Numéro 166

CHAIRE DE DYNAMIQUE SOCIALE (C.D.S)

MOUVEMENTS & ENJEUX SOCIAUX

Revue Internationale des Dynamiques Sociales



WWW.MESRIDS.ORG
SEPTEMBRE - OCTOBRE 2026
KINSHASA-R.D.C

REFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE EN RDC :
évaluation du personnel à l'épreuve du management par objectifs

par

Héritier EFOLOKO LOMPWANGA
Doctorant

Francisco-Rida KUTUNGA NIJIKAP
Achille KATIKA MANDALA
(Tous) *Professeurs, Université de Kinshasa*

Résumé

Apparu à la fin des années 1980, le New Public Management vise à accroître la performance des administrations publiques, d'abord au sein des pays de l'OCDE, puis dans les pays en développement. Dans cette perspective, l'évaluation par objectifs des agents publics constitue un instrument de pilotage susceptible d'accompagner la modernisation administrative.

En République démocratique du Congo (RDC), la réforme de l'évaluation du personnel de l'État confronte l'administration au passage de la notation classique au management par objectifs. Cet article analyse la méthodologie d'évaluation des performances au sein de la Fonction publique congolaise et en dresse un état des lieux afin d'éclairer la décision publique en matière de gestion des ressources humaines.

L'étude adopte une approche mixte. Une échelle d'évaluation a été administrée à 265 agents, tandis que 64 hauts fonctionnaires et cadres supérieurs ont participé à des entretiens semi-directifs, soit un échantillon probabiliste stratifié total de 329 participants. Les données quantitatives ont été traitées au moyen d'indices de tendance centrale et de dispersion ainsi que de tests non paramétriques. Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu.

Les résultats mettent en évidence un décalage entre les prescriptions relatives au management par objectifs et les pratiques effectives. Ils montrent également les limites de la fiche de cotation, l'hétérogénéité des procédures et les difficultés d'institutionnalisation d'une évaluation régulière, objective et utile à la gestion des carrières.

Mots-clés : *méthode d'évaluation ; performance au travail ; pratiques évaluatives ; management par objectifs ; Fonction publique de la RDC.*

Abstract

Emerging in the late 1980s, New Public Management sought to improve the performance of public administrations, first within OECD countries and subsequently in developing countries. From this perspective, objectives-based appraisal of public servants can support administrative modernization and performance steering.

In the Democratic Republic of the Congo (DRC), reforming civil-service appraisal requires a transition from traditional ratings to management by objectives. This article examines the methodology used to evaluate performance in the Congolese civil service and provides an overview intended to inform public decision-making in human-resource management.

The study uses a mixed-methods design. An assessment scale was administered to 265 employees, while 64 senior civil servants and managers took part in semi-structured interviews, for a total stratified probability sample of 329 participants. Quantitative data were analyzed through measures of central tendency and dispersion and nonparametric tests. Qualitative data underwent thematic content analysis.

The findings reveal a gap between management-by-objectives requirements and actual appraisal practices. They also highlight the limitations of the rating form, the heterogeneity of procedures, and the difficulty of institutionalizing regular, objective appraisal that can effectively support career-management decisions.

Keywords : *appraisal method; job performance; appraisal practices; management by objectives; DRC civil service.*

INTRODUCTION

Dans le contexte de la réforme administrative en RDC, l'évaluation des performances du personnel constitue un enjeu central, tant pour la qualité des services rendus à la population que pour l'efficacité de l'État. Elle ne se réduit pas à l'attribution d'une note : elle met en relation les attentes de l'administration, les activités effectivement réalisées et les décisions de gestion des ressources humaines.

Les démarches d'évaluation, diffusées dans les grandes organisations privées dès le début du XXe siècle, ont été introduites dans les administrations publiques à partir des années 1980 avec l'émergence du New Public Management. Elles reposent notamment sur la fixation d'objectifs et sur la mesure de leur

réalisation au moyen d'indicateurs définis (Dujarier, 2015). Dans une logique de management par objectifs, leur détermination suppose une concertation entre l'agent et son supérieur hiérarchique plutôt qu'une simple imposition unilatérale.

La recherche de performance dans le secteur public des pays en développement est relativement récente. Bien que Wilson (1887) et Weber (1922/1971) aient anciennement souligné l'importance de la performance des agents publics, peu de travaux l'ont étudiée empiriquement. Cornu Frédéric (2023) rappelle les analyses de Crozier (1971) sur les effets des rapports de pouvoir et des conflits d'intérêts dans les organisations. Selon Caillier (2010), Naff et Crum (1999) comptent parmi les premiers auteurs à avoir mesuré quantitativement la performance d'agents publics.

