve du temps : la trajectoire de la promotion 2022-2026

L'année 2022 a marqué un tournant dans le secteur judiciaire congolais avec l'organisation d'un grand concours de recrutement externe visant à injecter 5 000 nouveaux magistrats dans le système pour pallier le déficit criant de personnel. Cependant, l'évolution des faits sur le terrain met en relief l'immense décalage entre l'annonce des résultats et l'intégration effective des lauréats. Si une première tranche de 2 500 magistrats a été nommée de manière réactive, la seconde cohorte, initialement bloquée sur les listes d'attente sous le statut de « réservistes », a dû faire face à un flou administratif et financier prolongé.

L'actualité institutionnelle montre que ce n'est qu'en novembre 2025, soit trois ans après le concours, que cette deuxième vague de 2 500 candidats a pu intégrer son cycle de formation initiale. Ce processus s'est achevé récemment, le 22 février 2026, marquant la clôture de leur formation et ouvrant la voie à leur remise de toges en mai 2026. Cette lenteur administrative valide les analyses d'Aït Arab et Achab sur l'impact négatif que subissent les fonctionnalités des ressources humaines lorsque l'administration publique fait face à une crise ou à un manque de planification réglementaire en amont (Aït Arab, M. et Achab, A. (2022).

Bien que la résorption des lauréats de 2022 soit désormais complétée au début de l'année 2026, la méthode d'absorption par vagues successives et espacées a généré un coût managérial et social aigu. Sur le plan humain, l'attente prolongée a provoqué de vives tensions et des mouvements de contestation chez les lauréats, déstabilisés par l'incertitude de leur statut.

Sur le plan de la théorie des organisations et du management public, cette intégration étalée sur quatre ans (2022-2026) prouve que l'appareil judiciaire a fonctionné en mode de gestion de crise plutôt qu'en mode de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Un tel dispositif suppose en effet des prérequis institutionnels élevés notamment une stabilité des ressources et une forte capacité de planification qui font structurellement défaut dans les contextes de fragilité étatique (Etienne Fakaba Sissoko et Khalid Dembélé, 2026). Superposer des promesses d'engagement sur une si longue période sans un mécanisme de prise en charge immédiat illustre une déconnexion profonde entre les indicateurs formels de performance (le concours) et les arbitrages budgétaires effectifs (Ibid). L'administration de la justice subit ainsi passivement les contraintes de trésorerie, transformant la loi de finances en un miroir passif de la fragilité ou faiblesse institutionnelle plutôt qu'en un levier d'action crédible.

Cette précarisation des trajectoires professionnelles et le flou entourant les droits administratifs s'inscrivent plus largement dans les pathologies structurelles de la gestion des ressources humaines en Afrique subsaharienne francophone. Comme le démontrent quantitativement (Tchatchoua Nya, Bitomo Bekolo et Nkoa Ondigui, 2021), l'absence de politiques de gestion des carrières et de rémunérations planifiées engendre des dysfonctionnements majeurs, caractérisés notamment par des avancements gelés depuis plusieurs années et de fortes irrégularités dans le traitement des agents publics. En bloquant les magistrats à la porte de l'institution ou en décalant leurs droits salariaux, l'administration publique congolaise reproduit ce blocage où l'incertitude matérielle finit par fragiliser la motivation intrinsèque des serveurs de l'État et la performance globale du service public de la justice.

2.2. L'asphyxie financière et opérationnelle de l'INAFORJ

2.2.1. Le décalage entre la capacité d'accueil et les flux de recrutement

Le processus de professionnalisation des lauréats du concours de 2022 s'est heurté à une contrainte infrastructurelle majeure. L'Institut National de Formation Judiciaire (INAFUJ), conçu pour encadrer des promotions à taille humaine afin de garantir un apprentissage de haute technicité, a été soudainement submergé par des cohortes massives de candidats. L'analyse des ratios de couverture historique établis par Kahombo, Mutonwa et Muhindo (2015), rappelle d'ailleurs le contexte de ce besoin quantitatif aigu : à cette époque, le pays tournait autour d'un ratio dramatique de 1 magistrat pour 21 456 habitants, loin des seuils internationaux recommandant d'avoir au moins 1 magistrat pour 10 000 habitants pour couvrir la population. Briser ce déficit de couverture par l'atteinte d'un cap de « 5.000 magistrats au moins » représentait un impératif.

Toutefois, cet objectif institutionnel de recrutement ne relève pas d'une simple ambition statistique ; il trouve sa justification empirique directe dans la détresse opérationnelle des juridictions de l'intérieur, comme l'illustre l'étude de cas menée

par (Kalala et Kapenga, 2025), sur le Tribunal de Paix de Tshilenge. Au sein de cette juridiction, la « pénurie de juges, greffiers et huissiers » engendre des dysfonctionnements critiques qui matérialisent l'urgence d'atteindre ce seuil nationalisé :

On note alors que l'apparition de « retards judiciaires chroniques » : À Tshilenge, le manque de personnel et l'inadaptation des infrastructures obligent le tribunal à fonctionner « de manière intermittente », condamnant les justiciables à attendre « des mois, voire des années » avant que leurs causes ne soient examinées (Kalala & Kapenga, 2025). Le passage à un effectif de 5 000 magistrats est la condition matérielle pour stabiliser la permanence des audiences.

