Numéro 162

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale des Dynamiques Sociales



WWW.MESRIDS.ORG
JUILLET - AOUT 2026
KINSHASA-R.D.C

M.E.S., n°162
Juillet - Août 2026

SOMMAIRE

- Henri Abangapakwa Nzeke, *La question épistémologique des thèses doctorales en sciences sociales en République Démocratique du Congo* 1
- François Momindo Wetshingolo, *Chercheur, intégrité et validité des résultats de recherche : contribution à l'épistémologie de la recherche scientifique* 25
- Jean de Dieu Honda Loleke, Bob Bukasa Kabamba, *Coopération internationale en matière d'aide humanitaire aux victimes des catastrophes naturelles en RDC : regard sur les actions du gouvernement canadien* 33
- Schadrack Diakiese Nzolameso, Emmanuel Sungani Emmanuel, Becker Malonda Mbungu, *Transformation numérique et inclusion financière en République Démocratique du Congo : une analyse économétrique des déterminants et des effets de la digitalisation bancaire* 39
- Judith Kenda Mpananza, *Essai d'élaboration de curriculum de cours de coupe pour la formation des apprenants du niveau élémentaire de l'option technique coupe et couture en RDC* 47
- Claubert Kusikumbaku Kwisiyangana, *Analyse des questions d'examen dans la composition des évaluations des facilitateurs des humanités pédagogiques de la ville de Kinshasa* 55
- Fanny Nganza Kabongo, Michel Makaba Ngoma, *Transfert des contrats de travail en cas de fusion et encadrement de la clause de non-concurrence en droit congolais OHADA : équilibre entre continuité de l'emploi et liberté du travail* 63
- Armand Munu Ngoma, *Les défis de la responsabilité sociétale des pays d'Afrique subsaharienne : cas de la République Démocratique du Congo* 69
- Marie-Josée Nzuva Kasay, *Analyse des contraintes socio-économiques de la profession de couturier dans la ville de Kinshasa* 75
- Patrick Wabenga Wilondja, Marthe Khake Kabuo, Béni Bokelo Gole, *Influence du marketing sportif sur le comportement des supporters de football de la commune de Lemba : cas des supporters du Real Madrid et du FC Barcelone* 83
- Francis-Noël Bola-Ntotele Lombo, *La prise en charge des déplacés environnementaux en droit international* 89
- Elisabeth Yamba Ilota, *Analyse des facteurs déterminants de la sous-scolarisation des filles dans le territoire d'Opala en République Démocratique du Congo*.....95
- Pierre Edgar Omalufulu Nandjovu, *État de droit à l'épreuve de l'investiture par ordonnance présidentielle des gouverneurs des provinces en RDC : pour une responsabilité politique sans condition d'entrée en fonction* 105
- Bienvenu Bwazu Timbo, Ghislain Masimango Darcisse, *Usage déclaré de l'intelligence artificielle et réussite académique perçue chez les étudiants du Département de psychologie de l'Université de Kinshasa* 113
- Julia Afumambale Tshupa, Aimé Tshiata Kasongo Mbikaie, *Impact de la formation continue des enseignants sur la qualité de l'enseignement* 121
- Nathan Bolasa Selengebe, *Le vide juridique comme pathologie politique : la Cour constitutionnelle érigée en « pouvoir neutre »* 129
- Michael Djongaloko Lohondo, Fabien Elonge Otshudi, Véronique Shimba Emandjala, *Évaluer l'efficacité des stratégies institutionnelles de prévention et de gestion des antivaleurs en milieu scolaire : étude réalisée à l'Institut Technique Scientifique de Ndjili, ville-province de Kinshasa en RDC*.....137

