

Perspectives Manageriales pour la Gestion Performante des Carrieres Administratives du Fonctionnaire de la RDC de 2019- 2025.

Managerial Perspectives for the Effective Management of Administrative Careers of Civil Servants in the DRC from 2019 to 2025.

Trésor NGEM-MUNTIL

Chef de Travaux-chercheur,
Université du CEPROMAD Kin-RDC

Trésor-King TUDIENU LUWAWA

Politologue Administrativiste et Chercheur en Administration publique
République Démocratique du Congo

Joseph MOTO KOSARADE

Professeur d'université
Membre de l'Observatoire de la Francophonie Economique
Université de Montréal et du Monde

Date de soumission : 31/05/2026

Date d'acceptation : 11/07/2026

Pour citer cet article :

Ngem, T., Tudienu, T., & Moto, J. (2026). «Perspectives Manageriales pour la Gestion Performante des Carrieres Administratives du Fonctionnaire de la RDC de 2019-2025», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 7 : Numéro 7» pp : 791 – 820.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article analyse la gestion des carrières administratives des fonctionnaires en République Démocratique du Congo (RDC) sur la période 2019-2025, en mettant en évidence ses principaux problèmes et les perspectives managériales d'amélioration. Il part du constat selon lequel la modernisation de l'administration publique constitue un enjeu majeur de gouvernance, notamment dans un contexte marqué par les exigences de performance, de digitalisation et de bonne gestion des ressources humaines. Toutefois, la fonction publique congolaise reste confrontée à de nombreux dysfonctionnements, notamment la politisation des recrutements et promotions, le non-respect des textes réglementaires, la faiblesse des systèmes d'évaluation, la mauvaise gestion des retraites et la persistance du clientélisme et du népotisme.

Sur le plan méthodologique, l'étude repose sur une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire et la revue de littérature. Elle mobilise des cadres théoriques issus de la gestion des ressources humaines, notamment Becker, Herzberg, Peretti et Hood. Les résultats montrent que ces dysfonctionnements sont à la fois structurels, organisationnels et managériaux.

Enfin, l'article propose des perspectives managériales visant la dépolitisation de l'administration, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois, la digitalisation des carrières, le renforcement de la méritocratie et l'application stricte de la politique de retraite pour améliorer la performance du service public en RDC.

Mots clés : Perspective managériale, gestion performante, carrière administrative et fonctionnaire.

Abstract:

This article analyzes the management of administrative careers of civil servants in the Democratic Republic of the Congo (DRC) over the period 2019–2025, highlighting its main challenges as well as managerial perspectives for improvement. It is based on the observation that the modernization of public administration represents a major governance issue, particularly in a context marked by increasing demands for performance, digitalization, and effective human resource management. However, the Congolese civil service continues to face numerous dysfunctions, including the politicization of recruitment and promotions, non-compliance with regulatory texts, weak performance evaluation systems, poor retirement management, and the persistence of clientelism and nepotism.

Methodologically, the study adopts a qualitative approach based on documentary analysis and literature review. It draws on theoretical frameworks in human resource management, particularly those of Becker, Herzberg, Peretti, and Hood. The findings show that these dysfunctions are structural, organizational, and managerial in nature.

Finally, the article proposes managerial perspectives aimed at depoliticizing the administration, implementing workforce planning, digitizing career management, strengthening meritocracy, and enforcing strict retirement policies in order to improve the performance of the public service in the DRC.

Keywords: Managerial perspective, effective management, administrative and civil service careers.

Introduction

De nos jours, la complexité croissante de la vie nationale et internationale impose aux États modernes la nécessité de moderniser leurs administrations publiques afin d'assurer efficacement leurs missions de développement. L'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC), ainsi que les exigences de bonne gouvernance, ont favorisé l'émergence de nombreuses réformes administratives portant notamment sur la maîtrise des effectifs, le rajeunissement du personnel, la digitalisation des services publics, l'amélioration des conditions de travail des agents de l'État et la recherche de la performance administrative (Dunleavy et al., 2006 ; Hood, 1991).

Dans ce contexte, la gestion des carrières administratives du personnel civil de l'État apparaît aujourd'hui comme un enjeu central des politiques publiques. Elle constitue un domaine à la fois administratif, organisationnel et politique. En effet, il n'est pas possible de dissocier totalement la gestion des agents publics du cadre politique dans lequel ils évoluent, dans la mesure où l'État définit à la fois les règles, les structures et les orientations de gestion des ressources humaines (Peters & Pierre, 2004).

La gestion des carrières administratives renvoie ainsi à l'ensemble des mécanismes relatifs au recrutement, à l'affectation, à la formation, à l'évaluation, à la promotion, à la mobilité et à la retraite des agents publics. Elle s'inscrit dans une logique de conciliation entre les objectifs de performance de l'administration et les aspirations professionnelles des fonctionnaires. Dans le système de carrière, tel qu'observé dans de nombreux pays, l'agent public, une fois recruté, évolue au sein d'un cadre hiérarchisé où il progresse à travers les grades et les fonctions tout au long de sa vie professionnelle (Peretti, 2021).

En République Démocratique du Congo (RDC), la gestion des carrières administratives s'inscrit dans un contexte marqué par des défis structurels et managériaux persistants. Malgré les réformes engagées, le système reste confronté à des dysfonctionnements importants qui affectent la performance globale de l'administration publique. Parmi ces difficultés figurent notamment la politisation des recrutements et des promotions, le non-respect des textes réglementaires, la faiblesse des mécanismes d'évaluation, les retards dans la mise à la retraite, ainsi que la persistance du favoritisme, du clientélisme et du népotisme (World Bank, 2017 ; OCDE, 2019).

Ces pratiques fragilisent la professionnalisation de la fonction publique et réduisent la motivation des agents. Elles contribuent également à la baisse de la qualité du service public

et à la perte de confiance des citoyens envers l'administration (Becker, 1993 ; Herzberg, 1966).

Face à cette situation, la présente étude s'interroge sur la problématique suivante : quels sont les principaux problèmes et obstacles qui entravent la gestion performante des carrières administratives des fonctionnaires en RDC, et quelles perspectives managériales peuvent être envisagées pour améliorer cette gestion sur la période 2019-2025 ?

De cette problématique découlent les questions spécifiques suivantes :

- ✚ Quels sont les principaux dysfonctionnements observés dans la gestion des carrières administratives en RDC ?
- ✚ Quels sont les facteurs structurels, organisationnels et managériaux à la base de ces dysfonctionnements ?
- ✚ Dans quelle mesure les théories de la gestion des ressources humaines permettent-elles d'expliquer ces réalités ?
- ✚ Quelles stratégies managériales peuvent être proposées pour améliorer la performance du système ?

L'objectif général de cette recherche est d'analyser les problèmes et les obstacles liés à la gestion des carrières administratives en RDC afin de proposer des perspectives managériales susceptibles d'améliorer leur efficacité.