La performance individuelle des agents publics est devenue un objet majeur de recherche et de gestion avec les réformes de la nouvelle gestion publique engagées entre la fin des années 1980 et le début des années 1990 (Ritz et al., 2021).

Le New Public Management désigne un ensemble doctrinal orienté vers la performance de l'action publique et le passage d'une culture des moyens à une culture des résultats. Il transpose au secteur public des instruments de gestion issus du secteur privé, notamment la définition d'objectifs, le suivi d'indicateurs et l'évaluation des résultats (Rascol-Boutard, 2014).

L'évaluation du personnel est un processus d'identification, d'observation, de mesure et de développement de la performance humaine. Boucher et Doyon la présentent comme une composante déterminante de la gestion des ressources humaines en raison de ses liens avec la productivité, la motivation, la rétroaction et l'équité (Morin, 1992).

À ce titre, l'évaluation des performances se situe au carrefour des principales fonctions de gestion des ressources humaines. Elle peut orienter la formation, la rémunération, le recrutement et la gestion des carrières, tout en reliant les objectifs individuels des agents aux objectifs stratégiques de l'administration.

Spector (2020) décrit l'évaluation de la performance comme un processus en deux étapes : définir ce qu'est une « bonne performance » au moyen de critères, puis mettre en œuvre des procédures permettant de déterminer dans quelle mesure la performance observée satisfait ces critères. Dujarier (2015) souligne, pour sa part, que la pratique managériale compare le travail prescrit au travail effectivement réalisé.

Lorsqu'elle est régulière, objective et transparente, l'évaluation peut reconnaître les résultats obtenus, repérer les besoins de développement des compétences et soutenir la progression professionnelle. Un sondage québécois de St-Onge et ses collègues (2004), rapporté par Chouchane (2021), indique que la majorité des employeurs interrogés associent l'évaluation périodique à l'amélioration de la performance. Ces effets supposent toutefois que les critères soient compris, mesurables et appliqués de manière équitable.

Les organisations disposent de plusieurs méthodes d'évaluation et choisissent celles qui correspondent à leurs missions. En RDC, le ministère de la Fonction publique, en sa qualité de gestionnaire des ressources humaines de l'État, a retenu la direction par objectifs comme méthode d'évaluation des prestations des fonctionnaires.

Dans ce cadre, l'évaluation consiste à définir les objectifs de l'agent, puis à apprécier leur degré d'atteinte afin de déterminer sa valeur professionnelle, d'identifier les difficultés d'exécution et d'organiser l'accompagnement nécessaire. L'entretien annuel doit à la fois établir le bilan de l'année écoulée à partir des objectifs précédemment fixés et convenir des objectifs de l'année suivante (Foucher, 2007). Le management par objectifs rend ainsi plus explicites les attentes, les normes d'appréciation et la participation de l'agent au processus évaluatif.

Chaque agent doit donc connaître les résultats attendus afin de mobiliser les ressources nécessaires à leur réalisation. L'évaluation peut alors apprécier sa contribution aux objectifs de l'administration et produire des informations utilisables pour les décisions de gestion.

La présente recherche examine le décalage éventuel entre ce cadre prescrit et les pratiques professionnelles de la Fonction publique congolaise. Son objectif général est d'identifier et de décrire la méthodologie utilisée pour évaluer les performances des fonctionnaires. Plus précisément, elle étudie la méthode retenue, l'outil mobilisé et la qualité des critères appliqués. La question générale est la suivante : « Comment le personnel de la Fonction publique de la RDC est-il évalué ? »

Cette question générale se décline en trois questions spécifiques :

- Quelle est la méthode utilisée pour évaluer les prestations des fonctionnaires congolais ?

- Quel outil concret sert à évaluer les fonctionnaires de la RDC ?
- Quelle est la qualité des critères d'évaluation retenus ?

L'hypothèse générale postule que les responsables de la Fonction publique continuent de recourir à la notation classique. Trois hypothèses spécifiques en découlent :

- La notation traditionnelle est la méthode utilisée jusqu'à présent dans la Fonction publique congolaise pour l'évaluation du personnel, en lieu et place de la direction par objectifs.
- Compte tenu de cette méthode, la grille de cotation, ou bulletin de signalement, demeure l'outil utilisé pour apprécier les performances des fonctionnaires congolais.
- Les critères d'évaluation retenus restent théoriques et non opérationnalisés, ce qui peut favoriser le biais de subjectivité lors de l'attribution des notes aux agents.

