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

INCIDENCE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR LA PERFORMANCE DES AGENTS PUBLICS DE LA COMMUNE DE KISENSO

par

Joseph MWINA KIANGEBENI

Apprenant au D.E.S/D.E. A en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa

Bijou MANDIANGU MBUMBA

Professeure, Université de Kinshasa

Serge LOKOKIE IKONGANSAMO

Apprenant au D.E.S/D.E. A en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail, Université de Kinshasa

Résumé

Cet article analyse l'incidence des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur la performance des agents publics de la commune de Kisenso à Kinshasa. Dans un contexte marqué par une faible productivité et des dysfonctionnements administratifs, cette étude vise à comprendre dans quelle mesure les pratiques de GRH influencent le rendement des agents publics.

En s'appuyant sur un échantillon de 40 agents et une enquête par questionnaire comportant 15 questions, les résultats révèlent plusieurs lacunes dans la mise en œuvre des pratiques de GRH. Notamment, seuls 57,5% des agents affirment que le recrutement se fait sur base de critères objectifs, tandis que 37,5% seulement ont passé un test ou un entretien avant leur engagement. Les formations à l'arrivée et les formations continues restent insuffisamment dispensées (respectivement 32,5 % et 67,5 % de réponses positives). En matière d'évaluation, bien que 75% des agents indiquent que leur performance est régulièrement évaluée, seulement 52,5% reçoivent un retour après évaluation. La motivation au travail est également préoccupante, avec seulement 45% des agents qui se disent motivés. Par ailleurs, la reconnaissance des efforts et les incitastions sont rares, affectant l'engagement et la performance. Cette étude met en lumière la nécessité pour les autorités communales de renforcer les mécanismes de recrutement, de formation, d'évaluation et de reconnaissance afin d'améliorer la performance globale de leurs agents.

Mots-clés *: Gestion des ressources humaines, performance des agents publics, recrutement, formation, évaluation, rémunération, administration publique, Kisenso.*

Abstract

This article examines the impact of Human Resource Management (HRM) practices on the performance of public employees in the Kisenso municipality, Kinshasa. In a context characterized by low productivity and administrative inefficiencies, the study aims to assess how HRM practices influence employee performance.

Based on a sample of 40 agents and a survey questionnaire consisting of 15 items, the results reveal several shortcomings in HRM implementation. Only 57,5% of respondents indicated that recruitment is based on objective criteria, and merely 37,5% underwent a test or interview before hiring. On-the-job and continuous training programs are insufficiently provided (32,5% and 67,5% respectively). Regarding performance evaluation, although 75% reported regular evaluations, only 52,5% receive feedback. Motivation remains a concern, as only 45% of employees feel motivated in their work. Additionally, performance-based incentives and recognition are rarely practiced, which negatively impacts employee engagement and effectiveness. This study highlights the urgent need for local government authorities to strengthen recruitment, training, evaluation, and recognition mechanisms to enhance the overall performance of their workforce.

Keywords: *Human Resource Management, employee performance, recruitment, training, performance evaluation, compensation, public administration, Kisenso.*

INTRODUCTION

La performance du secteur public congolais est depuis longtemps un sujet de préoccupation pour les décideurs, les chercheurs et les citoyens. Malgré les réformes successives, les services publics restent caractérisés par une productivité faible, des absences répétées, un manque d'initiative et un déficit de qualité dans la prestation des services.

Selon UNDP (2022), près de 60 % des administrations locales en RDC fonctionnent avec des agents dont le niveau de qualification ne correspond pas aux tâches exercées, ce qui limite la capacité institutionnelle.

Les théories de la GRH modernes, notamment la théorie des ressources et compétences (Resource-Based View, Barney, 1991; Wright et *al*., 2018), insistent sur l'importance du capital humain comme avantage stratégique. Selon cette approche, une organisation ne peut être performante que si elle investit dans la

formation, la motivation et la fidélisation de ses employés. Pourtant, dans de nombreuses administrations africaines, les ressources humaines sont gérées de manière administrative plutôt que stratégique (Adei & Boachie-Danquah, 2019).

Dans la commune de Kisenso, les pratiques de GRH observées restent marquées par plusieurs faiblesses :

- Le recrutement fondé sur le favoritisme et non sur les compétences ;
- L'absence de formation continue adaptée aux exigences actuelles du service public ;
- Le faible système d'évaluation du rendement ;
- Le manque d'équité dans la rémunération ;
- La faible culture de performance et de reddition des comptes.