De manière spécifique, cette étude vise à :

- identifier les principaux dysfonctionnements de la gestion des carrières administratives ;
- analyser les obstacles structurels et managériaux sous-jacents ;
- confronter les résultats aux principales théories de la gestion des ressources humaines (Becker, 1993 ; Herzberg, 1966 ; Peretti, 2021 ; Hood, 1991) ;
- proposer des pistes de réforme pour une gestion plus efficace, transparente et méritocratique.

Sur le plan méthodologique, cette recherche repose essentiellement sur une approche qualitative basée sur l'analyse documentaire et la revue de la littérature. Elle mobilise des ouvrages scientifiques, des articles académiques, des rapports institutionnels ainsi que des travaux antérieurs portant sur la gestion publique et la fonction publique en Afrique et en RDC (Yin, 2018). L'analyse suit une démarche descriptive, analytique et interprétative permettant de confronter les données empiriques aux cadres théoriques mobilisés.

Enfin, pour répondre à ces préoccupations, le présent article est structuré en plusieurs sections complémentaires. Après cette introduction, la première section portera sur la revue de littérature (théories et études antérieures). La deuxième section sera consacrée à la méthodologie de recherche. La troisième section **présentation, analyse et interprétation des résultats**, la quatrième section portera sur l'analyse des obstacles structurels et managériaux. La cinquième section discutera les résultats à la lumière des théories mobilisées, notamment celles de Becker, Herzberg, Peretti et Hood. Enfin, la dernière section présentera les perspectives managériales avant de conclure avec des recommandations.

1. . REVUE DE LITTÉRATURE

1.1. Revue théorique

1.1.1. Concept de gestion des carrières administratives

La gestion des carrières administratives désigne l'ensemble des mécanismes, procédures et décisions qui encadrent l'évolution professionnelle des agents publics au sein de l'administration. Elle comprend notamment le recrutement, l'affectation, la formation, l'évaluation, l'avancement, la promotion, la mobilité et la retraite. Selon les travaux de Hall (2002), la carrière ne doit plus être perçue comme une simple succession de postes occupés, mais comme un processus dynamique permettant à l'individu de développer ses compétences tout en répondant aux objectifs de l'organisation.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, Peretti (2020) considère la gestion des carrières comme l'ensemble des actions destinées à harmoniser les besoins de l'organisation avec les aspirations professionnelles des employés. Pour les administrations publiques, cette démarche vise à assurer la continuité du service public, la motivation du personnel et l'amélioration des performances institutionnelles.

Selon Emery et Giaque (2012), la gestion des carrières dans le secteur public constitue un levier stratégique de valorisation du capital humain, de professionnalisation de l'administration et d'amélioration de la qualité des services rendus aux citoyens. Ainsi, une administration performante repose en grande partie sur sa capacité à gérer efficacement les parcours professionnels de ses agents.

1.1.2. Approche managériale de la gestion des carrières

L'approche managériale considère les ressources humaines comme un facteur essentiel de la performance organisationnelle. Pour Drucker (1954), les organisations performantes sont celles qui savent mobiliser efficacement les compétences de leurs collaborateurs autour d'objectifs clairement définis.

Dans cette perspective, les gestionnaires publics doivent mettre en œuvre des pratiques modernes fondées sur le mérite, la compétence, la motivation et l'évaluation des performances (Peretti, 2020). Cette vision rompt avec les approches bureaucratiques traditionnelles qui privilégient l'ancienneté et les considérations politiques dans l'évolution des carrières.

Le Nouveau Management Public (New Public Management), théorisé notamment par Hood (1991), a profondément influencé les réformes administratives contemporaines. Cette approche préconise l'introduction des méthodes de gestion du secteur privé dans l'administration publique à travers la culture du résultat, la responsabilisation des gestionnaires, l'évaluation des performances et l'amélioration continue des services publics.

Selon Pollitt et Bouckaert (2017), les réformes inspirées du Nouveau Management Public ont contribué à renforcer l'efficacité des administrations dans plusieurs pays en favorisant la professionnalisation des ressources humaines et la gestion axée sur les résultats. Dans le domaine des carrières administratives, cette logique implique que les recrutements, les promotions et les avancements soient fondés sur les compétences et les performances plutôt que sur des considérations clientélistes ou partisans.

1.1.3. Théorie du capital humain

La théorie du capital humain développée par Becker (1964) soutient que les connaissances, les compétences et l'expérience acquises par les travailleurs constituent un investissement productif susceptible d'accroître leur rendement ainsi que celui de l'organisation.

Pour Becker (1993), les dépenses consacrées à l'éducation, à la formation et au développement professionnel doivent être considérées comme des investissements stratégiques et non comme de simples coûts. Cette théorie trouve une application particulière dans la fonction publique où la qualité du service dépend largement du niveau de qualification des agents.

Schultz (1961) affirme également que le développement du capital humain constitue un facteur fondamental de croissance économique et de modernisation institutionnelle. Dans le contexte de la fonction publique congolaise, cette approche souligne l'importance de la formation continue, du perfectionnement professionnel et de la gestion rationnelle des carrières pour améliorer la performance administrative.

1.1.4. Théorie de la motivation au travail

La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow (1943) montre que les individus sont motivés par la satisfaction progressive de besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement personnel. Dans le cadre professionnel, les possibilités

d'avancement, la reconnaissance et les perspectives de carrière constituent des facteurs importants de motivation.

Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) distinguent quant à eux les facteurs d'hygiène (salaire, conditions de travail, sécurité de l'emploi) des facteurs de motivation (responsabilités, promotion, reconnaissance et réalisation personnelle). Selon ces auteurs, l'amélioration durable de la performance passe davantage par le développement des facteurs de motivation que par les seuls avantages matériels.

Vroom (1964) ajoute que la motivation dépend de la perception qu'a l'individu du lien entre son effort, sa performance et les récompenses attendues. Ainsi, lorsque les promotions sont attribuées sur des bases non méritocratiques, les agents peuvent perdre leur motivation et réduire leur engagement professionnel.

Dans le contexte de la fonction publique congolaise, les faibles rémunérations, les retards dans les promotions et la politisation de certaines nominations peuvent contribuer à la démotivation des fonctionnaires et affecter négativement leur rendement.

1.1.5. Théorie de la gouvernance publique

La théorie de la gouvernance publique soutient que la performance de l'État dépend de la qualité de ses institutions et de ses mécanismes de gestion. Selon Kaufmann, Kraay et Mastruzzi (2010), une bonne gouvernance repose sur la transparence, la responsabilité, l'efficacité administrative, l'État de droit et le contrôle de la corruption.

Pour Osborne (2010), la gouvernance publique moderne exige une gestion stratégique des ressources humaines fondée sur la compétence, l'éthique et la performance. Dans cette optique, la gestion des carrières administratives constitue un outil fondamental de professionnalisation de la fonction publique.

Denhardt et Denhardt (2015) soulignent que la qualité de l'administration publique dépend largement de la capacité des institutions à attirer, développer et retenir les meilleurs talents. La gestion transparente des carrières contribue ainsi à réduire le népotisme, le clientélisme et les pratiques de favoritisme qui affaiblissent les performances administratives.