Après cette introduction, l'article présente la méthodologie, les résultats quantitatifs et qualitatifs, leur discussion, puis la conclusion et les recommandations.

I. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le dispositif méthodologique précise la population, l'échantillon, les instruments de collecte et les techniques d'analyse des données.

1.1. Population et participants

1.1.1. Population d'étude

La population est constituée de 2 285 fonctionnaires, dont 1 428 hommes et 857 femmes, affectés aux services centraux du Secrétariat général chargé des actifs à la Fonction publique et résidant à Kinshasa. Elle comprend 43 hauts fonctionnaires, 401 cadres supérieurs, 1 623 cadres ou agents de collaboration et 218 agents d'exécution. Les agents de collaboration représentent 71 % de la population, contre 17,5 % de cadres supérieurs, 9,5 % d'agents d'exécution et 2 % de hauts fonctionnaires. Cette distribution traduit une concentration des effectifs au centre de la pyramide hiérarchique.

1.1.2. Échantillon d'étude

Afin de garantir la représentativité de l'enquête, un échantillon probabiliste stratifié de 329 participants a été constitué, dont 198 hommes et 131 femmes, avec un niveau de confiance de 95 % et une marge d'erreur de 5 %. Le tableau 1 en présente la répartition par sexe, grade et catégorie socioprofessionnelle.

Pratiquement, pour déterminer la taille de notre échantillon, nous avons procédé de la manière suivante :

- Effectif de la population (N) = 2285 agents
- Niveau de confiance : 95% correspondant à un score Z de 1,96.
- Marge d'erreur : 5% correspondant à 0,05.

Nous avons d'abord utilisé la formule de Cochran pour une population infinie (n_0) comme suit :

$$n_0 = \frac{Z^2 \, X \, p \, (1-p)}{e^2} = \frac{1{,}96^2 \, X \;\; 0{,}5 \, X \, 0{,}5}{0{,}05^2} = 384{,}16.$$

Enfin, nous avons appliqué le facteur de correction en ajustant le résultat avec la taille réelle de la population de la manière suivante :

$$n = \frac{n0}{1+\frac{n0-1}{N}} = \frac{384{,}16}{1+\frac{384{,}16-1}{2285}} = 329{,}18 = 329 \text{ agents}$$

Tableau I. Echantillon d'étude par sexe, grade et catégorie socioprofessionnelle

Sexe	Catégorie socioprofessionnelle										Total	%
	Haut fonctionnaire	Cadre supérieur		Cadre de collaboration			Agent d'exécution					
	DS	CD	CB	ATA1	ATA2	AGA1	AGA2	AA1	AA2	Hu		
Homme	6	18	26	65	43	17	9	6	5	3	**198**	**60,2**
Femme	-	3	11	52	49	8	5	2	1	-	**131**	**39,8**
Total	**6**	**58**		**234**			**31**				**329**	**100**
%	**1,8**	**17,6**		**71,1**			**9,4**				**100**	

Légende : SG : Secrétaire Général ; DS : Directeur, chef de service ; CD : Chef de Division ; CB : Chef de Bureau ; ATA1 : Attaché d'Administration 1ère classe ; ATA2 : Attaché d'Administration 2ème classe ; AGA1 : Agent d'Administration 1ère classe ; AGA2 : Agent d'Administration 2ème classe ; AA1 : Agents Auxiliaire 1ère classe ; AA2 : Agent Auxiliaire 2ème classe et Hu : Huissier.

Les agents de collaboration représentent 71,1 % de l'échantillon ; ils sont suivis des cadres supérieurs (17,6 %), des agents d'exécution (9,4 %) et des hauts fonctionnaires (1,8 %).

1.1.3. Constitution des sous-échantillons et sélection des participants

Les quatre strates constituées selon la catégorie socioprofessionnelle ont été regroupées en deux sous-échantillons. Le premier, composé de 265 cadres de collaboration et agents d'exécution, a répondu au questionnaire. Le second, constitué de 64 hauts fonctionnaires et cadres supérieurs, a participé aux entretiens semi-directifs. Les participants ont été sélectionnés de manière aléatoire.

Tableau II. Répartition des participants du sous-échantillon 1 par sexe

Sexe	Indices Statistiques	
	f	%
Masculin	148	55,8
Féminin	117	44,2
Total	**265**	**100,0**

Le tableau 2 indique que le sous-échantillon quantitatif comprend 148 hommes (55,8 %) et 117 femmes (44,2 %). Cette répartition permet de recueillir les appréciations des deux groupes, sans toutefois suffire à démontrer à elle seule l'absence de biais de représentation.