Ces limites sont confirmées par Mbuyi (2019), qui estime que les administrations locales en RDC fonctionnent selon un modèle bureaucratique hérité de la période coloniale, fondé sur la hiérarchie et non sur la performance. La conséquence directe est la démotivation des agents publics et la faible productivité des services.

En théorie, les bonnes pratiques de GRH, telles que la gestion par objectifs, la formation continue, la motivation et l'évaluation périodique, favorisent la performance individuelle et collective (Armstrong & Taylor, 2020). D'ailleurs, plusieurs études réalisées à travers le monde ont démontré l'effet positif des pratiques de gestion des ressources humaines sur les performances des agents publics dans les collectivités territoriales. Deux études sont évoquées à titre illustratif. Il s'agit des recherches de Traoré (2025) a étudié l'effet de la gestion des ressources humaines sur la performance sociale de collectivité territoriale au Mali. Il constaté que les pratiques telles que la formation, l'évaluation et la gestion des carrières sont positivement liées à la performance sociale de 73 communes de Mali.

Debataba et Kouevi (2024), dans leur étude portant sur la gestion de ressources humaines et la performance sociale des collectivités à Togo, ont constaté que la qualité de la GRH constitue un déterminant majeur de la performance des communes, notamment à travers le développement des compétences et l'implication des agents.

La présente étude se situe dans le prolongement de ces études, et cible particulièrement la commune de Kisenso, comme champ d'investigation. Le choix de cette commune est justifié par la rareté d'application des bonnes pratiques de GRH. Ce constat n'est pas propre à la commune de Kisenso, il est fait aussi dans les administrations publiques congolaises, où les contraintes financières et le manque de volonté managériale persistent.

La commune de Kisenso, située à Kinshasa, fait face à une crise de performance dans la gestion de ses ressources humaines. Cette commune, comme d'autres entités territoriales décentralisées, souffre d'un manque criant de modernisation administrative. L'inefficacité du service public y est manifeste, traduisant une faible productivité des agents, une lenteur dans le traitement des dossiers, et une absence de responsabilisation claire. Dans ce contexte, il est essentiel d'analyser dans quelle mesure les pratiques de GRH influencent la performance des agents de cette entité. L'objectif principal de cette étude est donc d'évaluer l'incidence des pratiques de GRH (recrutement, formation, évaluation, motivation, communication) sur la performance des agents publics de la commune de Kisenso. La problématique centrale de cette recherche est la suivante : dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines appliquées à Kisenso influencent-elles la performance de ses agents ?

L'intérêt scientifique de cette recherche repose sur l'analyse empirique de la GRH dans une administration locale africaine. Les résultats attendus peuvent alimenter les politiques publiques et offrir des pistes de réforme pour améliorer la gouvernance locale. Sur le plan pratique, cette étude vise à proposer des recommandations concrètes aux responsables de la commune afin de renforcer la performance des agents publics. Ce travail se structure autour de plusieurs sections : un cadre méthodologique exposant la démarche adoptée, une présentation des résultats quantitatifs issus d'un questionnaire à 15 questions, une discussion des résultats en lien avec la littérature, et enfin, une conclusion assortie de recommandations stratégiques.

0.1. CADRE METHODOLOGIQUE

Cette section méthodologique décrit le cadre dans lequel s'est déroulée la recherche visant à évaluer l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des agents publics dans la commune de Kisenso. Elle expose le contexte physique de l'étude, les caractéristiques des participants ainsi que les instruments utilisés pour la collecte des données. Cette approche méthodologique vise à garantir la rigueur scientifique et la validité des résultats obtenus.

0.1.1. Cadre physique

La présente étude a été menée dans la commune de Kisenso, située dans la ville-province de Kinshasa, capitale de la République Démocratique du Congo. Kisenso est une commune urbaine à forte densité démographique, avec une administration publique relativement centralisée. Elle regroupe plusieurs services publics locaux, notamment les services administratifs, techniques, financiers et sociaux. Le choix de cette commune s'explique par la diversité des services publics qu'elle abrite, ainsi que par les défis fréquents liés à la gestion des ressources humaines dans le secteur public local.