- Marie-Claire Otenewo Kahuta, Alphonse Kasongo Djunga, *Médiation familiale et bien-être de l'enfant dans le contexte du divorce : une approche psychosociale avec application dans la cité de Tshumbe* ……143
- Emmanuel Ewala Loleke, *Forces et faiblesses de l'Union africaine dans la gestion des conflits de la région des Grands Lacs africains* 151
- Marcel Onakundji Okitambudi, *Le changement organisationnel dans les institutions universitaires de la République Démocratique du Congo : analyse du cas de l'Université Notre-Dame de Tshumbe*…159
- Joséphine Anabondjo Kesthi, *L'influence des pratiques éthiques sur la performance institutionnelle : étude de cas de l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Tshumbe*……167
- Junior Oleko W'Oleko, *Le contrôle des entités territoriales décentralisées par l'Inspection générale de la territoriale : étude menée dans la ville de Lusambo de 2022 à ce jour*……..177
- Patrick Mukendi Katalayi, Jean-Bedel Ilunga Shikayi, *Versement d'un salaire d'attente aux retraités dans les entreprises du portefeuille de l'État : contours d'une gestion asphyxiée et pistes de solutions, clin d'œil sur l'ONATRA SA* 185
- Joseph Mwina Kiangebeni, Bijou Mandiangu Mbumba, Serge Lokokie Ikongansamo, *Incidence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des agents publics de la commune de Kisenso* 193
- Jean-Paul Kitebi Muzalala, *La réglementation des prix de transfert et le principe de pleine concurrence en droit comparé* 203
- Henriette Otshitshi, Danny Kabongo Kandolo, *Perceptions des acteurs éducatifs sur les facteurs associés à la défaillance de la formation en coupe et couture dans les humanités techniques de Tshumbe (Sankuru/RDC)* 209
- Richard Akilimali Ntwali, Riche Mbengi Mayele, *La Charte de Mandé de 1236 au miroir des considérations et principes humanitaires : un regard mimétique entre tradition et modernité*……..219
- Mukeba Meta Mireila, *Les déterminants de la compétitivité des PME congolaises dans le développement des marchés étrangers dans le secteur agroalimentaire* 227
- Mula Onla, Josué Ozowa Latem, *Détresse psychologique des patients Mpox internés dans les centres de traitement à Kinshasa* 233
- Jean-Claude Wemandjala Onosala, Samuel Lokolo Dikedi, *Les conséquences juridiques découlant des accords politiques sur la suprématie de la Constitution : regard sur l'accord politique du 31 décembre 2016* 239
- Jean de Dieu Korongo Byamungu, *Quelles garanties rémunératoires et/ou salariales en droit congolais ?*.....249
- David Onawongo Fama, Daniel Tukanda Manya, *Insuffisance du système LMD en milieu rural et stratégies pédagogiques et didactiques d'amélioration : point de vue des enseignants de la commune de Wembo-Nyama* 255
- Sylvain Lomola Kinyamba, *Évaluation de la performance entre exigences pastorales et managériales dans les écoles conventionnées catholiques du Sankuru (RDC)*……..267
- Joël Kalonga Beya, *Intégration des technologies numériques sur la transformation des pratiques pédagogiques des enseignants spécialisés : enquête menée dans quelques écoles primaires spéciales de la ville de Kinshasa* 271
- Mildred Lunsilavuvu Mpolo, Justin Mbwaka Mandudi, Josephat Tshianda Kapinga, Robert Twela Mway-Lins, *Problématique de l'orientation professionnelle des adolescents vivant avec de l'autisme dans la ville-province de Kinshasa*……...277
- Antoine Tabu Senga, *Gestion conflictuelle des aires protégées dans le paysage Maringa-Lopori-Wamba : cas de la réserve de faune de Lomako-Yokokala*……285
- Nestor Bolayela Mbeba, Anne Marie Khonde Nsoki, Marie-Claire Mukwasa Gipela, *Éducation environnementale : connaissances et pratiques des institutrices du Groupe scolaire Mont-Amba maternel de la commune de Lemba*…….291

- Davina Lombume Avambole, Bienvenu Kandala Fandidi Ngiang, Joachim Mukau Ebwel, Oléa Balayulu Makila, *Stratégies de coping et processus de résilience chez les parents ayant plusieurs enfants en situation de handicap intellectuel : étude clinique auprès des familles fréquentant les CEIEHMA*..301
- Daddy Efambeka Moyengelo, *Gouvernance comptable et inclusion financière : incidences de l'audit sur l'accès au crédit des entreprises en RDC*……...309
- Fidèle Kiyanze Mazela, *L'impact de la gouvernance et du management du changement sur la performance du système d'enregistrement des enfants à l'état civil au Kwilu : de 2015 à 2025*…….317
- John Kalenga Kasuyi, Jean-Bedel Ilunga Shikayi, *Quiddité de la cybersécurité en République Démocratique du Congo : jeux et enjeux pour la pertinence de la sûreté de l'État*……..323

VERSEMENT D'UN SALAIRE D'ATTENTE AUX RETRAITES DANS LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT :

Contours d'une gestion asphyxiée et pistes de solutions. Clin d'œil sur l'ONATRA SA

par

Patrick MUKENDI KATALAYI

Jean-Bedel ILUNGA SHIKAYI

Doctorants et chercheurs en Sciences Politiques et Administratives,
Université de Kinshasa

Résumé

La présente étude analyse la problématique du versement du salaire d'attente aux retraités dans les entreprises du portefeuille de l'État en République Démocratique du Congo, avec un regard particulier porté sur l'Office National des Transports (ONATRA SA). Elle met en lumière les contraintes structurelles, financières, administratives et managériales qui entravent le paiement régulier de cette allocation transitoire destinée aux agents admis à la retraite en attendant la liquidation effective de leurs droits sociaux.