Tableau III. Répartition des participants du sous-échantillon 1 par tranche d'âge

Tranche d'âge	Indices Statistiques	
	f	%
20 à 35 ans	89	33,6
36 à 45 ans	128	48,3
46 à 59 ans	37	14,0
60 à 65 ans	11	4,2
Total	**265**	**100,0**

Les participants âgés de 36 à 45 ans sont les plus nombreux (128 ; 48,3 %), suivis de ceux de 20 à 35 ans (89 ; 33,6 %). Les tranches de 46 à 59 ans et de 60 à 65 ans représentent respectivement 14,0 % et 4,2 % du sous-échantillon.

Tableau IV. Répartition des participants du sous-échantillon 1 par ancienneté professionnelle

Ancienneté professionnelle	Indices Statistiques	
	f	%
1 à 5 ans	106	40,0
6 à 10 ans	93	35,1
11 à 15 ans	40	15,1
16 à 20 ans	18	6,8
21 à 25 ans	7	2,6
26 à 30 ans	1	0,4
Total	**265**	**100,0**

Le tableau 4 montre que 40,0 % des participants comptent de 1 à 5 ans d'ancienneté et 35,1 %, de 6 à 10 ans. Les agents ayant de 11 à 15 ans d'ancienneté représentent 15,1 %, ceux de 16 à 20 ans, 6,8 %, et ceux de plus de 20 ans, 3,0 %.

Tableau V. Répartition des participants du sous-échantillon 1 par niveau d'études

Niveau d'études	Indices Statistiques	
	f	%
Diplômé d'Etat	29	10,9
Gradué	83	31,3
Licencié	141	53,2
Master/DEA	12	4,5
Total	**265**	**100,0**

Plus de la moitié des participants sont licenciés selon l'ancien système académique congolais (141 ; 53,2 %). Les gradués représentent 31,3 %, les diplômés d'État 10,9 % et les titulaires d'un master ou d'un DEA 4,5 %.

Tableau VI. Profil des personnes ressources interviewées par sexe et catégorie socioprofessionnelle

	Catégorie socioprofessionnelle			Total	%
	Haut fonctionnaire	Cadre supérieur			
Sexe	DS	CD	CB		
Hommes	6	18	26	50	78,1
Femmes	-	3	11	14	21,9
Total	**6**	**58**		**64**	**100**
Pourcentage	**9,4**	**90,6**		**100**	

Légende : DS : directeur, chef de service ; CD : chef de division ; CB : chef de bureau.

Au total, 64 entretiens ont été réalisés avec 6 directeurs ou chefs de service, 21 chefs de division et 37 chefs de bureau. Ces responsables sont à la fois évaluateurs et évalués. Les cadres supérieurs — chefs de division et chefs de bureau — représentent 90,6 % de ce sous-échantillon et occupent une place centrale dans la mise en œuvre de l'évaluation.

1.2. Approche, méthodes et techniques

La recherche adopte une approche mixte, comprise comme l'articulation de méthodes quantitatives et qualitatives au sein d'une même étude (Schweizer, del Rio Carral et Santiago-Delefosso, 2020). Elle combine une enquête par questionnaire et des entretiens semi-directifs.

1.2.1. Techniques de collecte des données

Le questionnaire prend la forme d'une échelle de Likert à cinq modalités ; les dimensions et indicateurs sont présentés au tableau 7. Le volet qualitatif repose sur un guide d'entretien semi-directif décrit au tableau 9.

Tableau VII. Description de l'échelle utilisée

Dimensions	Indicateurs	Nombre d'items	Numéro d'items
Variables sociodémographiques	Sexe	1	1 à 5
	Age	1	
	Niveau d'études	1	
	Ancienneté	1	
	Grade	1	
Méthode d'évaluation :	Fréquence des évaluations ;	1	6 à 15
	Durée des séances d'évaluation ;	1	
	Régularité des évaluations ;	1	
	Objectivité et équité du processus ;	3	
	Qualité des objectifs (SMART) ;	2	
	Critères d'évaluation (clarté, pertinence et connaissance préalable)	2	
Outil d'évaluation :	Grille de notation	1	16 à 17
	Confidentialité des données	1	
Total		**17**	**17**

Source : Elaboré par l'auteur

1.2.2. Fidélité interne de l'échelle

Une pré-enquête a été menée auprès de 30 participants afin d'estimer la fidélité interne de l'échelle au moyen du coefficient alpha de Cronbach. Selon Nunnally (1978), un coefficient compris entre 0,50 et 0,60 peut être admis dans une étude exploratoire, tandis qu'une étude confirmatoire requiert généralement une valeur au moins égale à 0,70.