La rupture d'accessibilité et le recours à l'informel : Parce que « l'insuffisance du personnel prolonge les délais », les citoyens se découragent face aux coûts induits, ce qui favorise « l'abandon de dossiers ou le recours aux mécanismes informels » tels que les structures coutumières ou les médiateurs locaux (Kalala & Kapenga, 2025).

La crise de légitimité par la précarité : La rareté des ressources humaines et le dénuement logistique alimentent une forte « perception de la corruption ou de favoritisme », partagée par 53 % des usagers à (Kalala & Kapenga, 2025).

Ainsi, le cas de Tshilenge démontre que le flux disproportionné de 2022, dicté par l'urgence des vagues de recrutement du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) plutôt que par la planification, a saturé les capacités d'accueil physiques et pédagogiques de l'institut (INAFUJ), tout en laissant l'arrière-pays dans un rationnement sévère. Cela met en évidence l'absence de concertation technique et opérationnelle entre l'organe de décision (le CSM) et l'organe d'exécution logistique (l'INAFUJ), prouvant qu'un recrutement national massif sans planification décentralisée ne suffit pas à corriger un effectif « largement inférieur au minimum à réaliser » (Kahombo et al., 2015).

2.2.2. La compression budgétaire et la réduction du temps de formation

Au-delà de la logistique d'accueil, c'est l'enveloppe financière globale allouée à la formation qui a acté l'asphyxie de l'institution. Face au coût réel que représente la prise en charge complète (hébergement, restauration, documentation, formateurs) de milliers de magistrats en formation sur une base de long terme, le Trésor public a opéré des arbitrages budgétaires restrictifs. Comme le soulignent Sissoko et Dembélé (2026), face à une faible capacité fiscale, l'État s'enferme dans des « arbitrages défensifs » et de court terme pour assurer sa seule survie institutionnelle, sacrifiant ainsi la soutenabilité opérationnelle de ses engagements.

La conséquence directe de cette impasse financière a été la réduction drastique et unilatérale du temps réglementaire de formation initiale. En compressant les modules d'apprentissage théoriques et en écourtant les stages pratiques en juridiction, le système a sacrifié la qualité sur l'autel de la quantité. Cette rupture de la chaîne de valeur qui va de la sélection à l'affectation finale met en relief les limites d'un modèle où l'État s'implique très peu financièrement, rendant ces programmes de rajeunissement et de recrutement lourdement tributaires des seuls appuis extérieurs et des partenaires au développement (Robert Mena Lokita et al., 2024).

En fin de compte, cette déconnexion entre les indicateurs formels (la réussite au concours) et la réalité des capacités de trésorerie expose l'appareil judiciaire à l'arrivée massive d'un personnel insuffisamment outillé. Ce manque de planification financière et d'accompagnement rigoureux rend fragile l'intégration des nouvelles recrues et affaiblit, par ricochet, la crédibilité et la présente étude s'est articulée autour d'une question centrale : comprendre les facteurs institutionnels, budgétaires et opérationnels qui transforment le processus d'accès à la magistrature conçu théoriquement comme un vecteur de méritocratie et de performance en un goulot d'étranglement structurel marqué par une profonde friction temporelle de l'action publique (Idid).

Cette asymétrie quantitative entre Kinshasa (12,5) et l'arrière-pays comme le Bas-Uélé (1,25) explique pourquoi, sur le plan qualitatif, des tribunaux comme celui de Tshilenge basculent dans des fonctionnements intermittents par manque de personnel, tel que constaté par Kalala et Kapenga (2025).

2.3. L'impact sur la cartographie judiciaire et les disparités de répartition provinciale

2.3.1. L'absence de critères rationnels d'affectation

Le déploiement des magistrats issus du processus de recrutement de 2022 sur le territoire national aurait dû répondre à une planification rigoureuse basée sur les besoins réels des juridictions. L'analyse des données de terrain révèle pourtant une rupture majeure avec cette exigence. Les vagues d'affectation se caractérisent par un manque de visibilité et une absence de critères objectifs transparents pour guider la répartition des nouvelles recrues.

En RDC, les statistiques révèlent des disparités provinciales aiguës. Afin de matérialiser visuellement ces écarts de couverture, le Tableau 1 et le Graphique 1 présentent la répartition comparative du nombre de magistrats à travers les 26 entités provinciales :

Tableau 1 : Ratio de magistrats pour 100 000 habitants dans les provinces de la RDC

Province	Ratio (Nombre de magistrats pour 100 000 hab.
Kinshasa	12,5
Kongo Central	6,67
Haut-Katanga	5,55
Lualaba	4,55
Sud-Kivu	4,00
Nord-Kivu	3,33
Tanganyika	3,13
Kwilu	2,86
Kwango	2,63
Équateur	2,50
Ituri	2,38
Tshopo	2,22
Maniema	2,17
Kasaï Oriental	2,08
Kasaï Central	2,00
Kasaï	1,92
Lomami	1,82
Sud-Ubangi	1,75
Mongala	1,72
Sankuru	1,67
Nord-Ubangi	1,61
Haut-Uélé	1,54
Mai-Ndombe	1,47
Tshuapa	1,43
Bas-Uélé	1,25

Source : l'auteur à partir des rapports sur la gouvernance judiciaire et la répartition territoriale des magistrats du Ministère de la Justice et Conseil Supérieur de la Magistrature (RDC), données compilées et estimatives.