0.1.2. Participants à l'étude

L'échantillon de cette étude est constitué de 40 agents publics sélectionnés de manière aléatoire à travers différents services de l'administration communale de Kisenso. Les participants incluent des cadres supérieurs, des agents de bureau, des techniciens et du personnel de soutien. Cette diversité permet de refléter une vue représentative des pratiques de GRH appliquées dans la commune. Les critères de sélection ont pris en compte l'ancienneté dans le service (au moins un an), le poste occupé, ainsi que la disponibilité et la volonté de participer à l'enquête.

0.1.3. Instruments de collecte de données

Pour collecter les données, l'étude a utilisé un questionnaire structuré comprenant 15 questions fermées réparties selon les dimensions suivantes : pratiques de recrutement, formation continue, motivation, évaluation de la performance, communication interne et reconnaissance. Ce questionnaire a été administré de manière directe aux participants afin d'assurer la clarté des questions et la fiabilité des réponses. En complément, quelques entretiens informels ont été menés auprès de certains responsables hiérarchiques pour enrichir les données quantitatives par des éléments qualitatifs. L'ensemble des instruments a été conçu en respectant les principes d'objectivité, de validité et de fidélité.

- Résultats de l'étude

Les résultats de l'enquête menée auprès de 40 agents publics de la commune de Kisenso sont présentés ci-dessous, répartis selon les cinq dimensions principales de la gestion des ressources humaines : recrutement, formation, évaluation, motivation et communication interne. Chaque tableau reprend les fréquences et les pourcentages pour chaque item ainsi qu'une brève interprétation.

- Résultats globaux

Question n°1. Le recrutement se fait-il sur base de critères objectifs ?

Tableau n°1 : Critère de recrutement

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**
Oui	17	42,5
Non	23	57,5
Total	**40**	**100**

Les résultats de ce tableau montrent que 57,5% des agents publics estiment que recrutement se fait de manière subjective, contre 42,5% qui pensent le contraire. Cette quasi-égalité indique une perception divisée de l'équité du processus de recrutement, ce qui peut traduire une transparence partielle ou des irrégularités dans certains cas.

Question n°2. Avez-vous passé un test ou un entretien avant votre engagement ?

Tableau n°2

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**
Oui	15	37,5
Non	25	62,5
Total	**40**	**100**

Les données de ce tableau indiquent que seulement 37,5% des agents ont affirmé avoir passé un test ou une entrevue avant leur engagement. Cette majorité soit 62,5% n'ayant pas été soumise à une évaluation préalable soulève des interrogations sur la rigueur du processus de sélection.

Question n° 3. Pensez-vous que le processus de recrutement est équitable ?

Tableau n°3

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	40,0
Non	24	60.0
Total	**40**	**100**

60% des répondants estiment que le processus de recrutement n'est pas équitable. Ce manque de confiance peut impacter la motivation et la perception de justice organisationnelle chez les agents.

Question n° 4. Avez-vous bénéficié d'une formation à votre arrivée ?

Tableau n° 4

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	14	35,0
Non	26	65,0
Total	**40**	**100**

La majorité des agents (60%) n'ont pas bénéficié d'une formation à leur arrivée. Cela peut compromettre l'intégration et la performance initiale, en raison d'un manque de préparation.

Question n°5. Des formations continues sont-elles organisées ?

Tableau n° 5

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	32,5
Non	27	67,5
Total	**40**	**100**

Un taux élevé d'agents (67,5%) indique l'absence de formation continue, ce qui pourrait nuire au développement des compétences et à l'adaptabilité face aux exigences évolutives du service public.

Question n°6. La formation est-elle adaptée aux besoins de votre service ?

Tableau n°6

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	40.0
Non	24	60.0
Total	**40**	**100**

La majorité (60%) estime que les formations ne répondent pas aux besoins spécifiques de leur service, ce qui interroge sur la pertinence des programmes des renforcements des capacités existantes.

Question n°7. Votre performance est-elle évaluée régulièrement ?

Tableau n°7

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	30	75,0
Non	10	25,0
Total	**40**	**100**

Avec 75% de réponses positives, il ressort que la majorité des agents sont soumis à une évaluation régulière, ce qui est un indicateur positif de suivi de la performance.

Question n°8. Les critères d'évaluation sont-ils clairs et connus ?

Tableau n°8

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	70,0
Non	12	30,0
Total	**40**	**100**

Près de 70% des répondants reconnaissent la clarté des critères d'évaluation. Cela contribue à une évaluation perçue comme plus juste et aux responsabilisations des agents.