Tableau VIII. Coefficient de fidélité interne des dimensions de l'échelle (N = 30 ; p > 0,01)

Dimensions	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Méthode d'évaluation	10	0,74
Outil d'évaluation	2	0,73

Source : Elaboré par l'auteur.

Les coefficients alpha rapportés sont de 0,74 pour la dimension « méthode d'évaluation » et de 0,73 pour la dimension « outil d'évaluation ». Ces valeurs indiquent une cohérence interne acceptable des items au sein de chacune des deux dimensions.

Tableau IX. Description du guide d'entretien

Thème	Sous-thèmes
Méthodologie de l'évaluation	*Fréquence des évaluations*
	Durée des séances d'évaluation
	Régularité des évaluations
	Objectivité et équité du processus
	Qualité des objectifs (SMART)
	Critères d'évaluation (clarté, pertinence et connaissance préalable)
	Outil d'évaluation
	Confidentialité des données

Source : Elaboré par l'auteur

1.2.3. Administration et dépouillement de l'échelle

L'échelle a été auto-administrée individuellement et de manière consentie. Les réponses ont été codées comme suit : « Pas du tout d'accord » = 1 ; « Pas d'accord » = 2 ; « Ni d'accord ni pas d'accord » = 3 ; « D'accord » = 4 ; « Tout à fait d'accord » = 5. Les scores ainsi obtenus ont ensuite fait l'objet d'analyses statistiques.

1.2.4. Déroulement des entretiens et traitement des données

Les entretiens se sont déroulés dans les bureaux des participants, au bâtiment administratif de la Fonction publique, du 12 mai au 5 juin 2026, entre 10 h et 15 h. Leur durée variait de 30 à 45 minutes. Les propos ont été consignés dans les protocoles du guide d'entretien, puis regroupés par sous-thème et classés selon leur fréquence d'apparition afin de soutenir l'interprétation.

1.2.5. Techniques d'analyse des données

Les données quantitatives ont été décrites au moyen de la moyenne, de la médiane, du mode, de l'écart-type et de la variance. Après examen de la normalité des distributions, le test U de Mann-Whitney a été retenu pour comparer deux groupes et le test H de Kruskal-Wallis pour comparer plus de deux groupes. Nous avons utilisé le logiciel d'IBM SPSS Statistics V25 pour analyse les données.

Les données qualitatives issues des entretiens ont été soumises à une analyse de contenu inspirée de Huberman et Miles (1991). Après plusieurs lectures, les informations ont été codées et organisées selon les thèmes du guide d'entretien.

II. RESULTATS DE L'ETUDE

2.1. Résultats quantitatifs

Les résultats quantitatifs sont d'abord présentés globalement pour les deux dimensions étudiées — méthode et outil d'évaluation — puis analysés selon leurs indicateurs et les variables sociodémographiques.

2.1.1. Présentation globale

Le tableau 10 rassemble les indices de tendance centrale et de dispersion des deux dimensions et de la note composite.

Tableau X. Indices statistiques de tendance centrale et de dispersion relatifs aux notes globales (N=265)

Indices statistiques	Notes globales de l'échelle		
	Métho	**Out. Ev.**	**NC**
Moyenne	3,58	3,12	3,35
Médiane	3,67	3,00	3,33
Mode	4	3	3,5
Écart-type	0,712	0,875	0,793
Variance	0,507	0,766	0,636

Légende : **Métho** : *Méthode d'évaluation des performances* ; **Out. Ev.** : *Outil d'évaluation des performances* ; **NC :** *Notes composites.*

Les moyennes empiriques sont supérieures au point médian théorique de l'échelle. La méthode d'évaluation obtient une moyenne de 3,58, contre 3,12 pour l'outil d'évaluation ; la note composite s'établit à 3,35. Les agents expriment donc une appréciation plutôt favorable de la méthode, tandis que leur jugement sur l'outil est plus réservé.

Les médianes sont proches des moyennes. Les modes se situent à 4 pour la méthode et à 3 pour l'outil, ce qui traduit des réponses centrées sur l'accord ou la neutralité. Les écarts-types des deux dimensions, compris entre 0,712 et 0,875, indiquent néanmoins une dispersion non négligeable des opinions.