Mots-clés : *Salaire d'attente, retraités, entreprises du portefeuille de l'État, protection sociale, gouvernance financière, ONATRA SA, RDC.*

Abstract

This article examines the issue of retirement waiting allowance payments within state-owned enterprises in the Democratic Republic of Congo, with particular emphasis on the National Transport Office (ONATRA SA). It highlights the structural, financial, administrative, and managerial constraints that hinder the regular payment of this transitional allowance granted to retired employees pending the effective settlement of their retirement benefits.

Keywords : *Waiting salary, retirees, state-owned enterprises, social protection, financial governance, ONATRA SA, Democratic Republic of Congo.*

INTRODUCTION

La retraite constitue une étape normale dans la carrière professionnelle de tout travailleur. Elle marque la cessation définitive de l'activité professionnelle et ouvre droit au bénéfice de diverses prestations sociales destinées à garantir la continuité des moyens d'existence de l'ancien travailleur. Toutefois, dans plusieurs entreprises du portefeuille de l'État en République Démocratique du Congo, la transition entre la vie active et la retraite demeure marquée par de nombreuses difficultés liées à la liquidation tardive des droits sociaux et au paiement différé des pensions de retraite.

Pour atténuer les effets de cette situation, certaines entreprises publiques ont instauré un mécanisme de versement d'un salaire d'attente en faveur des travailleurs admis à la retraite. Cette allocation temporaire vise à assurer une continuité minimale de revenus jusqu'à l'obtention effective des prestations dues par les organismes compétents de sécurité sociale. Cependant, dans un contexte caractérisé par les difficultés financières persistantes des entreprises publiques, ce mécanisme connaît lui-même de nombreuses insuffisances, notamment des retards de paiement, des interruptions prolongées et parfois l'absence totale de prise en charge des retraités.

L'ONATRA SA constitue une illustration éloquente de cette réalité. Jadis fleuron du transport multimodal congolais, cette entreprise traverse depuis plusieurs années une crise financière et organisationnelle qui affecte aussi bien ses activités opérationnelles que ses obligations sociales envers ses anciens agents. Les retraités de cette entreprise se retrouvent fréquemment confrontés à des retards dans le versement du salaire d'attente, situation qui accentue leur vulnérabilité économique et sociale.

Cette problématique s'inscrit dans un contexte plus large de réforme des entreprises du portefeuille de l'État engagée depuis 2008 afin d'améliorer leur gouvernance, leur compétitivité et leur contribution au développement national. Malgré ces réformes, plusieurs entreprises publiques continuent d'éprouver des difficultés à honorer leurs engagements sociaux, notamment en matière de prise en charge des retraités. Le versement du salaire d'attente apparaît ainsi comme un révélateur des limites de la gestion financière et sociale de ces entreprises.

Face à cette situation, la présente réflexion s'articule autour des questions suivantes :

- Quels sont les facteurs qui expliquent les difficultés de versement du salaire d'attente aux retraités dans les entreprises du portefeuille de l'État en RDC ?
- Comment ces difficultés affectent-elles les conditions de vie des retraités et la stabilité sociale des entreprises concernées ?

- Quelles mesures pourraient être mises en œuvre pour garantir un mécanisme durable et efficace de prise en charge des retraités ?

À titre d'hypothèse, nous estimons que les retards observés dans le versement du salaire d'attente résultent principalement de la fragilité financière des entreprises publiques, de l'insuffisance de planification des charges sociales liées à la retraite, de la faiblesse des mécanismes de gouvernance ainsi que de l'absence de dispositifs pérennes de financement des engagements sociaux. Nous postulons également que l'amélioration de la gestion financière, le renforcement des mécanismes de prévoyance sociale et l'instauration de fonds dédiés aux retraités permettraient de réduire considérablement les difficultés rencontrées.