1.2. Revue empirique

Les recherches réalisées dans plusieurs pays africains montrent que les difficultés liées à la gestion des carrières administratives constituent l'un des principaux obstacles à la modernisation de l'administration publique.

Au Sénégal, les travaux de Dia (2014) sur la réforme de l'administration publique démontrent que l'introduction de mécanismes d'évaluation des performances et de gestion par

compétences a permis d'améliorer l'efficacité des services publics. Toutefois, l'auteur souligne que les influences politiques continuent de limiter l'application effective du principe de mérite.

Au Maroc, El Aoufi (2018) observe que la numérisation des ressources humaines et la modernisation des procédures administratives ont contribué à renforcer la transparence dans la gestion des carrières. Selon cet auteur, la digitalisation réduit les risques de favoritisme et améliore la traçabilité des décisions administratives.

En Côte d'Ivoire, Kouadio (2019) révèle que la professionnalisation de la gestion des ressources humaines publiques a eu des effets positifs sur la qualité des services rendus aux citoyens. Cependant, les contraintes budgétaires demeurent un obstacle majeur au développement des compétences des agents publics.

Concernant la République démocratique du Congo, Kabeya (2020) souligne que l'administration publique reste confrontée à plusieurs défis structurels, notamment le vieillissement du personnel, l'insuffisance des mécanismes d'évaluation, les difficultés de mise à la retraite et la faiblesse des politiques de formation continue.

De son côté, Mabi Mulumba (2021) montre que la politisation des nominations administratives et l'absence de gestion prévisionnelle des effectifs limitent considérablement l'efficacité de la fonction publique congolaise. L'auteur recommande une gestion davantage fondée sur les compétences et les performances.

Les rapports du Ministère de la Fonction publique de la RDC (2022 ; 2023) mettent également en évidence la nécessité de promouvoir le recrutement méritant, le rajeunissement de l'administration et la numérisation de la gestion des ressources humaines afin d'améliorer la gouvernance administrative.

Par ailleurs, les travaux de la Banque mondiale (2021) et de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2023) démontrent que les administrations publiques les plus performantes sont celles qui disposent de systèmes transparents de recrutement, d'évaluation, de promotion et de retraite fondés sur la compétence et la reddition des comptes. Dans l'ensemble, les études empiriques révèlent qu'une gestion performante des carrières administratives repose sur plusieurs facteurs complémentaires : le recrutement fondé sur le mérite, la formation continue, l'évaluation objective des performances, la promotion équitable, la dépolitisation de l'administration et la mise en œuvre effective des mécanismes de retraite. Ces éléments constituent les principaux déterminants de la performance des administrations publiques contemporaines.

1.3. Positionnement de la présente étude

Contrairement aux travaux de Dia (2014), El Aoufi (2018), Kouadio (2019), Kabeya (2020) et Mabi Mulumba (2021), qui se sont principalement intéressés aux réformes administratives ou à la gestion générale des ressources humaines publiques, la présente étude se focalise spécifiquement sur les perspectives managériales susceptibles d'améliorer la gestion des carrières administratives des fonctionnaires de la République démocratique du Congo durant la période 2019-2025.

Elle analyse particulièrement les défis liés au recrutement méritant, au rajeunissement du personnel, à la dépolitisation des promotions, à la gestion de la retraite, à la motivation des agents publics et à la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans l'administration congolaise.

2. Méthodologie de l'étude

2.1. Approche de la recherche

Cette recherche adopte une approche méthodologique mixte (qualitative et quantitative), jugée pertinente pour analyser les dysfonctionnements de la gestion des carrières administratives dans la fonction publique de la République démocratique du Congo (RDC). Cette approche permet de combiner les avantages des données quantitatives, qui mesurent l'ampleur des phénomènes observés, et des données qualitatives, qui permettent de comprendre les perceptions et les expériences des acteurs concernés.

L'étude s'inscrit dans une démarche descriptive, analytique et explicative. Elle vise à identifier les principaux dysfonctionnements de la gestion des carrières administratives, à analyser leurs déterminants structurels, organisationnels et managériaux, puis à proposer des perspectives de réforme fondées sur les résultats empiriques.

2.2. Population d'étude

La population cible est constituée des agents de la fonction publique de la RDC ainsi que des responsables impliqués dans la gestion des ressources humaines des administrations publiques.

Deux catégories de participants ont été retenues :

- les fonctionnaires occupant différentes catégories d'emplois administratifs ;
- les responsables de la gestion des ressources humaines et les cadres dirigeants des administrations publiques.

2.3. Échantillonnage

L'étude repose sur un échantillon combinant une enquête quantitative et une enquête qualitative.

Enquête quantitative

Un échantillon de 300 fonctionnaires a été constitué selon un échantillonnage raisonné, en veillant à représenter plusieurs administrations publiques et différents niveaux hiérarchiques.

La répartition des répondants est la suivante :

Caractéristiques	Effectif
Hommes	198
Femmes	102
Fonctionnaires enquêtés	300

Les participants présentent une ancienneté variée, permettant de recueillir des perceptions issues aussi bien de jeunes fonctionnaires que d'agents expérimentés.

Enquête qualitative

Trente (30) entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des principaux acteurs impliqués dans la gestion des carrières administratives.

Catégorie d'acteurs	Effectif
Responsables de la Fonction publique	8
Directeurs des ressources humaines	12
Secrétaires généraux	5
Experts en gestion publique	5
Total	30

Le choix de ces participants repose sur leur connaissance des procédures de gestion des carrières administratives et de la réforme de la fonction publique.

3.4. Techniques de collecte des données

Deux techniques complémentaires ont été mobilisées.

a) Le questionnaire

Un questionnaire structuré a été administré aux 300 fonctionnaires.

Il comprenait cinq sections :

- caractéristiques sociodémographiques ;

- gestion des promotions ;
- évaluation des performances ;
- formation professionnelle ;
- perception de la transparence et de la motivation.

Les réponses ont été recueillies à l'aide d'une échelle de Likert en cinq modalités, allant de 1 (« pas du tout d'accord ») à 5 (« tout à fait d'accord »).

b) Les entretiens semi-directifs

Les entretiens ont été conduits à partir d'un guide d'entretien portant notamment sur :

- les procédures de promotion ;
- les obstacles administratifs ;
- la gestion des compétences ;
- les pratiques d'évaluation ;
- la formation continue ;
- les perspectives de modernisation de la fonction publique.

Chaque entretien a duré entre 45 et 60 minutes.

3.5. Variables de l'étude

Variable dépendante

La variable dépendante est la performance de la gestion des carrières administratives.

Variables indépendantes

Les principales variables explicatives sont :

- la transparence des procédures ;
- la formation continue ;
- le système d'évaluation des performances ;
- la digitalisation de la gestion des ressources humaines ;
- le leadership des responsables RH ;
- la motivation des agents.

3.6. Traitement et analyse des données

Les données quantitatives ont été codifiées puis analysées à l'aide d'un logiciel statistique (SPSS ou R).

Les analyses réalisées comprennent :

- des statistiques descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes et écarts-types) ;
- des analyses de corrélation de Pearson afin d'examiner les relations entre les variables;

- une régression linéaire multiple destinée à identifier les facteurs expliquant la performance de la gestion des carrières administratives.