Ces résultats confirment que les agents identifient une méthode et un outil d'évaluation dans la Fonction publique. L'écart entre les deux moyennes suggère toutefois que la grille de cotation est moins bien appréciée que les procédures générales, notamment en raison de son adaptation contestée aux réalités professionnelles actuelles.

2.1.2. Résultats selon les dimensions retenues

Les analyses suivantes portent sur les indicateurs des dimensions « méthode d'évaluation » et « outil d'évaluation ». Les statistiques descriptives correspondantes figurent dans les tableaux 11 et 12.

Tableau XI. Indices de tendance centrale et de dispersion relatifs à la méthode d'évaluation des performances (N=265)

Indicateurs	Indices statistiques				
	M	**Md**	**Mo**	**σ**	**σ²**
Fréquence des évaluations	4,18	4,00	4	0,990	0,980
Durée des séances d'évaluation.	3,30	3,00	3	1,353	1,831
Régularité des évaluations.	3,34	3,00	3	1,368	1,870
Objectivité et équité du processus	3,14	3,00	3	1,290	1,663
Qualité des objectifs (SMART).	3,11	3,00	3	1,146	1,313
Critères d'évaluation (clarté, pertinence et connaissance préalable)	4,39	4,00	4	0,488	0,239
Note composite	**3,58**	**3,67**	**3,33**	**0,712**	**0,507**

Légende : **M** : *Moyenne* ; **Md** : *Médiane* ; **Mo** : *Mode* ; **σ** : *Ecart-type* ; **σ²** : *Variance*

Les six indicateurs de la méthode d'évaluation décrivent la manière dont les prestations sont appréciées. La note composite atteint 3,58, ce qui traduit une appréciation globalement positive, mais cette moyenne masque des écarts importants entre les indicateurs.

Les critères d'évaluation — clarté, pertinence et connaissance préalable — obtiennent la moyenne la plus élevée (M = 4,39), suivis de la fréquence des évaluations (M = 4,18). Selon les répondants au questionnaire, les critères seraient donc connus et les évaluations relativement fréquentes.

À l'inverse, l'objectivité et l'équité du processus (M = 3,14) ainsi que la qualité des objectifs au regard des caractéristiques SMART (M = 3,11) se situent près du point médian théorique. Ces résultats traduisent des réserves sur l'impartialité du dispositif et sur la qualité des objectifs assignés.

Les écarts-types, compris entre 0,488 et 1,368, montrent que les opinions divergent particulièrement à propos de la durée et de la régularité des évaluations. Cette dispersion peut refléter des pratiques variables d'un service à l'autre.

Tableau XII. Indices de tendance centrale et de dispersion relatifs à l'outil d'évaluation utilisé (N=265)

Indicateurs	Indices statistiques				
	M	**Md**	**Mo**	**σ**	**σ²**
Grille de notation	3,09	3,00	3	1,221	1,492
Confidentialité des données	3,15	3,00	3	1,133	1,283
Note composite	**3,12**	**3,00**	**3**	**0,875**	**0,766**

Légende : **M** : *Moyenne* ; **Md** : *Médiane* ; **Mo** : *Mode* ; **σ** : *Ecart-type* ; **σ²** : *Variance*

Les moyennes relatives à la grille de notation (M = 3,09) et à la confidentialité des données (M = 3,15) sont légèrement supérieures au point médian de l'échelle, tandis que les médianes et les modes sont égaux à 3. L'outil d'évaluation suscite donc une appréciation partagée et moins favorable que la méthode. L'écart-type composite de 0,875 confirme l'hétérogénéité des jugements.

2.1.3. Vérification de la normalité des distributions

Compte tenu de la nature des données, la normalité des distributions a été examinée avant le choix des tests de comparaison. Les résultats de ce contrôle sont présentés au tableau 13.

❖ **Normalité des distributions**

Le test de Kolmogorov-Smirnov a été utilisé pour examiner la normalité des distributions. Les indices obtenus pour les deux dimensions figurent au tableau 13.

Tableau XIII. Normalité de distributions des résultats des différentes dimensions de l'échelle (N=265)

	Métho	**Out. Ev.**
N	**265**	**265**
Z de Kolmogorov-Smirnov	1,998	2,535
Signification asymptotique (bilatérale)	0,001	0,000
Décision	**Anormale**	**Anormale**

Légende : **Métho** : *Méthode d'évaluation* ; **Out. Ev.** : *Outil d'évaluation*.