Question n°9. Recevez-vous un retour après votre évaluation ?

Tableau n° 9

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	21	52,5
Non	19	47,5
Total	**40**	**100**

Le retour post-évaluation reste mitigé, avec un léger avantage pour les réponses positives. L'absence de feedback pour 47,5% des agents est un frein à l'amélioration continue.

Question n°10. Êtes-vous motivé dans votre travail ?

Tableau n° 10

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	45,0
Non	22	55,0
Total	**40**	**100**

La démotivation touche près de 55% des agents. Cela pourrait résulter d'un manque de reconnaissance, d'avantages ou d'un mauvais environnement de travail.

Question n°11. La commune utilise-t-elle des primes ou incitations ?

Tableau n° 11

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	15	37,5
Non	25	62,5
Total	**40**	**100**

L'absence d'indications financières pour 62,5% des agents est un facteur explicatif de la faible motivation. Les pratiques de gestion des ressources humaines gagneraient à inclure des leviers de reconnaissance tangibles.

Question n°12. La reconnaissance de l'effort est-elle pratiquée ?

Tableau n° 12

Réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	32,5
Non	27	67,5
Total	**40**	**100**

Comme pour les primes, la reconnaissance des efforts est également absente pour la majorité. Cela peut créer un sentiment d'injustice et nuire à la productivité.

Question n°13. La communication entre collègues est-elle efficace ?

Tableau n° 13

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**
Oui	26	65,0
Non	14	35,0
Total	**40**	**100%**

Le tableau indique une communication interne jugée efficace par 65% des agents constitue un point fort. Cela favorise un bon climat de travail et la collaboration.

Question n° 14. Êtes-vous informé des décisions importantes ?

Tableau n° 15

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**
Oui	13	32,5
Non	27	67,5
Total	**40**	**100**

Plus de deux tiers des agents ne sont pas informés des décisions importantes. Ce déficit de transparence peut générer des frustrations et un sentiment d'exclusion.

Question n° 15. Avez-vous la possibilité d'exprimer vos idées ?

Tableau n° 16

Réponse	**Fréquence**	**Pourcentage**
Oui	28	70,0
Non	12	30,0
Total	**40**	**100**

La majorité des agents se sentent libres d'exprimer leurs idées, ce qui est favorable à l'engagement organisationnel et à l'innovation.

0.2. DISCUSSION DES RESULTATS

La présente discussion se fonde sur les données recueillies auprès de 40 agents publics de la commune de Kisenso, en vue d'analyser l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sur leur performance. Les résultats ont été organisés autour de plusieurs dimensions clés de la GRH : le recrutement, la formation, l'évaluation de la performance, la motivation, la reconnaissance, la communication et la participation décisionnelle.

0.2.1. Pratiques de recrutement

Le tableau relatif à la question : « Le recrutement se fait-il sur base de critères objectifs ? » indique que 42,5 % des répondants (n=17) ont répondu « Non », par contre 57,5 % (n=18) ayant affirmé « Oui ». Cette quasi-égalité suggère une perception mitigée du processus de recrutement, avec une légère majorité qui le considère comme objectif. Cela révèle une absence de transparence ou de communication claire sur les critères de recrutement utilisés, ce qui peut affecter la confiance des agents envers les procédures administratives. Selon Tchamou (2017), la clarté et la transparence dans le processus de recrutement sont des éléments fondamentaux pour garantir l'équité et l'efficacité organisationnelle. Concernant la question « Avez-vous passé un test ou un entretien avant votre engagement ? », seuls 37,5% des agents (n=12) ont répondu positivement. Cela confirme que les tests ou entrevues formelles ne sont pas systématiquement utilisés dans cette commune, réduisant ainsi la possibilité d'objectiver la sélection des agents en fonction des compétences requises. Comme l'indiquent Mintzberg (2005) et Dessler (2013), l'absence de tests peut nuire à l'adéquation entre le profil du poste et les compétences des agents.

De même, 60 % (n=21) des répondants estiment que le processus de recrutement n'est pas équitable. Ce sentiment d'injustice peut avoir un impact négatif sur la motivation, la satisfaction et la loyauté des agents, conformément aux travaux de Adams (1963) sur la théorie de l'équité.