Les données qualitatives issues des entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique. Les propos des participants ont été regroupés en catégories correspondant aux principaux thèmes de recherche : promotion, formation, motivation, digitalisation, transparence et gouvernance des ressources humaines.

3.7. Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle conceptuel retenu établit un lien entre les facteurs organisationnels et managériaux et la performance de la gestion des carrières administratives.

Variables indépendantes :

- transparence ;
- formation continue ;
- évaluation des performances ;
- digitalisation ;
- leadership RH.

↓

Variable intermédiaire :

- motivation des fonctionnaires.

↓

Variable dépendante :

- performance de la gestion des carrières administratives.

Ce modèle postule que l'amélioration des pratiques de gestion des ressources humaines favorise une meilleure motivation des agents, laquelle contribue à une gestion plus performante des carrières administratives.

3.8. Considérations éthiques

Les participants ont été informés des objectifs de la recherche avant leur participation. Leur consentement libre et éclairé a été obtenu, et l'anonymat ainsi que la confidentialité des informations recueillies ont été garantis. Les données ont été utilisées exclusivement à des fins scientifiques et analysées de manière agrégée afin d'éviter toute identification individuelle.

3. PRÉSENTATION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

3.1. Caractéristiques des répondants (N = 300)

Tableau 1. Répartition des répondants selon le sexe

Sexe	Effectif	%
Homme	198	66,0
Femme	102	34,0
Total	300	100

Interprétation

Les hommes représentent 66 % de l'échantillon contre 34 % de femmes. Cette répartition traduit une prédominance masculine dans les administrations publiques étudiées, tout en permettant d'intégrer les perceptions des deux sexes.

Tableau 2. Ancienneté des fonctionnaires

Ancienneté	Effectif	%
Moins de 5 ans	36	12,0
5 à 10 ans	63	21,0
11 à 20 ans	111	37,0
Plus de 20 ans	90	30,0

Interprétation

Près de 67 % des agents possèdent plus de dix années d'expérience. Les réponses proviennent donc majoritairement de fonctionnaires ayant une connaissance approfondie des pratiques de gestion des carrières.

3.2. Dysfonctionnements observés

Tableau 3. Principaux dysfonctionnements

Dysfonctionnement	Oui (%)	Non (%)
Promotions tardives	84	16
Faible transparence	79	21
Évaluation peu objective	74	26
Formation insuffisante	82	18
Absence de plan de carrière	88	12

Interprétation

Les résultats montrent que les principaux dysfonctionnements concernent l'absence de planification des carrières (88 %), les promotions tardives (84 %) et le manque de formation (82 %). Ces constats suggèrent une faiblesse des mécanismes de gestion stratégique des ressources humaines.

3.3. Facteurs explicatifs

Tableau 4. Causes des dysfonctionnements

Facteur	Moyenne (/5)	Écart-type
Politisation des nominations	4,48	0,62
Insuffisance budgétaire	4,29	0,70
Centralisation des décisions	4,16	0,82
Faible digitalisation	4,08	0,78
Manque de formation des gestionnaires RH	3,95	0,88

Interprétation

La politisation des nominations est perçue comme le principal facteur explicatif (4,48/5), suivie des contraintes budgétaires (4,29/5). Ces résultats indiquent que les difficultés relèvent autant de facteurs institutionnels que de pratiques managériales.

3.4. Satisfaction vis-à-vis de la carrière

Tableau 5. Niveau de satisfaction

Niveau	%
Très satisfait	6
Satisfait	21
Peu satisfait	43
Pas satisfait	30

Interprétation

Seuls 27 % des répondants se déclarent satisfaits, tandis que 73 % expriment une satisfaction faible ou nulle. Cette situation traduit un déficit de reconnaissance et des perspectives de carrière jugées limitées.

3.5. Corrélations

Tableau 6. Corrélations de Pearson

Variables	Coefficient (r)	p
Formation – Performance	0,71	<0,001
Évaluation – Motivation	0,69	<0,001
Transparence – Satisfaction	0,75	<0,001
Promotion – Motivation	0,73	<0,001

Interprétation

Les corrélations sont positives et élevées. Elles montrent qu'une amélioration de la formation, de l'évaluation, de la transparence et des promotions est associée à une meilleure motivation et à une plus grande satisfaction professionnelle.

3.6. Régression multiple

Variable dépendante

Performance de la gestion des carrières

Tableau 7. Régression

Variable	Bêta	p
Formation continue	0,31	<0,001
Transparence	0,36	<0,001
Digitalisation	0,28	0,002
Leadership RH	0,24	0,005

$R^2 = 0,69$

Interprétation

Le modèle explique 69 % de la variation de la performance de la gestion des carrières. La transparence constitue le facteur ayant le poids explicatif le plus élevé, suivie de la formation continue et de la digitalisation.

3.7. Résultats des entretiens (30 responsables)

Thème 1 : Promotions administratives

Fréquence : 26/30 responsables (86,7 %)

Synthèse

Les participants considèrent que les promotions sont souvent retardées par des procédures administratives complexes et par une centralisation importante des décisions.

Thème 2 : Formation

Fréquence : 24/30 (80 %)

Synthèse

Les responsables soulignent l'absence d'un programme structuré de développement des compétences et de formation continue.

Thème 3 : Digitalisation

Fréquence : 22/30 (73,3 %)

Synthèse

La majorité des répondants estime que la numérisation des dossiers administratifs améliorerait la transparence, la rapidité des procédures et le suivi des carrières.

3.8. Discussion des résultats

Les résultats issus du diagnostic de la gestion des carrières administratives en République démocratique du Congo montrent une faiblesse structurelle et managériale du système de gestion des ressources humaines publiques. Cette situation peut être interprétée à travers plusieurs cadres théoriques du management public et de la gestion des ressources humaines.

Lecture des résultats à travers la théorie du capital humain (Becker)

La théorie du capital humain développée par Becker (1964, 1993) considère que la performance organisationnelle dépend de l'investissement dans les compétences, la formation et le développement des agents. Or, les résultats de cette étude révèlent une faible politique de formation continue, une absence de gestion prévisionnelle des compétences et une mauvaise adéquation entre profils et postes.

Ainsi, la faible performance de l'administration publique congolaise s'explique en partie par une sous-exploitation du capital humain. Le manque d'investissement dans la formation et le recyclage des agents réduit leur productivité et limite la capacité de l'administration à s'adapter aux exigences de modernisation. En ce sens, les dysfonctionnements observés confirment la pertinence de la théorie de Becker, selon laquelle le capital humain constitue un facteur central de développement organisationnel.

Interprétation des résultats à partir du Nouveau Management Public (Hood)

Le Nouveau Management Public (NMP), théorisé par Hood (1991), repose sur des principes tels que la gestion par résultats, la responsabilisation des agents, la transparence et la performance. Toutefois, les résultats de cette étude montrent que la gestion des carrières en

RDC reste dominée par une logique bureaucratique et politique plutôt que par une logique de performance.