Les probabilités associées aux deux dimensions sont inférieures au seuil de 0,05. Les distributions s'écartent donc de la normalité, ce qui justifie l'emploi de tests non paramétriques : le test U de Mann-Whitney et le test H de Kruskal-Wallis.

2.1.4. Analyse différentielle

❖ **Effet du sexe**

La variable sexe comporte deux modalités. Les moyennes correspondantes sont comparées au moyen du test U de Mann-Whitney (tableau XIV).

Tableau XIV. Test U de Mann-Whitney pour la comparaison des notes composites de l'échelle selon le sexe des participants

Sexe des sujets	Ind. Stat.	Métho	Out. Ev.
Masculin (N=148)	Moyenne	3,56	3,15
	Écart-type	0,661	0,953
Féminin (N=117)	Moyenne	3,59	3,10
	Écart-type	0,759	0,798
U de Mann-Whitney		8675,50	8572,00
Signification bilatérale.		0,877	0,743
Décision		**DNS**	**DNS**

Légende : **Métho** : *Méthode d'évaluation des performances* ; **Out. Ev.** : *Outil d'évaluation des performances* ; DNS : Différence non significative.

Les moyennes des hommes et des femmes sont proches pour la méthode d'évaluation (3,56 contre 3,59) et pour l'outil d'évaluation (3,15 contre 3,10). Les probabilités associées, respectivement égales à 0,877 et 0,743, sont supérieures au seuil de 0,05. Aucune différence statistiquement significative selon le sexe n'est donc observée.

❖ **Effet de la tranche d'âge**

Tableau XV. Test H de Kruskal-Wallis pour la comparaison des notes composites de l'échelle selon l'âge des participants

Âge	Ind. Stat.	Métho	Out. Ev.
20 à 35 ans (N=89)	Moyenne	3,67	2,96
	Écart-type	0,717	0,857
36 à 45 ans (N=128)	Moyenne	3,56	3,13
	Écart-type	0,688	0,784
46 à 59 ans (N=37)	Moyenne	3,44	3,42
	Écart-type	0,750	1,102
60 à 65 ans (N=11)	Moyenne	3,41	3,41
	Écart-type	0,811	0,970
H de Kruskal		3,625	6,156
Degré de liberté		3	3
Signification bilatérale.		0,305	0,104
Décision		**DNS**	**DNS**

Légende : **Métho** : *Méthode d'évaluation des performances* ; **Out. Ev.**: *Outil d'évaluation des performances* ; DNS : Différence non significative.

Les moyennes varient légèrement selon l'âge. Les participants de 20 à 35 ans attribuent la moyenne la plus élevée à la méthode (M = 3,67), tandis que les groupes de 46 à 59 ans et de 60 à 65 ans portent une appréciation plus favorable sur l'outil. Toutefois, les probabilités de 0,305 et 0,104 sont supérieures à 0,05 : les différences observées ne sont pas statistiquement significatives.

❖ **Effet du niveau d'études**

Tableau XVI. Test H de Kruskal-Wallis pour la comparaison des notes composites de l'échelle selon le niveau d'études des participants

Niveau d'études	Ind. Stat.	Métho	Out. Ev.
Diplômé **(N=29)**	Moyenne	3,57	3,31
	Écart-type	0,816	1,004
Gradué **(N=83)**	Moyenne	3,49	3,22
	Écart-type	0,665	0,766
Licencié **(N=141)**	Moyenne	3,65	3,01
	Écart-type	0,712	0,887
Master/DEA **(N=12)**	Moyenne	3,32	3,29
	Écart-type	0,723	1,033
H de Kruskal		5,777	5,631
Degré de liberté		3	3
Signification bilatérale.		0,123	0,131
Décision		**DNS**	**DNS**

Les licenciés attribuent la moyenne la plus faible à l'outil d'évaluation (M = 3,01), tandis que les titulaires d'un master ou d'un DEA accordent la moyenne la plus faible à la méthode (M = 3,32). Néanmoins, les probabilités de 0,123 et 0,131 sont supérieures au seuil de 0,05. Le niveau d'études n'est donc pas associé à une différence statistiquement significative d'appréciation.