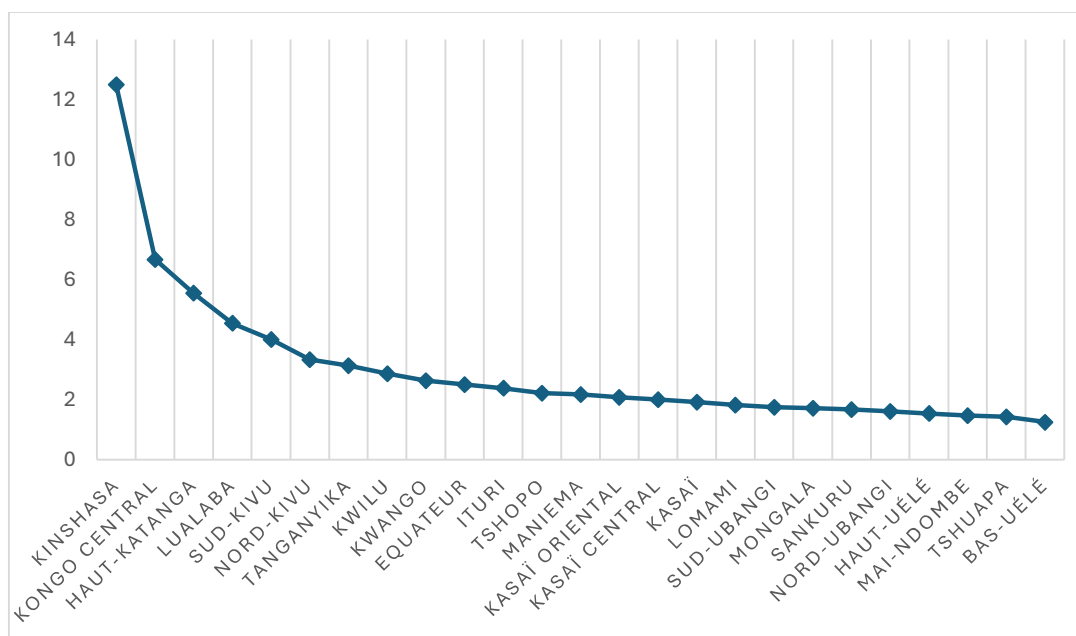
Commentaire du tableau :

Plus le ratio est élevé, plus la couverture judiciaire est forte. Plus le ratio est faible, plus le déficit en magistrats est criant.

On constate que Kinshasa a un ratio de 12,5 magistrats pour 100 000 habitants, ce qui est 10 fois supérieur au ratio du Bas-Uélé (1,25 magistrat pour 100 000 habitants). C'est la preuve irréfutable de l'asymétrie et de la concentration des ressources dans la capitale.

LE GRAPHIQUE EN cartographie de la RDC

Titre du visuel : Graphique 1 : Disparités provinciales des Ratio de magistrats pour 100 000 habitants dans les provinces de la RDC.



Analyse du graphique

L'analyse des données modélisées met en évidence une asymétrie profonde et une répartition territorialement inéquitable des magistrats sur l'ensemble du territoire national. La province de Kinshasa affiche le ratio le plus élevé et le plus favorable du pays, avec 12,50 magistrats pour 100 000 habitants. À l'opposé, les provinces périphériques sombrent dans une précarité institutionnelle aiguë, illustrée par les ratios du Mai-Ndombe (1,47), de la Tshuapa (1,43) et du Bas-Uélé, qui ferme la marche avec un taux critique de 1,25 magistrat pour 100 000 habitants.

Cette situation macroéconomique et structurelle se traduit par une concentration importante des ressources judiciaires humaines au sein des grands centres urbains, alimentant un phénomène direct de désertification judiciaire dans l'arrière-pays. Sur le plan conceptuel, on assiste à un décalage flagrant entre l'objectif initialement affiché du concours national qui visait à rapprocher la justice du justiciable sur toute l'étendue de la République et la réalité empirique d'une distribution géographique profondément déséquilibrée.

Ces disparités macro-judiciaires majeures engendrent des conséquences directes sur l'efficacité de l'État de droit :

- **Une rupture d'égalité devant la loi** et un accès structurellement difficile à la justice pour les populations des zones rurales ;

- **Une saturation institutionnelle** par l'accumulation disproportionnée des dossiers dans les rares juridictions provinciales actives ;
- **Un allongement critique des délais de traitement des affaires**, compromettant le droit à un procès équitable dans des délais raisonnables ;
- **Une baisse globale de l'efficacité** et de la performance du service public de la justice en RDC.

2.3.2. Analyse critique des ratios de magistrats par habitant

C'est à travers l'examen des ratios de magistrats pour 100 000 habitants au sein des différentes provinces administratives que l'asymétrie de l'appareil judiciaire congolais devient la plus mesurable. Dans le champ de l'économie publique, l'analyse de cette répartition spatiale soulève la question fondamentale de l'équité territoriale. En se référant aux grilles d'analyse de la justice distributive et des capacités (Alexia Leseur, 2005), l'équité ne se résume pas à une simple égalisation mécanique ou uniforme des dotations sur le plan national. Elle exige plutôt de prendre en compte les capacités réelles des différents espaces à convertir ces ressources publiques en un bien-être ou un service effectif pour les populations, en compensant les handicaps structurels et les contraintes géographiques propres à chaque milieu d'accueil (Ibid).