Pour vérifier ces hypothèses, cette étude recourt à la méthode analytique appuyée par l'analyse documentaire et l'étude de cas de l'ONATRA SA. L'approche qualitative est privilégiée afin de comprendre les réalités vécues par les retraités, les contraintes institutionnelles auxquelles font face les gestionnaires ainsi que les enjeux sociaux et économiques liés à cette problématique.

L'intérêt de cette recherche réside dans sa contribution à la réflexion sur la protection sociale des travailleurs retraités au sein des entreprises publiques congolaises. Elle ambitionne également de formuler des recommandations susceptibles d'aider les décideurs publics, les gestionnaires d'entreprises du portefeuille et les organismes de sécurité sociale à mettre en place des mécanismes plus efficaces de prise en charge des retraités.

Enfin, pour une meilleure compréhension du sujet, l'article est structuré en trois parties principales. La première présente le cadre théorique et conceptuel relatif au salaire d'attente et à la protection sociale des retraités. La deuxième dresse l'état des lieux du versement du salaire d'attente dans les entreprises du portefeuille de l'État avec un focus sur l'ONATRA SA. La troisième expose les résultats de l'analyse et les pistes de solutions susceptibles de garantir une gestion plus efficace et plus humaine du salaire d'attente au profit des retraités.

I. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL SUR LE SALAIRE D'ATTENTE ET LA PROTECTION SOCIALE DES RETRAITÉS

I.1. Approche conceptuelle du salaire d'attente

I.1.1. Définition du salaire d'attente

Le salaire d'attente peut être défini comme une allocation financière temporaire accordée à un travailleur admis à la retraite en attendant la liquidation effective de ses droits sociaux et le paiement régulier de sa pension de retraite[1]. Il constitue un mécanisme de protection sociale visant à éviter une rupture brutale des revenus entre la cessation de l'activité professionnelle et la prise en charge effective par les organismes de sécurité sociale.

Selon l'approche de la gestion des ressources humaines, le salaire d'attente s'inscrit dans les mesures d'accompagnement social mises en place par les employeurs afin de garantir une transition harmonieuse vers la retraite[2]. Il traduit la responsabilité sociale de l'entreprise envers ses anciens travailleurs et participe au maintien de leur dignité économique et sociale.

Pour sa part, l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), considère la protection des revenus des personnes âgées comme l'un des piliers fondamentaux de la sécurité sociale[3]. À ce titre, toute mesure visant à garantir un revenu de substitution pendant la période transitoire précédant la perception de la pension contribue à la réalisation des objectifs de justice sociale et de travail décent.

À notre avis, le salaire d'attente doit être appréhendé non seulement comme une obligation morale de l'employeur, mais également comme un instrument de stabilité sociale permettant de préserver les conditions de vie des retraités tout en réduisant les risques de précarisation économique.

[1] Castel, R., *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Seuil, Paris, 2003, p.62.

[2] Dessler, G., *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education, Paris, 2017, p.57.

[3] Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), *Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques*, Paris, 2015, p.19.

I.1.2. Fondements juridiques et sociaux du salaire d'attente

Le versement du salaire d'attente trouve son fondement dans les principes généraux de la protection sociale consacrés par les instruments internationaux relatifs aux droits économiques et sociaux, ainsi que par la législation Rd. Congolaise du travail et de la sécurité sociale[4].

En République Démocratique du Congo, la Constitution garantit le droit à la sécurité sociale et à la protection des personnes âgées. La loi n°16/009 du 15 juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale prévoit également la prise en charge des travailleurs ayant atteint l'âge de la retraite à travers le paiement des pensions et autres prestations sociales. Toutefois, les retards observés dans la liquidation des droits sociaux conduisent certaines entreprises publiques à mettre en place des mécanismes internes de soutien financier aux retraités, parmi lesquels figure le salaire d'attente.

I.2. Notions relatives à la retraite et à la protection sociale

I.2.1. La retraite

La retraite peut être définie comme la situation dans laquelle se trouve un travailleur qui cesse définitivement son activité professionnelle après avoir atteint l'âge légal ou rempli les conditions requises pour bénéficier des prestations prévues par le système de sécurité sociale[5].

Selon Pierre Rosanvallon, la retraite constitue un mécanisme de solidarité intergénérationnelle destiné à assurer la continuité du revenu des personnes ayant contribué à la production des richesses durant leur vie active[6].

Dans le contexte congolais, la retraite représente souvent une période de grande vulnérabilité économique en raison des lenteurs administratives, de l'insuffisance des ressources financières des organismes de sécurité sociale et des difficultés rencontrées par les entreprises employeuses.