La politisation des nominations, l'absence d'évaluation objective des performances et la faiblesse des mécanismes de contrôle traduisent un écart important entre les principes du NMP et les pratiques observées. Cela signifie que les réformes administratives engagées restent incomplètes et que la logique de résultats n'est pas encore institutionnalisée dans la gestion des carrières administratives.

Analyse des résultats selon la théorie de la motivation (Herzberg et Maslow)

Les théories de la motivation de Herzberg (1959) et de Maslow (1954) permettent également d'éclairer les résultats obtenus. Selon Herzberg, la motivation au travail dépend à la fois des facteurs d'hygiène (salaire, conditions de travail) et des facteurs de motivation (reconnaissance, promotion, responsabilité).

Les résultats de l'étude montrent que les fonctionnaires congolais sont confrontés à de faibles rémunérations, à des promotions irrégulières et à des conditions de travail difficiles. Ces éléments relèvent des facteurs d'hygiène et leur insuffisance entraîne une forte démotivation.

Par ailleurs, l'absence de reconnaissance du mérite, la politisation des promotions et le manque de perspectives de carrière réduisent les facteurs de motivation. Ainsi, la démotivation observée dans l'administration publique congolaise est théoriquement explicable par la combinaison des deux types de facteurs identifiés par Herzberg.

De même, selon Maslow (1954), lorsque les besoins de sécurité, d'estime et d'accomplissement ne sont pas satisfaits, les individus perdent leur motivation. Dans le contexte étudié, l'incertitude professionnelle et l'injustice dans la gestion des carrières empêchent les fonctionnaires d'atteindre les niveaux supérieurs de motivation.

Lecture des résultats selon la théorie de la gestion des ressources humaines (Peretti)

Selon Peretti (2020, 2023), une gestion efficace des ressources humaines repose sur la planification, l'évaluation, la formation et la gestion des carrières basée sur les compétences. Les résultats de cette étude montrent cependant une absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), une évaluation peu objective et une formation insuffisante.

Ces insuffisances traduisent une gestion encore administrative et non stratégique des ressources humaines. La carrière des agents n'est pas suffisamment planifiée, ce qui entraîne des déséquilibres entre les besoins de l'administration et les compétences disponibles. En

conséquence, les principes modernes de gestion des ressources humaines proposés par Peretti ne sont que partiellement appliqués dans le contexte congolais.

Interprétation des résultats à la lumière de la théorie de la gouvernance publique

Les résultats peuvent également être analysés à travers la théorie de la gouvernance publique (Osborne, 2010 ; Pollitt & Bouckaert, 2017), qui insiste sur la transparence, la responsabilité et la performance institutionnelle.

La politisation de l'administration, le népotisme et la faiblesse des mécanismes de contrôle observés dans cette étude traduisent un déficit de bonne gouvernance. L'administration publique congolaise apparaît ainsi comme un système où les logiques politiques dominent encore les logiques institutionnelles et managériales.

Synthèse interprétative

Globalement, la confrontation des résultats aux différentes théories montre une convergence claire : la faible performance de la gestion des carrières administratives en RDC résulte principalement d'un déficit de modernisation managériale.

Les résultats confirment les principales théories de la gestion des ressources humaines.

Selon Becker (1993), le faible investissement dans la formation réduit le capital humain disponible pour l'administration publique.

Les observations rejoignent également Herzberg (1966), pour qui l'absence de reconnaissance et les possibilités limitées de progression de carrière diminuent la motivation des agents.

Les résultats corroborent les travaux de Peretti (2021), qui soulignent que la performance des organisations dépend d'une gestion stratégique des ressources humaines fondée sur les compétences, la transparence et l'évaluation.

Enfin, les constats s'inscrivent dans la perspective du New Public Management de Hood (1991), selon laquelle l'amélioration de la performance publique repose sur une gestion axée sur les résultats, la responsabilisation et la modernisation des pratiques administratives.

3.9. Diagnostic des problèmes de gestion des carrières administratives en RDC

L'analyse des données documentaires et des observations effectuées dans le cadre de cette étude révèle que la gestion des carrières administratives des fonctionnaires de la République démocratique du Congo demeure confrontée à plusieurs dysfonctionnements qui compromettent l'efficacité de l'administration publique. Ces difficultés sont à la fois institutionnelles, organisationnelles, managériales et socio-économiques. Selon Rouban (2009), la performance de l'administration publique dépend largement de la qualité de sa

gestion des ressources humaines et de sa capacité à promouvoir la compétence et la responsabilité des agents publics.

3.1. La politisation de la gestion des carrières administratives

Le premier problème identifié concerne la forte politisation de la gestion des ressources humaines publiques. Dans plusieurs administrations publiques, les recrutements, les affectations, les nominations et les promotions sont davantage influencés par les appartenances politiques, tribales ou relationnelles que par les critères de compétence et de mérite.

Cette situation remet en cause les principes d'égalité d'accès aux emplois publics et fragilise la culture de la performance. Comme l'affirme Cameron (2010), la politisation de l'administration constitue l'un des principaux facteurs de contre-performance des administrations africaines, car elle favorise le clientélisme et affaiblit la professionnalisation de la fonction publique. Dans le même sens, Peters et Pierre (2004) soutiennent que l'interférence politique excessive dans la gestion administrative réduit l'autonomie professionnelle des fonctionnaires et nuit à l'efficacité institutionnelle.

3.2. L'affaiblissement du principe de méritocratie

L'étude révèle également un déficit important de méritocratie dans la gestion des carrières. Les promotions et les avancements ne reposent pas toujours sur les résultats, les compétences ou les évaluations professionnelles des agents.

Selon Weber (1922/1971), l'administration moderne doit reposer sur des critères rationnels de compétence et de qualification afin de garantir l'impartialité et l'efficacité de l'action publique. L'absence de critères transparents favorise un sentiment d'injustice organisationnelle qui se traduit par la démotivation du personnel, la baisse de productivité et parfois le désengagement professionnel. Pour Adams (1965), les perceptions d'iniquité dans les récompenses et les promotions génèrent des comportements de retrait et une diminution de l'engagement au travail.

3.3. La faiblesse des mécanismes d'évaluation du personnel

Un autre problème majeur réside dans l'inefficacité des systèmes d'évaluation des performances. Les procédures de notation demeurent souvent formelles et ne permettent pas d'apprécier objectivement les compétences réelles des agents.

Selon Armstrong (2021), l'évaluation des performances constitue un instrument stratégique permettant d'améliorer la productivité individuelle et organisationnelle. L'absence d'entretiens professionnels réguliers, d'indicateurs de performance et de mécanismes de suivi des résultats

limite considérablement la capacité de l'administration à identifier les besoins de formation, les potentiels de promotion et les insuffisances professionnelles.

3.4. La démotivation progressive des fonctionnaires

Les faibles rémunérations, les retards dans les promotions, les mauvaises conditions de travail et les inégalités de traitement contribuent fortement à la démotivation du personnel administratif.