L'asymétrie constatée dans les ratios de couverture juridictionnelle en RDC met ainsi en lumière un traitement institutionnel déconnecté des circonstances territoriales, ce qui compromet l'égalité d'accès aux services de justice sur l'ensemble du territoire national.

En RDC, l'application de cette grille de lecture met en lumière des disparités provinciales aiguës. Alors que le cadre théorique imposerait une couverture homogène, les données empiriques révèlent un écart disproportionné entre les provinces affichant un ratio de couverture supérieur et celles subissant un déficit infrastructurel criant. Ces écarts de ratios ne traduisent pas seulement une défaillance dans la gestion prévisionnelle des ressources humaines par le Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) ; ils matérialisent surtout une rupture d'égalité géopolitique et constitutionnelle devant la justice. En effet, l'accès effectif à un tribunal indépendant et la célérité des procédures dépendent directement et injustement de la province où réside le citoyen, créant ainsi une citoyenneté judiciaire à plusieurs vitesses, où le justiciable subit le poids de contingences spatiales indépendantes de sa responsabilité (Ibid).

Troisième PARTIE : MODÉLISATION DU PROCESSUS ET PERSPECTIVES D'OPTIMISATION MANAGÉRIALE

3.1. Modélisation d'un circuit de recrutement intégré et concerté

3.1.1. La rupture avec le cloisonnement institutionnel

L'analyse des dysfonctionnements du concours de 2022, dont le processus d'absorption des lauréats s'est étiré jusqu'au début de l'année 2026, met en évidence un problème de cloisonnement hermétique entre les acteurs clés du système. Pour pallier cette faiblesse, il est impératif de concevoir un modèle de recrutement intégré et synchronisé, rompant avec l'isolement décisionnel du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM).

D'un point de vue de la modélisation organisationnelle, le flux de recrutement des magistrats ne doit plus être une variable discrétionnaire, mais le résultat d'une fonction d'optimisation sous contraintes multipartites. Nous formalisons ce circuit intégré par l'équation suivante :

$$R = \min[f(B), g(F), h(L)]$$

Où :

B représente le besoin structurel net évalué par le CSM (nombre de sièges vacants dans les juridictions) ;

F représente la capacité de financement budgétaire validée par les Ministères du Budget et des Finances (enveloppe salariale disponible) ;

L représente la capacité de charge logistique et pédagogique certifiée par l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ).

Ce modèle mathématique implique qu'aucun recrutement ne peut être validé si l'un des trois déterminants tend vers zéro, éliminant ainsi le risque de générer des lauréats sans poste ou sans encadrement.

Pour opérationnaliser cette fonction, le modèle structurel impose l'institutionnalisation d'une Commission Interinstitutionnelle de Cadrage (CIC). Les flux décisionnels et d'approbation de ce circuit intégré sont modélisés selon la séquence unitaire suivante :

[CSM : Évaluation des besoins (B)]



[Ministères Budget/Finances : Cadrage budgétaire (F)]



[INAFORJ : Validation logistique & Formation (L)]



[CIC : Lancement du Concours Synchronisé R]

Chaque institution n'intervient plus de manière réactive en bout de chaîne, mais agit comme un verrou de validation en amont :

1. **Le CSM** quantifie les besoins réels par ressort constitutionnel pour maximiser l'efficacité de l'allocation ;
2. **Le Ministère du Budget et le Ministère des Finance** provisionnent et bloquent les crédits nécessaires avant toute ordonnance de recrutement ;
3. **La Direction Générale de l'INAFORJ** : calibre les modules d'intégration et valide la capacité d'accueil des promotions pour éviter l'engorgement du système.

En substituant ce modèle de concertation tripartite aux anciennes pratiques isolées, la gestion des ressources humaines de la magistrature passe d'un flux réactif et subi à un flux planifié et maîtrisé, interdisant techniquement la création de nouvelles listes d'attente prolongées.

3.1.2. L'automatisation et la numérisation de la gestion des effectifs

Pour pérenniser ce circuit intégré, l'outil informatique doit être placé au cœur de la gouvernance judiciaire. La mise en place d'une plateforme numérique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) permettrait de cartographier en temps réel les vacances de postes dans chaque province administrative.

Grâce à cet outil, le déclenchement d'un concours de recrutement ne se ferait plus sur la base d'estimations approximatives, mais s'alignerait automatiquement sur les données de départs à la retraite, de décès ou de créations de nouvelles chambres de justice. De plus, la numérisation du suivi des lauréats, depuis leur admission au concours jusqu'à leur affectation finale après la formation à l'INAFORJ, garantirait une transparence totale du processus, restaurant ainsi la confiance des candidats et l'efficacité opérationnelle de l'État.

3.2. Stratégies de stabilisation financière de l'INAFORJ et d'équilibrage provincial

3.2.1. La sanctuarisation du budget de la formation judiciaire

Pour éviter que l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ) ne subisse à l'avenir des compressions budgétaires drastiques affectant la qualité de l'apprentissage, il est capital de réformer en profondeur son mode de financement. S'appuyant sur

les principes de saine gestion des finances publiques et de rationalisation des procédures, le budget destiné à la formation initiale et continue des animateurs du pouvoir judiciaire doit être statutairement sanctuarisé au sein de la loi de finances, conformément aux exigences de la Loi relative aux finances publiques (LOFIP).