0.2.2. Pratiques de formation

La majorité des répondants (65 %, n=20) indiquent ne pas avoir bénéficié d'une formation à leur arrivée. De plus, 67,5% (n=23) affirment que les formations continues ne sont pas organisées. Ces résultats révèlent un manque d'investissement dans le renforcement des capacités, ce qui pourrait nuire à l'efficacité

et à la qualité du service public. Pour Chiavenato (2011), la formation est un levier stratégique qui permet d'augmenter les compétences et la performance individuelle et collective. Par ailleurs, seuls 60 % (n=14) estiment que les formations sont adaptées aux besoins de leur service. Il en découle un déficit d'analyse des besoins en formation ou une mauvaise planification des programmes. Or, comme le souligne Kolb (1984), une formation efficace doit répondre à des besoins identifiés pour générer un apprentissage significatif et transférable.

0.2.3. Évaluation de la performance

Une majorité importante (75%, n=27) déclare faire l'objet d'une évaluation régulière de leur performance. Cependant, 30% (n=11) estiment que les critères d'évaluation ne sont pas clairs. Cette ambivalence suggère une pratique présente mais peut-être perçue comme floue ou arbitraire. Selon Aguinis (2009), la clarté des critères d'évaluation est essentielle pour garantir la légitimité et la motivation dans les évaluations de performance. Concernant le retour d'information post-évaluation, 52,5% (n=18) des agents affirment le recevoir, par contre 47,5 % (n=17) qui ne le reçoivent pas. Cette division montre que la boucle de rétroaction n'est pas systématiquement assurée, ce qui limite la capacité d'amélioration continue des agents.

0.2.4. Motivation et reconnaissance

Sur la motivation, 55% (n=22) déclarent ne pas se sentir motivés dans leur travail. En outre, 62,5% (n=25) rapportent ne recevoir ni primes ni incitations, et autant estiment que leurs efforts ne sont pas reconnus. Ce constat révèle un déficit de stratégie de motivation, ce qui peut entraîner la démobilisation des agents, l'absentéisme ou encore la baisse de productivité. Comme le soutient Herzberg (1959), la reconnaissance et les incitations financières sont des facteurs clés de motivation.

0.2.5. Communication et participation

La communication interpersonnelle semble plus efficace, avec 65% (n=26) des répondants qui la jugent bonne entre collègues. Néanmoins, seulement 32,5% (n=11) estiment être informés des décisions importantes. Cela indique une communication verticale défaillante au sein de l'administration. En revanche, 70% (n=24) disent pouvoir exprimer leurs idées dans leur environnement de travail, ce qui est un point positif et montre une certaine ouverture à la participation. La participation décisionnelle étant un facteur reconnu pour renforcer l'engagement, comme le soulignent Vroom et Yetton (1973).

0.2.6. Interprétation globale

Les résultats révèlent une gestion des ressources humaines partiellement structurée, avec des efforts visibles en matière d'évaluation et de communication horizontale, mais des lacunes importantes dans le recrutement, la formation, la reconnaissance et la motivation. Cette situation risque de compromettre la performance globale des agents. Il est donc impératif pour la commune de Kisenso de revoir sa politique de GRH à la lumière des théories managériales contemporaines. Des auteurs comme Armstrong (2009) et Ulrich (1997) insistent sur l'importance de pratiques de GRH intégrées, équitables et adaptées aux besoins des agents pour améliorer leur performance et renforcer l'efficacité du service public.

En somme, l'analyse des données met en évidence une GRH peu performante à Kisenso, nécessitant des réformes structurelles pour aligner les pratiques RH avec les standards modernes de gestion publique.

CONCLUSION

Au terme de cette étude portant sur l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des agents publics de la commune de Kisenso, plusieurs constats significatifs ont pu être établis. L'objectif principal consistait à déterminer dans quelle mesure les pratiques telles que le recrutement, la formation, l'évaluation des performances, la motivation, la communication et la reconnaissance influencent l'efficacité et l'efficience des agents publics au sein de cette entité administrative. Les résultats, issus d'un échantillon de 40 agents publics, révèle de profondes insuffisances dans la mise en œuvre des pratiques modernes de GRH et permettent de dégager plusieurs pistes de réflexion et d'action.

Premièrement, l'étude a montré que le recrutement reste un processus peu objectif et peu transparent. En effet, seulement 42,5% des répondants estiment que le recrutement est basé sur des critères objectifs, et 57,2 % affirment n'avoir passé ni test ni entretien préalable. Ce déficit de rigueur dans la sélection des agents compromet non seulement la compétence des effectifs, mais également leur légitimité, ce qui a une incidence directe sur leur performance.