I.2.2. La protection sociale des retraités

La protection sociale désigne l'ensemble des mécanismes publics ou privés destinés à protéger les individus contre les risques sociaux susceptibles d'affecter leurs moyens d'existence. Pour l'Organisation Internationale du Travail, la protection sociale comprend notamment les pensions de vieillesse, les prestations de survivants, les soins de santé et les mécanismes de garantie de revenu.

Dans le cadre de cette étude, la protection sociale est envisagée sous l'angle du maintien d'un revenu minimum pour les retraités durant la période séparant leur départ effectif de l'entreprise et le paiement de leurs droits légaux[7].

I.3. Approche théorique de l'étude

La présente réflexion s'appuie principalement sur la théorie de la gouvernance publique et sur la théorie du contrat social.

La théorie de la gouvernance publique considère que la performance des organisations publiques dépend largement de la qualité des mécanismes de gestion, de contrôle et de reddition des comptes[8]. Ainsi, les difficultés observées dans le versement du salaire d'attente peuvent être interprétées comme le résultat d'insuffisances institutionnelles, financières et managériales affectant les entreprises du portefeuille de l'État.

Quant à la théorie du contrat social, elle met en évidence les obligations réciproques existant entre l'État, les entreprises publiques et les travailleurs[9]. Dans cette perspective, la prise en charge des retraités constitue une responsabilité sociale qui ne peut être ignorée sans compromettre la cohésion sociale et la confiance des travailleurs envers les institutions publiques.

[4] Lire à propos la Loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques.

[5] Palier, B., *La réforme des retraites*, PUF, Paris, 2010, p.41.

[6] Rosanvallon, P., *La nouvelle question sociale*, Seuil, Paris, 1995.

[7] Lire à propos, la Loi n°16/009 du 15 juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale.

[8] Supiot, A., *La gouvernance par les nombres*, Fayard, Paris, 2015, p.23.

[9] Pierre-Carl Michaud et al., *Économie des retraites et du vieillissement*, Economica, Paris, 2018, p.29.

II. ÉTAT DES LIEUX DU VERSEMENT DU SALAIRE D'ATTENTE AUX RETRAITÉS DANS LES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE L'ÉTAT EN RDC

2.1. Situation générale des retraités des entreprises publiques

Depuis plusieurs années, les retraités des entreprises du portefeuille de l'État font face à des difficultés croissantes liées à l'accès effectif à leurs droits sociaux. Les retards dans la liquidation des pensions, l'insuffisance des ressources financières des entreprises et les lourdeurs administratives contribuent à fragiliser davantage leur situation[10].

De nombreuses entreprises publiques connaissent une détérioration progressive de leur équilibre financier, limitant leur capacité à honorer régulièrement les engagements pris envers leurs anciens agents. Cette situation entraîne l'accumulation d'arriérés sociaux et la multiplication des revendications des retraités.

2.2. Les facteurs explicatifs des retards dans le versement du salaire d'attente

2.2.1. Les contraintes financières

La principale difficulté réside dans la faible capacité financière de nombreuses entreprises publiques. La baisse de la productivité, l'obsolescence des équipements, la diminution des recettes d'exploitation et l'accumulation des dettes limitent fortement les marges de manœuvre nécessaires au financement des charges sociales. Dans plusieurs cas, les ressources disponibles sont prioritairement affectées au fonctionnement courant de l'entreprise, reléguant les obligations sociales au second plan.

2.2.2. Les contraintes administratives

Les procédures de constitution des dossiers de retraite demeurent longues et complexes. Les insuffisances dans la gestion des archives administratives, l'absence de bases de données fiables et les lenteurs dans le traitement des dossiers retardent considérablement la liquidation des droits.

2.2.3. Les contraintes institutionnelles

La faible coordination entre les entreprises publiques, les ministères de tutelle et les organismes de sécurité sociale constitue également un facteur explicatif majeur des retards observés. L'absence de mécanismes permanents de concertation et de suivi complique la résolution rapide des difficultés rencontrées par les retraités.

2.3. Cas spécifique de l'ONATRA SA

L'ONATRA SA figure parmi les entreprises publiques les plus touchées par les difficultés liées au paiement du salaire d'attente. Confrontée à une baisse continue de ses performances économiques, à la vétusté de ses infrastructures et à une concurrence croissante dans le secteur des transports, l'entreprise éprouve des difficultés à satisfaire l'ensemble de ses obligations sociales.