Une telle réforme implique l'abandon d'une logique statique de moyens au profit d'une classification programmatique (budget-programme). En inscrivant formellement l'enveloppe de l'institut dans une nomenclature budgétaire par objectifs socio-économiques clairs, les ressources allouées à la formation des magistrats et du personnel des greffes cessent d'être des variables d'ajustement lors des arbitrages ministériels. Pour contourner les lourdeurs de la chaîne de la dépense classique et l'apparition de « points de stationnement sans valeur ajoutée » qui bloquent régulièrement la liquidation des fonds sectoriels, la création d'un mécanisme de dotation spéciale pérenne devient impérative.

Adossée au principe fondamental de la soutenabilité des dépenses publiques, cette autonomie financière mettrait les organes de gestion de l'INAFORJ notamment son Conseil d'administration et sa Direction administrative et financière à l'abri des aléas et des régulations budgétaires sauvages en cours d'exercice. Grâce à une prévisibilité totale des ressources de la classe « équipements, constructions et réhabilitations », l'institut de formation pourrait planifier sereinement l'accueil des vagues de lauréats, maintenir la durée réglementaire des cycles d'apprentissage et moderniser durablement ses infrastructures d'accueil.

Enfin, cette restructuration financière doit scrupuleusement préserver le principe de séparation des fonctions entre l'ordonnateur et le comptable public. En garantissant que les décaissements de ce fonds dédié soient exécutés par un comptable public assignataire spécialisé (à l'instar du réseau des Payeurs Généraux centraux), l'allocation des bourses et des frais d'études reste totalement traçable, transparente et imperméable aux réseaux de parrainage ou aux détournements d'objectifs. Assurer un financement stable et techniquement verrouillé à l'INAFORJ (MUKENGE KATUMBA, G.-S., 2024). C'est garantir la viabilité du renouvellement du corps judiciaire et veiller à ce que les lauréats des concours soient effectivement transformés en techniciens du droit hautement qualifiés avant d'assumer la lourde responsabilité de dire le droit.

3.2.2. L'instauration de mécanismes d'incitation au déploiement provincial

Pour corriger durablement les disparités de ratios de magistrats par habitant et combler le déficit de couverture territoriale mis en exergue par (Kilomba Sumaili, 2016), le Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) doit abandonner la logique des affectations uniformes, rigides et centralisées au profit d'une véritable politique d'attractivité territoriale. L'appareil judiciaire civil congolais souffre historiquement d'une faiblesse numérique flagrante, comptant moins de 4 000 magistrats civils là où l'idéal fonctionnel exigerait un plancher d'au moins 15 000 praticiens pour couvrir adéquatement l'ensemble des provinces. Face à ce constat, l'État doit impérativement lier l'affectation dans les zones déficitaires ou enclavées de l'arrière-pays à des incitations économiques concrètes, brisant ainsi le cercle vicieux de la clochardisation des agents de la justice.

Afin d'éviter que les magistrats ne soient déployés en province « **maïns bredouilles** » et sans moyens réels d'existence une précarité matérielle qui favorise l'émergence d'une dérive mercantile où le justiciable devient une variable d'autofinancement (« **bilanga na biso** »), ces mécanismes incitatifs doivent statutairement intégrer (Kilomba Sumaili, 2016) :

- Une **prime d'itinérance ou d'enclavement substantielle** : Elle doit être indexée sur le niveau de précarité infrastructurelle et le coût de la vie de la province d'accueil, afin de compenser l'insuffisance globale des dotations budgétaires de l'appareil judiciaire.
- Une **accélération de la progression de carrière** : Cela implique une réduction de la durée réglementaire requise pour passer au grade supérieur ou l'inscription prioritaire aux tableaux des mutations pour les magistrats acceptant de servir dans les juridictions de l'intérieur du pays pendant une période minimale obligatoire.
- Une **prise en charge logistique et administrative complète** : Cela doit inclure l'octroi d'une indemnité de logement décente, la couverture des frais de déplacement familial lors de l'installation, et la mise à disposition d'outils de travail minimaux pour proscrire le recours aux barèmes parallèles et informels imposés aux justiciables.

Une telle approche substitue la contrainte administrative aveugle par une rationalité économique incitative. En garantissant des conditions de vie compatibles avec la dignité de leur fonction, le CSM protège les nouveaux magistrats des

pressions de la corruption de survie et des réseaux d'influence (Kilomba Sumaili, A., 2016). C'est à ce prix que l'on pourra équilibrer naturellement la cartographie judiciaire, densifier les effectifs dans les provinces délaissées et concrétiser le droit constitutionnel d'accès à une justice équitable, indépendante et accessible pour chaque citoyen congolais, peu importe sa localisation géographique.

Quatrième PARTIE : DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'interprétation et la mise en perspective des données recueillies, ainsi que la confrontation de notre modèle d'optimisation aux réalités de terrain, permettent de valider nos hypothèses et de structurer la discussion autour de trois nœuds analytiques majeurs : la nature de la contrainte budgétaire en contexte de fragilité, le découplage entre le droit formel et la rationalité matérielle, et les conditions économiques de l'équité territoriale.

4.1. De la contrainte budgétaire subie à la régulation de crise : validation de l'approche managériale

Les données chronologiques de notre état des lieux — montrant qu'un concours lancé en 2022 n'aboutit à la clôture de la formation de sa seconde cohorte qu'en février 2026 — confirment empiriquement le cloisonnement étanche entre la logique institutionnelle du Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) et la logique budgétaire du Trésor public.