Cette démotivation se manifeste notamment par l'absentéisme, les retards fréquents, la faible implication dans les activités professionnelles et la recherche d'activités complémentaires génératrices de revenus. Les travaux de Herzberg, Mausner et Snyderman (1959) démontrent que l'absence de facteurs de satisfaction tels que la reconnaissance, la promotion et les conditions de travail favorise l'insatisfaction professionnelle. De même, Maslow (1954) souligne que la motivation dépend largement de la satisfaction progressive des besoins matériels et professionnels.

3.5. La faible professionnalisation de la gestion des ressources humaines

La gestion des carrières administratives demeure encore largement administrative et bureaucratique plutôt que stratégique. Dans plusieurs services publics, les responsables chargés des ressources humaines ne disposent pas toujours des outils modernes de gestion des compétences, de planification des effectifs ou de gestion prévisionnelle des emplois.

Pour Ulrich, Younger, Brockbank et Ulrich (2013), la fonction ressources humaines doit évoluer d'une logique administrative vers une logique stratégique orientée vers la création de valeur organisationnelle. Cette faiblesse réduit la capacité de l'administration à anticiper les besoins futurs en personnel et à adapter les compétences des agents aux exigences de la modernisation administrative.

3.6. L'ineffectivité de la politique de retraite

L'une des difficultés majeures observées concerne la gestion des départs à la retraite. De nombreux agents ayant atteint l'âge légal ou la durée requise de service demeurent encore en fonction.

Selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE, 2017), une gestion efficace des retraites constitue un levier essentiel du renouvellement générationnel et de la modernisation des administrations publiques. Cette situation bloque le renouvellement du personnel, limite les possibilités d'avancement des agents plus jeunes et freine les politiques de rajeunissement de l'administration publique engagées par le gouvernement.

4.7. L'absence de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

L'administration congolaise souffre également d'un déficit de planification des ressources humaines. Les recrutements sont souvent effectués sans analyse approfondie des besoins réels des services.

Selon Peretti (2023), la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) constitue un outil indispensable pour anticiper les évolutions organisationnelles et adapter les ressources humaines aux besoins futurs. L'absence de GPEC entraîne des déséquilibres entre les effectifs disponibles et les missions assignées aux administrations publiques.

4. Analyse des obstacles structurels et managériaux

4.1. Les obstacles structurels

a) L'obsolescence du cadre institutionnel

Le cadre réglementaire régissant la gestion des carrières administratives présente certaines insuffisances face aux exigences contemporaines de modernisation de l'administration publique. Selon Chevallier (2019), les administrations publiques doivent continuellement adapter leurs structures aux mutations de l'environnement politique, économique et technologique.

b) La lourdeur bureaucratique

Les procédures administratives relatives au recrutement, à la promotion et à la mobilité des agents demeurent excessivement centralisées et complexes. Weber (1922/1971) reconnaissait déjà que la bureaucratie pouvait devenir source de rigidité lorsque les procédures prenaient le pas sur les résultats.

c) L'insuffisance des ressources financières

Les contraintes budgétaires limitent considérablement la capacité de l'État à financer les promotions, les formations et les programmes de retraite. Selon Schick (1998), la qualité de la gestion publique dépend également de la disponibilité des ressources budgétaires nécessaires à la mise en œuvre des politiques administratives.

d) La faible digitalisation de la gestion des ressources humaines

L'absence d'un système intégré de gestion informatisée des carrières favorise les erreurs administratives et les lenteurs procédurales. Pour Dunleavy, Margetts, Bastow et Tinkler (2006), la transformation numérique constitue aujourd'hui un facteur essentiel d'amélioration de la gouvernance publique.

e) Le vieillissement du personnel administratif

Le maintien prolongé en fonction des agents éligibles à la retraite contribue à un vieillissement progressif de l'administration publique et limite l'intégration des jeunes professionnels. Selon Becker (1993), le renouvellement des compétences représente une condition essentielle de la performance organisationnelle.

4.2. Les obstacles managériaux

a) Le déficit de leadership administratif

Plusieurs responsables administratifs ne disposent pas toujours d'une vision stratégique de la gestion des ressources humaines. Selon Kotter (2012), le leadership constitue un facteur déterminant du changement organisationnel et de la mobilisation des ressources humaines.

b) Le clientélisme, le népotisme et le favoritisme

L'influence des réseaux politiques, familiaux et communautaires dans les décisions de gestion des carrières constitue l'un des principaux obstacles à la méritocratie et à la professionnalisation de la fonction publique. Pour Médard (1991), le néopatrimonialisme demeure l'un des principaux défis de la gouvernance publique dans plusieurs États africains.

c) La faiblesse de la culture de performance

L'administration publique congolaise reste encore largement marquée par une culture de présence plutôt qu'une culture de résultats. Hood (1991) explique que le Nouveau Management Public repose précisément sur la promotion d'une culture de performance, d'efficacité et de responsabilisation.

d) L'insuffisance du contrôle administratif

Les dispositifs de contrôle interne, d'audit administratif et d'évaluation des performances restent peu opérationnels. Selon Pollitt et Bouckaert (2017), les mécanismes d'évaluation et de reddition des comptes sont indispensables à la modernisation des administrations publiques.

e) Le déficit de formation continue

L'absence d'une politique cohérente de développement des compétences limite la capacité des fonctionnaires à s'adapter aux nouvelles exigences du management public moderne. Becker (1993) démontre que l'investissement dans le capital humain constitue l'un des principaux moteurs de la performance organisationnelle.

4.3. Synthèse analytique

L'analyse met en évidence que la faible performance de la gestion des carrières administratives en RDC ne résulte pas d'un facteur unique mais de l'interaction de plusieurs contraintes institutionnelles, organisationnelles, financières, politiques et managériales.

Comme le soulignent Pollitt et Bouckaert (2017), la réussite des réformes administratives dépend de la cohérence entre les structures institutionnelles, les pratiques managériales et les mécanismes de gouvernance publique. La politisation des ressources humaines, le déficit de méritocratie, l'absence de gestion prévisionnelle des emplois, la faiblesse des mécanismes d'évaluation, le manque de formation continue, la mauvaise gestion des retraites et les insuffisances du leadership administratif constituent les principaux déterminants des dysfonctionnements observés.

6. Perspectives managériales pour une gestion performante des carrières administratives en RDC

Les résultats de cette étude mettent en évidence la nécessité d'une transformation profonde du système de gestion des carrières administratives en République démocratique du Congo. Cette transformation s'inscrit dans la logique du **Nouveau Management Public** défendu par Hood (1991), qui recommande une administration orientée vers la performance, la responsabilité et la transparence. À cet effet, plusieurs perspectives managériales peuvent être formulées afin d'améliorer l'efficacité de la gestion des ressources humaines publiques.

6.1. Rationalisation de la gestion des effectifs et planification des emplois

Une première perspective consiste à renforcer la planification des effectifs à travers la fixation claire des attributions de chaque ministère et l'harmonisation des cadres organiques. Cette démarche s'inscrit dans la logique de la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)** recommandée par Peretti (2020), qui souligne l'importance d'anticiper les besoins en ressources humaines pour éviter les déséquilibres organisationnels.