Cette situation a conduit à l'accumulation d'importants arriérés de paiement au profit des retraités, entraînant de nombreuses protestations et revendications sociales. Les anciens agents de l'ONATRA dénoncent régulièrement les retards prolongés dans le versement du salaire d'attente, lesquels affectent gravement leurs conditions de vie, notamment en matière de santé, d'alimentation et de prise en charge familiale.

2.4. Conséquences socioéconomiques des retards de paiement

Les retards dans le versement du salaire d'attente produisent plusieurs effets négatifs :

- La dégradation des conditions de vie des retraités ;
- La perte du pouvoir d'achat ;
- L'endettement des ménages ;
- L'exclusion sociale ;
- La détérioration du climat social au sein des entreprises ;
- La multiplication des conflits entre retraités et gestionnaires ;
- La baisse de confiance envers les institutions publiques.

Ces conséquences démontrent que la problématique du salaire d'attente dépasse le simple cadre administratif pour devenir une véritable question de justice sociale et de gouvernance publique.

[10] COPIREP, *Rapport sur l'état des entreprises du portefeuille de l'État*, Kinshasa, 2023.

III. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS, ANALYSE ET PISTES DE SOLUTIONS

Les résultats obtenus tout au mong de cette étude révèlent que les difficultés liées au versement du salaire d'attente ne sont pas uniquement imputables à une insuffisance de ressources financières, mais résultent également de faiblesses structurelles dans la gouvernance, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et la planification des charges sociales.

3.1. Présentation des résultats de l'étude

3.1.1. Insuffisance de planification des départs à la retraite

L'analyse des données recueillies montre que plusieurs entreprises du portefeuille de l'État ne disposent pas d'une politique efficace de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permettant d'anticiper les départs massifs à la retraite. Cette absence d'anticipation entraîne une accumulation progressive des charges sociales sans que des mécanismes financiers appropriés ne soient mis en place pour y faire face. Ainsi, les entreprises se retrouvent confrontées à des obligations financières importantes qu'elles peinent à honorer.

Dans le cas de l'ONATRA SA, les départs à la retraite intervenus au cours des dernières décennies ont généré une pression considérable sur les finances de l'entreprise, aggravée par la diminution continue des recettes d'exploitation.

3.1.2. Faible capacité financière des entreprises publiques

Les résultats indiquent également que la majorité des entreprises publiques connaissent des difficultés financières persistantes caractérisées par :

- la faiblesse de la trésorerie ;
- l'accumulation des dettes sociales ;
- l'insuffisance des investissements productifs ;
- la vétusté des équipements ;
- la baisse de la rentabilité économique.

Cette situation réduit considérablement leur capacité à financer les salaires d'attente et autres avantages sociaux destinés aux retraités.

3.1.3. Dysfonctionnements dans la gestion administrative des dossiers de retraite

L'étude révèle également l'existence de nombreuses insuffisances administratives dans le traitement des dossiers des retraités.

Parmi les difficultés observées figurent :

- l'absence de numérisation des archives ;
- la perte ou l'incomplétude de certains dossiers administratifs ;
- la lenteur dans la transmission des informations entre les services concernés ;
- la multiplicité des intervenants dans la chaîne de traitement.

Ces dysfonctionnements contribuent à allonger les délais de liquidation des droits sociaux et prolongent davantage la période durant laquelle les retraités dépendent du salaire d'attente.

3.1.4. Faiblesse du système de protection sociale

L'analyse met également en évidence les limites du système de sécurité sociale dans la prise en charge rapide des retraités. Les retards enregistrés dans la liquidation des pensions par les organismes compétents créent une pression supplémentaire sur les entreprises publiques qui sont souvent contraintes de prolonger le versement du salaire d'attente au-delà des délais initialement prévus.

3.2. Analyse critique des résultats

3.2.1. Le salaire d'attente : un mécanisme social devenu structurel

Initialement conçu comme une mesure transitoire, le salaire d'attente tend aujourd'hui à devenir une charge permanente pour plusieurs entreprises publiques.

Cette situation traduit l'existence d'un dysfonctionnement systémique dans la gestion de la retraite en RDC. Le caractère exceptionnel du salaire d'attente s'est progressivement transformé en une pratique quasi permanente en raison des lenteurs observées dans le traitement des dossiers des retraités. Cette évolution dénature l'objectif initial de cette allocation et fragilise davantage les finances des entreprises concernées.