En management public, ce décalage de près de quatre ans valide les analyses de Laurent, Chevet et Pénélope (2025) sur l'absence de dialogue ex-ante entre les ministères financiers et les organes de gestion des carrières. Le fait que l'État congolais doive étaler l'absorption des lauréats par vagues successives et compresser les modules d'apprentissage à l'INAFORJ démontre que le concours n'a pas été conçu comme un investissement stratégique issu d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), mais plutôt comme une réaction politique d'urgence face au dénuement des juridictions.

De plus, ces résultats corroborent la thèse de Sissoko et Dembélé (2026) concernant les « arbitrages défensifs » propres aux États fragiles. Lorsque la capacité fiscale est faible, la loi de finances cesse d'être un outil de planification pluriannuelle pour devenir un instrument d'ajustement de trésorerie au mois le mois. L'intégration des magistrats est ainsi traitée comme une variable d'ajustement, transformant la trajectoire administrative des lauréats en un parcours précarisé et marqué par une attente chronique, ce qui rejoint le diagnostic de Tchatchoua Nya et al. (2021) sur les pathologies des ressources humaines en Afrique subsaharienne.

4.2. Le syndrome du mimétisme institutionnel et l'angle mort du positivisme juridique

Nos résultats obligent à repenser la littérature classique du droit et de la science politique en contexte post-colonial. La doctrine traditionnelle (Moyrand, 1991 ; Fomba, 2013) se focalise quasi exclusivement sur les conflits ouverts et idéologiques entre le pouvoir exécutif et le pouvoir judiciaire (injonctions, interférences politiques dans les jugements). Or, notre diagnostic met en lumière un angle mort bien plus subtil et destructeur : **le blocage par rupture de flux matériel.**

L'arsenal juridique congolais analysé dans la situation désirée (Constitution de 2006, Lois organiques de 2006 et 2008) témoigne d'un mimétisme institutionnel poussé, hérité du positivisme romano-germanique (Garapon, 2008 ; Fomba, 2013). Sur le papier, la machine est parfaite et indépendante. Cependant, la situation vécue démontre que cette rationalité textuelle se brise non pas face à une dictature politique directe, mais face à une incapacité logistique et financière.

L'appareil d'État n'arrive même plus à être « l'automate » décrit par Weber : il planifie un concours, retient des lauréats sur des critères formels (Mundala Mundala, 2015), mais se retrouve incapable de leur fournir des toges, des salles de cours à l'INAFORJ ou des bureaux dans l'arrière-pays. Le formalisme de sélection, déconnecté des structures macroéconomiques réelles, crée une « indépendance illusoire » qui rejoint les conclusions globales d'Adolphe Kilomba Sumaili (2016).

4.3. L'économie des incitations face à la « clochardisation » et à la désertification provinciale

La modélisation des données de notre Tableau 1 constitue l'apport quantitatif majeur de cette recherche. L'écart abyssal entre le ratio de Kinshasa (12,5 magistrats pour 100\ 000 habitants) et celui du Bas-Uélé (1,25) objective scientifiquement le phénomène de désertification judiciaire de l'arrière-pays et l'hyper-concentration urbaine.

En confrontant ces données aux concepts de justice distributive d'Alexia Leseur (2005), il apparaît clairement que l'affectation uniforme et autoritaire du CSM est un échec managérial. Envoyer un magistrat dans une province enclavée sans s'assurer de sa couverture logistique revient à institutionnaliser la corruption de survie dénoncée par Kilomba Sumaili (2016). Le témoignage du procureur de Bukavu (« **bilanga na biso eza nde ba justiciables** ») s'explique économiquement : en l'absence de dotation budgétaire de l'État (la justice captant moins de 1% du budget national en RDC), le magistrat transforme son pouvoir juridictionnel en un outil de prédation économique pour assurer sa propre reproduction matérielle.

C'est ici que notre proposition de modélisation prend tout son sens. La fonction d'optimisation sous contraintes multipartites que nous avons formalisée :

Démontre que l'équité territoriale ne peut naître de la contrainte administrative, mais d'une rationalité économique incitative (primes d'enclavement, accélération des carrières). Les résultats de notre étude de cas sur le Tribunal de Paix de Tshilenge (Kalala & Kapenga, 2025) caractérisé par des audiences intermittentes et un taux de perception de la corruption de 53% prouvent que la faillite opérationnelle de l'arrière-pays n'est pas une fatalité géographique, mais la conséquence directe d'un modèle RH déconnecté des réalités comptables et logistiques de l'État.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de cette recherche consacrée à l'analyse descriptive, critique et quantitative des mécanismes de recrutement et d'intégration des magistrats en République Démocratique du Congo, il convient de procéder à une synthèse des enseignements majeurs de notre étude et d'ouvrir des perspectives d'optimisation managériale.

1. Synthèse des résultats et validation des hypothèses

La présente étude s'est articulée autour d'une question centrale : comprendre les facteurs institutionnels, budgétaires et opérationnels qui transforment le processus d'accès à la magistrature conçu théoriquement comme un vecteur de méritocratie et de performance en une limitation structurelle marquée par une profonde friction temporelle.

Les investigations empiriques et le suivi chronologique des faits sur le terrain ont permis de valider pleinement notre hypothèse principale. L'engorgement du circuit d'intégration ne relève pas d'une simple panne technique, mais d'un décalage du système entre trois variables clés :

- Le flux d'admission déterminé de manière isolée par le Conseil Supérieur de la Magistrature (CSM) ;
- Les capacités d'absorption logistiques et physiques de l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFORJ) ;
- Le cadrage financier et fiscal contraignant imposé par le Trésor public.