Deuxièmement, les résultats ont mis en évidence une carence en formation initiale et continue. Moins de la moitié des agents 65% déclarent avoir reçu une formation à leur arrivée, tandis que seulement 67,5% affirment bénéficier de formations continues. Ces lacunes nuisent à l'adaptation des agents à leurs postes et à l'évolution des exigences administratives, freinant ainsi l'innovation et la performance organisationnelle.

De surcroît, seuls 60 % estiment que les formations sont adaptées aux besoins réels de leur service, ce qui questionne la pertinence et la planification des programmes de renforcement des capacités.

Troisièmement, bien que la majorité 75 % des agents reconnaissent que leur performance est régulièrement évaluée, la clarté et la restitution des résultats laissent à désirer. Environ 57,5 % ne reçoivent aucun retour après évaluation, ce qui limite leur capacité à s'améliorer et à s'aligner sur les attentes institutionnelles. Cette situation empêche l'évaluation de jouer pleinement son rôle de levier de performance et de motivation.

Quatrièmement, les pratiques de motivation extrinsèque (primes, incitations, reconnaissance) apparaissent comme quasi inexistantes. Seulement 45% des agents affirment être motivés dans leur travail, et moins de 37% reçoivent des primes ou bénéficient de formes quelconques de reconnaissance. L'absence de mécanismes d'encouragement contribue à un climat organisationnel morose, marqué par la démotivation, le désengagement et parfois l'absentéisme.

Par ailleurs, les aspects relationnels et communicationnels présentent un contraste : si 65,5% des agents jugent la communication entre collègues efficace, seuls 32,5% sont informés des décisions importantes. Cette dissociation entre la communication horizontale (entre collègues) et la communication verticale (direction vers agents) témoigne d'un manque de transparence et de partage stratégique de l'information.

Enfin, la majorité des agents (70%) estiment avoir la possibilité d'exprimer leurs idées. Ce résultat est encourageant et constitue une base favorable à l'instauration d'un dialogue social constructif. Cependant, cette participation doit être valorisée et traduite par une réelle prise en compte des suggestions pour éviter la frustration ou le sentiment d'inaudibilité.

En conclusion, les pratiques de GRH au sein de la commune de Kisenso souffrent d'une absence de structuration, de planification et de pilotage stratégique. La performance des agents est donc compromise par un manque de professionnalisation des procédures RH. Pour améliorer la situation, il est impératif de :

- Revoir les procédures de recrutement pour les rendre plus objectives et compétitives.
- Développer un plan de formation continue aligné sur les besoins réels des services.
- Renforcer la culture de l'évaluation formative et participative.
- Mettre en place des systèmes de motivation et de reconnaissance adaptés au contexte local.
- Promouvoir une communication interne transparente et descendante.

L'implémentation de ces recommandations suppose une volonté politique affirmée, un accompagnement technique, ainsi qu'un renforcement des capacités du personnel d'encadrement. En définitive, la performance des agents publics dans la commune de Kisenso dépendra largement de la capacité de l'administration à inscrire la gestion des ressources humaines au cœur de sa stratégie de modernisation et de gouvernance efficace.

BIBLIOGRAPHIE

- Adei, S., & Boachie-Danquah, Y. (2019). *Human resource management practices in Africa*. Accra: Ghana University Press.
- Armstrong, M. (2014). A Handbook of Human Resource Management Practice (13e éd.). Kogan Page.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53–101.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4e éd.). Palgrave Macmillan.
- Dessler, G. (2019). Human Resource Management (15e éd.). Pearson Education.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. The International Journal of Human Resource Management, 8(3), 263–276.
- Legge, K. (2005). Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Palgrave Macmillan.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). Human Resource Management (13e éd.). South-Western Cengage Learning.
- Mbuyi, M. (2019*). Gestion des organisations publiques en RDC*. Kinshasa : Éditions Universitaires. Européennes.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice-Hall.

- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What next? Human Resource Management Journal, 15(4), 68–83.
- Pfeffer, J. (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People First. Harvard Business School Press.
- Storey, J. (2007). Human Resource Management: A Critical Text (3e éd.). Thomson Learning.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). Human Resource Management (11e éd.). Pearson Education.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2008). HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. CAHRS Working Paper Series, Paper 468.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. The International Journal of Human Resource Management, 24(14), 2799–2823.

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)