3.2.2. Une responsabilité partagée entre plusieurs acteurs

Les difficultés liées au paiement du salaire d'attente ne peuvent être imputées exclusivement aux entreprises publiques.

Elles résultent également :

- des insuffisances du système national de sécurité sociale ;
- de l'absence d'une politique cohérente de gestion des retraités ;
- du manque de coordination entre les acteurs institutionnels ;
- de l'insuffisance des mécanismes de contrôle et de suivi.

Cette réalité impose une approche globale et concertée dans la recherche des solutions.

3.2.3. Une menace pour la paix sociale

Les retards dans le versement du salaire d'attente constituent un facteur potentiel de tensions sociales. Privés de ressources régulières, plusieurs retraités se retrouvent dans des situations de précarité qui affectent leur dignité et leur bien-être. Cette situation alimente un climat de mécontentement susceptible de fragiliser davantage les relations entre les entreprises publiques et leurs anciens travailleurs.

3.3. Pistes de solutions

3.3.1. Création d'un Fonds spécial de prise en charge des retraités

Il apparaît nécessaire de mettre en place un Fonds spécial destiné au financement des obligations sociales liées à la retraite dans les entreprises du portefeuille de l'État.

Ce fonds pourrait être alimenté par :

- les contributions des entreprises publiques ;
- les subventions de l'État ;
- les ressources provenant des partenariats institutionnels ;
- les recettes issues de certaines activités génératrices de revenus.

Un tel mécanisme permettrait de sécuriser le paiement du salaire d'attente indépendamment des difficultés temporaires de trésorerie des entreprises.

3.3.2. Renforcement de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)

Les entreprises publiques devraient intégrer systématiquement la gestion de la retraite dans leur politique de ressources humaines. Cela implique notamment :

- l'identification précoce des agents proches de la retraite ;
- l'évaluation régulière des engagements sociaux futurs ;
- la constitution progressive de provisions financières ;
- l'élaboration de plans de succession adaptés.

3.3.3. Modernisation de la gestion administrative

La numérisation des dossiers du personnel constitue une nécessité stratégique. Cette réforme permettrait :

- d'accélérer le traitement des dossiers ;
- de réduire les erreurs administratives ;
- d'améliorer la traçabilité des informations ;
- de raccourcir les délais de liquidation des droits.

3.3.4. Renforcement de la gouvernance financière

Les entreprises publiques doivent améliorer leurs mécanismes de gouvernance afin de garantir une gestion plus rigoureuse des ressources destinées aux charges sociales.

Cela passe notamment par :

- le renforcement des audits sociaux ;
- l'amélioration des mécanismes de contrôle interne ;
- la transparence dans la gestion des fonds sociaux ;
- la reddition régulière des comptes.

3.3.5. Accélération de la liquidation des droits sociaux

Les organismes de sécurité sociale et les entreprises publiques doivent mettre en place un cadre permanent de collaboration visant à réduire significativement les délais de traitement des dossiers de retraite. L'objectif devrait être de permettre à tout travailleur admis à la retraite de bénéficier de ses prestations sociales dans un délai raisonnable, limitant ainsi le recours prolongé au salaire d'attente.

CONCLUSION

La problématique du versement du salaire d'attente aux retraités dans les entreprises du portefeuille de l'État constitue aujourd'hui l'un des défis majeurs de la gouvernance sociale en République Démocratique du Congo. À travers l'étude du cas de l'ONATRA SA, cette recherche a démontré que les difficultés observées résultent de facteurs multiples, notamment la fragilité financière des entreprises publiques, les insuffisances administratives, l'absence d'une gestion prévisionnelle efficace des ressources humaines ainsi que les lenteurs dans la liquidation des droits sociaux. L'analyse a également mis en évidence les conséquences sociales importantes de ces retards, notamment la précarisation des retraités, la détérioration de leurs conditions de vie et l'apparition de tensions sociales récurrentes. Le salaire d'attente, conçu comme un mécanisme temporaire de protection sociale, tend progressivement à devenir une charge structurelle révélatrice des faiblesses du système de gestion de la retraite au sein des entreprises publiques congolaises.

Face à cette situation, plusieurs pistes de solutions ont été proposées, notamment la création d'un fonds spécial de prise en charge des retraités, le renforcement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la modernisation des procédures administratives, l'amélioration de la gouvernance financière ainsi que le renforcement de la coordination entre les entreprises publiques et les organismes de sécurité sociale.