L'histoire du grand concours de 2022 en est la démonstration la plus manifeste. L'étalement de l'absorption des lauréats sur près de quatre ans, avec une seconde vague de réservistes qui n'a clôturé sa formation initiale qu'en février 2026, illustre le passage forcé d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) vers un pilotage de crise par vagues successives. Cette rupture de coordination temporelle valide également notre première hypothèse spécifique : le recours réactif aux concours, sans apurement préalable des listes d'attente, précarise la trajectoire professionnelle des lauréats et la crédibilité de l'administration publique.

De surcroît, notre seconde hypothèse spécifique a été confirmée par l'analyse de l'asphyxie financière de l'INAFORJ. Faute de dotations budgétaires effectives et d'infrastructures propres, l'institut a été contraint de procéder à des arbitrages restrictifs, se traduisant par une compression drastique de la durée réglementaire des cycles de formation initiale. Cette logique quantitative, dictée par l'urgence du déficit, a directement sacrifié la chaîne de valeur qualitative censée transformer des diplômés universitaires généralistes en techniciens du droit hautement qualifiés et moralement outillés, comme le redoutait déjà la littérature critique (Kilomba Sumaili, 2016).

2. Apports de la recherche et modélisation macro-judiciaire

L'apport scientifique majeur de ce travail réside dans le dépassement de l'approche exclusivement formaliste et positiviste du droit, pour y introduire les outils d'évaluation de l'économie publique quantitative.

Sur le plan quantitatif, l'analyse des ratios de couverture par province (Tableau 1) a mis en évidence une asymétrie territoriale alarmante, caractérisée par une hyper-concentration urbaine à Kinshasa (12,5 magistrats pour 100 000 habitants) au détriment de l'arrière-pays, où le Bas-Uélé ferme la marche avec un taux critique de 1,25 magistrat pour 100000 habitants. En confrontant ces données aux réalités opérationnelles du Tribunal de Paix de Tshilenge (Kalala & Kapenga, 2025), nous avons démontré que cette désertification judiciaire engendre des retards chroniques, une rupture d'accessibilité pour les populations rurales et un recours forcé aux mécanismes informels, détruisant ainsi l'idéal constitutionnel d'égalité devant la loi.

Pour rompre avec ce cloisonnement hermétique, nous avons formulé et proposé un modèle de recrutement intégré et synchronisé, régi par une fonction d'optimisation sous contraintes multipartites :

Ce modèle mathématique démontre qu'aucun recrutement ne peut être scientifiquement viable si le besoin structurel net (B) n'est pas rigoureusement validé en amont par la couverture financière du Trésor public (F) et la capacité de charge pédagogique de l'INAFORJ (L).

3. Recommandations managériales et perspectives d'avenir

Pour basculer d'une administration de la justice subie et précarisée vers une gouvernance judiciaire performante, trois axes stratégiques et opérationnels se dégagent de notre recherche :

1. L'institutionnalisation d'une Commission Interinstitutionnelle de Cadrage (CIC) : Réunissant le CSM, les ministères financiers (Budget et Finances) et la direction de l'INAFORJ, cette structure doit verrouiller en amont le déclenchement de toute nouvelle procédure de recrutement sur la base de crédits budgétaires préalablement provisionnés.
2. La sanctuarisation programmatique du budget de la formation : En basculant vers une logique de budget-programme conforme à la Loi relative aux finances publiques (LOFIP), et en créant un mécanisme de dotation spéciale pérenne, l'INAFORJ doit être mis à l'abri des régulations budgétaires sauvages en cours d'exercice pour planifier durablement la modernisation de ses infrastructures.
3. L'activation d'une politique d'économie des incitations : Pour corriger les disparités géographiques sans recourir à la seule contrainte administrative, le CSM doit instaurer des mécanismes d'attractivité territoriale fondés sur des primes d'enclavement substantielles indexées sur la précarité des provinces, une accélération de la progression de carrière pour les magistrats servant dans l'arrière-pays, et une prise en charge logistique familiale complète (Kilomba Sumaili, 2016).

En conclusion, la refonte du système judiciaire en République Démocratique du Congo ne se résume pas à l'accumulation quantitative d'effectifs lors de concours sporadiques. Elle exige une restructuration profonde des flux de ses ressources humaines et une coordination financière stricte. C'est à ce prix, combinant dignité matérielle des praticiens et équité spatiale des dotations, que l'appareil d'État pourra briser le cercle vicieux de la corruption de survie, densifier sa couverture territoriale et ériger, de manière durable, un véritable État de droit au cœur du continent africain.

Référence

I. TEXTES LÉGAUX ET RÉGLEMENTAIRES (RDC)

- [1]. **Constitution de la République Démocratique du Congo du 8 février 2006** (*telle que modifiée par la Loi n° 11/002 du 20 janvier 2011*).
- [2]. **Loi organique n° 06/020 du 10 octobre 2006** portant statut des magistrats en République Démocratique du Congo.
- [3]. **Loi organique n° 08/013 du 05 août 2008** portant organisation et fonctionnement du Conseil Supérieur de la Magistrature.
- [4]. **Loi n° 16/013 du 15 juillet 2016** portant statut général des agents de carrière des services publics de l'État.
- [5]. **Décret présidentiel portant création**, organisation et fonctionnement de l'Institut National de Formation Judiciaire (INAFUJ).