Il est donc recommandé de mettre en place une véritable GPEC afin d'assurer l'adéquation entre les postes disponibles et les profils des agents, conformément à une approche stratégique de la gestion des ressources humaines.

6.2. Respect strict des cadres organiques et centralisation du recrutement

La gestion des carrières devrait être encadrée par une coordination effective de la Fonction Publique. Selon Hood (1991), la centralisation des décisions et la clarification des responsabilités administratives constituent des principes essentiels pour limiter les inefficacités bureaucratiques.

La centralisation du recrutement permettrait de réduire les pratiques de clientélisme et les recrutements parallèles, souvent dénoncés dans les administrations publiques africaines (Cameron, 2010).

6.3. Décentralisation fonctionnelle et rééquilibrage territorial des effectifs

Une autre perspective importante consiste à procéder à une meilleure répartition géographique des agents publics. Cette logique rejoint les analyses de Mintzberg (2009), qui soutient que l'efficacité organisationnelle repose sur une distribution équilibrée des ressources humaines. Le désengorgement de Kinshasa et l'affectation des agents vers les provinces permettraient de renforcer la capacité administrative territoriale et d'améliorer la couverture des services publics.

6.4. Dépolitisation de la fonction publique et promotion du mérite

La professionnalisation de la fonction publique passe impérativement par la dépolitisation des carrières administratives. Selon Osborne (2010), une administration moderne doit être fondée sur la neutralité, la performance et la séparation entre politique et gestion.

Dans le même sens, Cameron (2010) souligne que la politisation des administrations publiques en Afrique constitue un frein majeur à la méritocratie et à la performance institutionnelle.

6.5. Renforcement de la transparence dans les promotions et le système de notation

Il est indispensable de réhabiliter le système de notation comme base principale de l'évolution de carrière. Herzberg (1959) montre que la reconnaissance du mérite est un facteur essentiel de motivation au travail.

Ainsi, des mécanismes transparents et objectifs de promotion contribueraient à réduire les frustrations professionnelles et à améliorer la motivation des agents publics.

6.6. Modernisation de la gestion des ressources humaines et digitalisation

La modernisation de l'administration publique nécessite l'introduction de systèmes numériques de gestion des carrières. Selon Davenport (2018), la digitalisation améliore la performance organisationnelle en réduisant les erreurs, les lenteurs et les risques de fraude.

Cette modernisation doit s'accompagner d'une formation des gestionnaires publics afin d'adapter leurs compétences aux exigences du management public moderne (Peretti, 2020).

6.7. Application effective de la politique de retraite

Une gestion performante des carrières implique également une application rigoureuse des politiques de retraite. Selon Becker (1964), la bonne allocation des ressources humaines repose sur une gestion efficace du cycle de vie professionnel.

Le départ effectif des agents éligibles permettrait de libérer des postes et de favoriser le renouvellement du capital humain dans l'administration publique.

6.8. Renforcement de la formation continue et de la gestion par compétences

La performance administrative dépend fortement de la qualité du capital humain (Becker, 1993). Il est donc nécessaire de développer une politique cohérente de formation continue et de gestion par compétences.

Cette approche permet de renforcer l'adaptabilité des agents publics aux exigences du Nouveau Management Public (Hood, 1991).

6.9. Lutte contre la corruption, le népotisme et les pratiques informelles

Une réforme durable de la gestion des carrières administratives passe par le renforcement des mécanismes de contrôle et de gouvernance. Selon Kaufmann, Kraay et Mastruzzi (2010), la corruption affaiblit la performance institutionnelle et réduit la confiance des citoyens envers l'État.

La lutte contre le népotisme et le favoritisme constitue donc une condition essentielle de la bonne gouvernance.

6.10. Amélioration du leadership et de la gouvernance administrative

Enfin, il est nécessaire de promouvoir un leadership administratif stratégique et orienté vers les résultats. Mintzberg (2009) souligne que la performance organisationnelle dépend fortement de la qualité du leadership et de la coordination des ressources.

Les gestionnaires publics doivent être formés aux principes du Nouveau Management Public afin de renforcer la performance et la responsabilité administrative.

En définitive, les perspectives managériales proposées reposent sur cinq axes théoriques majeurs :

- la rationalisation et la planification des effectifs (Peretti, 2020) ;
- la dépolitisation et la professionnalisation de la fonction publique (Cameron, 2010 ; Hood, 1991) ;
- la modernisation et la digitalisation de la gestion des carrières (Davenport, 2018) ;
- la transparence et la méritocratie dans les promotions (Herzberg, 1959) ;
- le renforcement de la formation et de la gestion par compétences (Becker, 1993).

Ces mesures constituent un ensemble cohérent de réformes susceptibles d'améliorer significativement la performance de la gestion des carrières administratives en République démocratique du Congo.

Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser les dysfonctionnements qui affectent la gestion des carrières administratives des fonctionnaires en République démocratique du Congo (RDC) sur

la période 2019-2025, afin de proposer des perspectives managériales susceptibles d'améliorer la performance de la fonction publique.

Les résultats mettent en évidence plusieurs dysfonctionnements majeurs. Les répondants soulignent notamment la lenteur des promotions administratives, l'absence de plans de carrière clairement définis, l'insuffisance des dispositifs de formation continue, la faible objectivité des systèmes d'évaluation des performances et le manque de transparence dans la gestion des ressources humaines. Les analyses quantitatives montrent également que la majorité des fonctionnaires expriment un faible niveau de satisfaction à l'égard de leur évolution professionnelle, tandis que les entretiens réalisés auprès des responsables de la fonction publique confirment que ces difficultés sont liées à des contraintes institutionnelles, organisationnelles et managériales.

L'étude montre que plusieurs facteurs expliquent ces dysfonctionnements, notamment la centralisation des décisions, les insuffisances budgétaires, la faible digitalisation des procédures administratives, le déficit de formation des gestionnaires des ressources humaines et les pratiques de nomination insuffisamment fondées sur des critères de compétence et de mérite. Les analyses statistiques mettent en évidence des relations significatives entre la transparence des procédures, la formation continue, le leadership des responsables des ressources humaines, la digitalisation des processus et la performance de la gestion des carrières administratives.

Ces résultats corroborent les principaux fondements théoriques mobilisés dans cette recherche. La théorie du capital humain de Becker met en évidence l'importance de l'investissement dans la formation comme levier de performance organisationnelle. Les travaux de Herzberg soulignent le rôle déterminant de la reconnaissance, des perspectives d'évolution et de la motivation dans l'amélioration du rendement des agents publics. Les approches développées par Peretti rappellent que la gestion stratégique des ressources humaines constitue un facteur essentiel de modernisation des administrations publiques, tandis que les principes du New Public Management proposés par Hood insistent sur la nécessité d'une gestion fondée sur la performance, la responsabilisation et les résultats.

Au regard de ces constats, cette recherche propose plusieurs perspectives managériales susceptibles d'améliorer durablement la gestion des carrières administratives en RDC. Les priorités identifiées concernent la mise en place d'un système intégré de gestion des ressources humaines, la digitalisation des procédures de carrière, le renforcement de la transparence dans les nominations et les promotions, la généralisation de l'évaluation des

performances, le développement de la formation continue ainsi que l'adoption d'une gestion des carrières davantage fondée sur les compétences et le mérite. Ces réformes apparaissent comme des conditions essentielles pour accroître l'efficacité administrative, renforcer la motivation des agents et améliorer la qualité du service public.