En définitive, garantir un versement régulier et efficace du salaire d'attente ne relève pas seulement d'une exigence administrative ou financière ; il s'agit également d'un impératif de justice sociale, de dignité humaine et de responsabilité publique. L'avenir des réformes des entreprises du portefeuille de l'État devra nécessairement intégrer cette dimension sociale afin de construire un système plus équitable, plus performant et davantage orienté vers la protection des travailleurs ayant consacré leur vie au service de la nation.

BIBLOGRAPHIE

- CASTEL, R., *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Seuil, Paris, 2003.
- COPIREP, *Rapport sur l'état des entreprises du portefeuille de l'État*, Kinshasa, 2023.
- Décret n°09/12 du 24 avril 2009 établissant la liste des entreprises publiques transformées en sociétés commerciales, établissements publics et services publics.
- Décret n°09/15 du 24 avril 2009 portant création, organisation et fonctionnement du Comité de Pilotage de la Réforme des Entreprises du Portefeuille de l'État (COPIREP).
- DESSLER, G., *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education, Paris, 2017.
- EUZEBY, A., *Les systèmes de protection sociale*, Economica, Paris, 2004.
- Loi n°015/2002 du 16 octobre 2002 portant Code du travail de la République Démocratique du Congo.
- Loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques.
- Loi n°08/007 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives à la transformation des entreprises publiques.
- Loi n°08/008 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales relatives au désengagement de l'État des entreprises du portefeuille.
- Loi n°08/009 du 07 juillet 2008 portant dispositions générales applicables aux établissements publics.
- Loi n°16/009 du 15 juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale.
- Loi n°16/009 du 15 juillet 2016 fixant les règles relatives au régime général de la sécurité sociale.
- Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), *Lignes directrices sur la gouvernance des entreprises publiques*, Paris, 2015.
- PALIER, B., *La réforme des retraites*, PUF, Paris, 2010.
- MICHAUD, P.-C., et al., *Économie des retraites et du vieillissement*, Economica, Paris, 2018.

Centre de recherche d'interface université-société

COMITÉ DE RÉDACTION ET ADMINISTRATION

- Directeur-Editeur : Sylvain Shomba Kinyamba, Professeur Ordinaire
- Rédacteur en Chef : Gaston Mwene Batende, Professeur Emérite
- Rédacteur en Chef adjoint : Patrick Develtere, Professeur Ordinaire
- Secrétaire de rédaction : Michel Kandolo Edungu, Chef de Travaux
- Relation avec les partenaires : Jean Pierre Mpiana, Professeur Ordinaire
- Archivage et logistique : Ingrid Mulamba Feza, Professeure Associée

CONSEIL SCIENTIFIQUE

Professeurs Baeke Viviane, Batamba Balembu Antoine ; Bongeli Yeikeo Ya Ato Emile ; Develtere Patrick ; Ekala Pierre ; Gretry Lucille ; Huib Huyse ; Inswan Bidum Pierre ; Kaminar Théo-Macaire ; Kapalayi Mutanga Roger-Vincent ; Labana Lasay'abar Jean Berck Mans ; Malemba N'sakila Gilbert ; Matabisi Nico ; Mbalanda Willy ; Mbela Hiza Login ; Mbuyi Musongela François ; Mokonda Bonza Floratin ; Mukoka Nsenda François ; Mulamba Feza Ingrid ; Muluma Munanga Albert ; Musa Alokpo Dieudonné ; Musao Kalombo Célestin ; Mutunda Mwembo Pierre ; Mpiana Tshitenge Jean Pierre ; Mwabila Malela Clément ; Mwene Batende Gaston ; Ndeke Zamba Casimir ; Ngoma Binda Elie ; Ngoy Bisongo Colby ; Nkuanzaka Inzanza Adélard ; Ongevela Van Jan, Osokonda Okenge Basile, Ponsar Paul, Reychler Luc ; Sekimonyo Wa Magango Côme ; Shomba Kinyamba Sylvain ; Wingenga Jeannot ; Yandju Marie-Claire ; Yere Afobe Innocent Zimango Gama Romain.

Immeuble CDS n°3, Trafic, Route de l'Ouest,
Campus de l'Unikin, Tél. : 0999903563 /
shombakin@yahoo.fr,
www.mesrids.org
Dépôt légal : MR 3.02103.57117
N° ISSNB : 2790-3095 (impr.)
N° ISSNB : 2790-3109 (ligne)