II Ouvrages

- [6]. **Ministère de la Justice et des Droits de l'Homme de la République Centrafricaine, & Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD).** (2019). *Politique sectorielle de la justice 2020 – 2024*.
- [7]. **TCHATCHOUA NYA, M., BITOMO BEKOLO, & NKOA ONDIGUI, I. B. (2021).** *Les outils de contrôle de gestion et performance des collectivités territoriales décentralisées (CTD) en Afrique subsaharienne francophone : Le cas du Cameroun*. Journal of Academic Finance, 12(2), 140-155.
- [8]. **Agbon, H.(2018).** L'administration de la justice face aux défis du financement public en Afrique subsaharienne [Thèse de doctorat, Université d'Abomey-Calavi].
- [9]. **Aït Arab, M. et Achab, A. (2022).** *La politique des ressources humaines de l'administration publique : Réalités en temps de la crise sanitaire COVID-19. Cas : S.A.A Agence et direction régionale de Tizi-Ouzou* [Mémoire de Master en Sciences de Gestion, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou].
- [10]. **Chubaka Kahiro, C** « *Institut National de Formation Judiciaire : Enjeux et défis pour le renforcement de l'efficacité de l'appareil judiciaire en République Démocratique du Congo* », KAS African Law Study Library – Librairie Africaine d'Etudes Juridiques, vol. 7, 2020
- [11]. **Conseil Supérieur de la Justice de Belgique. (2004).** *Le recrutement et la formation des magistrats : Rapport d'évaluation des avis et recommandations (2000-2004)*. Secrétariat permanent du CSJ.
- [12]. **Fomba, M.(2013).** La profession de magistrat au Mali. La difficile quête d'indépendance du juge [Thèse de doctorat en Science politique, Université de Bordeaux / Université Montesquieu – Bordeaux IV / Sciences Po Bordeaux]. HAL Thèses.
- [13]. **FOFANA, M. F. (2024).** *Influence des institutions formelles et informelles sur la qualité de la gouvernance publique en République de Guinée : analyse empirique basée sur la théorie des choix publics et les théories institutionnelles* (Thèse de doctorat, École nationale d'administration publique). Espace ENAP. <https://espace.enap.ca/id/eprint/553/>
- [14]. **Kalala Mwambila Bantu, R., & Kapenga Mitshendi, G. (2025).** Impact des dysfonctionnements du Tribunal de Paix de TSHILENGE sur l'accès à la justice. Revue Internationale de la Recherche Scientifique (Revue-IRS),
- [15]. **Kahombo, B., Mutonwa Kalombe, J.-M., & Muhindo Magadju, P. (2015).** Rapport initial sur la gouvernance judiciaire et le progrès vers l'instauration de l'Etat de droit en République Démocratique du Congo. Recht in Afrika – Law in Africa – Droit en Afrique, 18, 97-111. <http://dx.doi.org/10.5771/2363-6270-2015-1-97>
- [16]. **KILOMBA SUMAILI, A. (2016).** La Justice transitionnelle et l'invention d'une Justice Indépendante en RDC : Nécessité ou urgence ? KAS African Law Study Library – Librairie Africaine d'Etudes Juridiques, 3, 472-485. <https://doi.org/10.5771/2363-6262-2016-3-472>
- [17]. **Etienne Fakaba Sissoko et Khalid Dembélé,** « *Réingénierie de la loi de finances en contextes de fragilité étatique : Vers un cadre de « loi de finances résiliente » : Le projet de loi de finances 2026 du Mali comme cas-laboratoire analytique* », Revue Française d'Économie et de Gestion, vol. 7, n° 2, 2026
- [18]. **LESEUR, A. (2005).** *La recherche de l'équité dans la répartition de ressources publiques entre entreprises*. École Polytechnique ; Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS). HAL Id : hal-00242965

-
- [19]. <https://doi.org/10.5771/2363-6262-2020-2-270> Fomba, M. (2013). *La profession de magistrat au Mali. La difficile quête d'indépendance du juge*, [Thèse de doctorat en Science politique, Université de Bordeaux / Université Montesquieu – Bordeaux IV / Sciences Po Bordeaux]. HAL Thèses.
- [20]. **MUNDALA MUNDALA, D. (2015).** *De l'impact du récent recrutement des magistrats sur le système judiciaire congolais : un premier bilan.* KAS African Law Study Library – Librairie Africaine d'Etudes Juridiques, 2, 410-425. <https://doi.org/10.5771/2363-6262-2015-2-410>
- [21]. **Robert Mena Lokita, Carine Kandolo Asha et Hugor Nsaka Kazadi,** « Intégration des jeunes professionnels office dans la fonction publique congolaise : défis et perspectives », Akofena, spécial n°08, vol. 2, 2024
- [22]. **LAURENT, É., CHEVET, O., DUFOURT, P., & SAGANT, V. (2025).** Les qualités d'indépendance des conseils de la magistrature. Archive ouverte HAL. <https://hal.science>
- [23]. **MUKENGE KATUMBA, G.-S. (2024).** Principaux textes de base permettant l'exécution des dépenses publiques en République Démocratique du Congo et leurs rôles. Revue Francophone, 2(1), 22-42. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10676725>