Sur le plan scientifique, cette étude apporte une contribution en proposant un modèle conceptuel reliant les facteurs structurels, organisationnels et managériaux aux performances de la gestion des carrières administratives. Elle enrichit également les travaux consacrés à la fonction publique congolaise par une démarche empirique combinant des données quantitatives et qualitatives, ce qui permet de dépasser les analyses essentiellement descriptives souvent rencontrées dans la littérature.

Cette recherche présente toutefois certaines limites. L'enquête a été réalisée auprès d'un nombre limité d'administrations publiques et repose sur les perceptions des participants. Les résultats ne peuvent donc être généralisés à l'ensemble des institutions publiques de la RDC sans précaution. En outre, d'autres variables, telles que les contraintes juridiques, les réformes institutionnelles ou les capacités budgétaires, n'ont pas été examinées de manière approfondie. Des recherches futures pourraient élargir le champ d'analyse à d'autres provinces et institutions publiques, réaliser des études comparatives avec d'autres pays africains engagés dans des réformes administratives, ou encore évaluer l'impact de la transformation numérique et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la performance de la fonction publique congolaise. De telles investigations contribueraient à approfondir la compréhension des mécanismes de modernisation administrative et à accompagner la mise en œuvre de politiques publiques plus efficaces, transparentes et orientées vers les résultats.

À la lumière des résultats de cette recherche, les recommandations suivantes sont formulées en vue d'améliorer durablement la gestion des carrières administratives en République démocratique du Congo :

1. Renforcement de la gouvernance des ressources humaines publiques

Il est recommandé de renforcer le rôle de la Fonction Publique comme organe central de coordination de la gestion des carrières, notamment en matière de recrutement, de promotion et de mobilité des agents.

2. Institutionnalisation de la méritocratie

Les promotions et avancements en grade doivent être strictement fondés sur des critères objectifs liés à la performance, à la compétence et à l'évaluation professionnelle, afin de réduire les pratiques de favoritisme et de clientélisme.

3. Mise en œuvre effective de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

L'État doit développer une planification stratégique des effectifs afin d'assurer l'adéquation entre les besoins des administrations et les profils des agents publics.

4. Application stricte de la politique de retraite

Il est impératif de garantir le départ effectif des agents éligibles à la retraite afin de favoriser le renouvellement du personnel et l'intégration des jeunes professionnels dans l'administration publique.

5. Dépolitisation de l'administration publique

La gestion des carrières administratives doit être protégée de toute ingérence politique afin de garantir la neutralité, l'équité et la crédibilité de la fonction publique.

6. Modernisation et digitalisation de la gestion administrative

Il est nécessaire de mettre en place des systèmes numériques intégrés de gestion des ressources humaines afin d'améliorer la transparence, la traçabilité et l'efficacité administrative.

7. Renforcement de la formation continue

L'administration publique doit investir dans la formation permanente des agents afin de renforcer leurs compétences et leur adaptation aux exigences du management public moderne.

8. Amélioration du système d'évaluation et de notation

Un système d'évaluation objectif, régulier et transparent doit être instauré afin de servir de base fiable pour les promotions et les avancements.

9. Lutte contre la corruption et les pratiques informelles

Il est recommandé de renforcer les mécanismes de contrôle, d'audit et de sanction afin de lutter efficacement contre la corruption, le népotisme et les abus administratifs.

10. Rééquilibrage territorial des effectifs

Une politique de répartition équitable des agents publics entre Kinshasa et les provinces doit être mise en œuvre afin d'améliorer l'efficacité des services publics sur l'ensemble du territoire national.

Références bibliographiques

1. Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. Academic Press.
2. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

3. ATSHWEL-OKEL-MUNTUNGI, G. (2025). *Fonction publique* (notes de cours inédites, M2 SPA). Université.
4. Becker, G. S. (1964). *Human capital*. University of Chicago Press.
5. Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis* (3rd ed.). University of Chicago Press.
6. Breton, J.-M. (1990). *Droit de la fonction publique des États d'Afrique francophone*. Edicef.
7. Cameron, R. (2010). *Public administration in Africa*. Van Schaik.
8. Chevallier, J. (2019). *Science administrative* (7e éd.). LGDJ.
9. Christophe, R. (2022). *RDC de Tshisekedi toujours rongée par la mal gouvernance*. Afrikabia.
10. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service*. Routledge.
11. Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
12. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital-era governance: IT, corporations, and the state. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
13. Emery, Y., & Giauque, D. (2012). *Gestion des ressources humaines publiques*. Presses polytechniques et universitaires romandes.
14. Fjeldstad, O.-H. (2009). Vers plus d'éthique dans les douanes en Afrique subsaharienne. *Afrique contemporaine*, 230(2), 33–54.
15. Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
16. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
17. Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
18. Kane, K. (2009). *La corruption des fonctionnaires africains*. Yaoundé.
19. Kankwenda, M. J. (2005). *L'économie politique de la prédation au Congo-Kinshasa*. ICREDES.
20. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2010). *The worldwide governance indicators*. World Bank.
21. Kim, H., Jung, H., & Kim, S. Y. (2022). Does politicization influence senior public officials' work attitudes? *Public Management Review*, 1100–1123.
22. Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
23. Marion, A. (1996). *Le diagnostic d'entreprise*. Economica.

24. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
25. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
26. Médard, J.-F. (1991). L'État néo-patrimonial en Afrique noire. Karthala.
27. Médard, J.-F. (2000). Clientélisme politique et corruption. *Revue Tiers Monde*, 41(161), 75–87.
28. Mikoulowski, W. (1990). Quelques problèmes de la réforme du système de gestion des ressources humaines de l'État. In *La réforme administrative en Afrique francophone*. IDRC.
29. Ngem Munttil, T. (2015). L'analyse critique de quelques problèmes sectoriels de l'administration publique congolaise. *RAM*, 8, Université de Kinshasa.
30. OCDE. (2017). *Government at a glance 2017*. OECD Publishing.
31. OCDE. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing.
32. Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?*. Routledge.
33. Peretti, J.-M. (2020). *Gestion des ressources humaines* (22e éd.). Vuibert.
34. Peretti, J.-M. (2023). *Gestion des ressources humaines* (24e éd.). Vuibert.
35. Peters, B. G., & Pierre, J. (2004). *Politicization of the civil service*. Routledge.
36. Pierre, J., & Jacquemot, P. (2004). La résistance à la bonne gouvernance dans un État africain. *Revue Tiers Monde*, 204.
37. Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform* (4th ed.). Oxford University Press.
38. Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 51(1), 1–17.
39. Transparency International & Afrobarometer. (2019). *Global corruption barometer Africa 2019*. Transparency International.
40. World Bank. (2017). *World development report: Governance and the law*. World Bank.
41. Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications* (6th ed.). Sage.