❖ **Effet de l'ancienneté professionnelle**

Tableau XVII. Test H de Kruskal-Wallis pour la comparaison des notes composites de l'échelle selon l'ancienneté professionnelle des participants

Ancienneté	Ind. Stat.	Métho	Out. Ev.
1 à 5 ans (N=106)	Moyenne	3,67	3,16
	Écart-type	0,737	0,833
6 à 10 ans (N=93)	Moyenne	3,58	3,11
	Écart-type	0,640	0,956
11 à 15 ans (N=40)	Moyenne	3,48	3,06
	Écart-type	0,613	0,632
16 à 20 ans (N=18)	Moyenne	3,40	3,08
	Écart-type	0,999	1,240
21 à 25 ans (N=7)	Moyenne	3,21	2,93
	Écart-type	0,837	0,450
26 à 30 ans (N=1)	Moyenne	2,83	4,50
	Écart-type	.	.

Ancienneté	Ind. Stat.	Métho	Out. Ev.
H de Kruskal		7,133	3,193
Degré de liberté		5	5
Signification bilatérale.		0,211	0,670
Décision		**DNS**	**DNS**

Malgré de légères variations entre les groupes d'ancienneté, les appréciations demeurent proches. Les probabilités associées à la méthode (p = 0,211) et à l'outil (p = 0,670) sont supérieures à 0,05. L'ancienneté professionnelle n'est donc pas associée à une différence statistiquement significative dans l'appréciation du dispositif.

2.2. Résultats qualitatifs

Le volet qualitatif restitue les appréciations des hauts fonctionnaires et des cadres supérieurs du Secrétariat général chargé des actifs à la Fonction publique.

L'analyse est structurée autour de la méthode d'évaluation, de l'outil utilisé et des perspectives d'évolution du système.

2.2.1. Méthode d'évaluation des fonctionnaires

Les entretiens révèlent des points de vue divergents sur la méthodologie d'évaluation. À la question portant sur la manière d'évaluer les agents au sein des directions, services ou divisions, les responsables ne décrivent pas une procédure uniforme.

Les hauts fonctionnaires déclarent apprécier les prestations à partir du travail réalisé, sans préciser les modalités de mesure : « L'évaluation se fait selon l'appréciation du travail réalisé par l'agent » ; « Nous leur donnons des tâches puis nous les évaluons » ; « Nous apprécions la qualité du travail ainsi que le nombre de dossiers traités. »

Bien que ces responsables n'identifient pas explicitement la direction par objectifs comme méthode de référence, ils considèrent que leurs pratiques permettent d'évaluer convenablement les agents.

Les cadres supérieurs décrivent au contraire l'absence de méthode préalablement définie et commune aux directions : « Il n'existe pas de méthode d'évaluation commune à toutes les directions » ; « Il n'y a pas de méthode préalablement définie, la loi prévoit la cotation » ; « L'évaluation se fait de manière arbitraire et aléatoire » ; « Tout se fait selon le bon vouloir du chef, rien n'est arrêté de manière formelle à ce sujet. »

Les deux catégories de participants reconnaissent l'existence d'une fiche de cotation, qu'elles qualifient d'archaïque et d'inadaptée. Le texte normatif auquel elles se réfèrent prévoirait cependant des entretiens professionnels destinés à apprécier la valeur professionnelle des fonctionnaires. Il s'agit notamment de la loi n°25/046 du 1er Juillet 2025 modifiant et complétant la loi n°16/013 du 15 juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'Etat ainsi que de l'ordonnance n° 82-032 du 19 mars 1982 portant règlement d'administration relatif à la cotation et à l'avancement de grade du personnel de carrière des services publics de l'Etat.

2.2.2. Perspectives d'évolution du système d'évaluation

Les entretiens font ressortir la nécessité d'un système d'évaluation moderne, régulier et capable de produire des informations utiles à la gestion des prestations.

L'enjeu est de faire de l'évaluation un levier durable d'amélioration de la qualité des services publics. Selon l'orientation rapportée de l'autorité politique, l'administration devrait davantage reconnaître la performance que le seul grade. Cette ambition suppose toutefois des procédures standardisées, des critères mesurables et une application régulière.

Les responsables interrogés se déclarent disposés à recevoir un accompagnement visant à améliorer les pratiques : « Nous sommes disposés à recevoir toute proposition visant l'amélioration de notre système d'évaluation » ; « Nous serions heureux de recevoir votre apport en tant qu'expert du domaine afin de mettre fin aux tares du système d'évaluation actuel. »

III. DISCUSSION DES RESULTATS

La mise en relation des deux volets produit un constat nuancé. Les données quantitatives indiquent une appréciation globalement favorable de la méthode d'évaluation ; les hauts fonctionnaires interrogés considèrent également que leurs pratiques leur permettent d'apprécier le travail de leurs collaborateurs, tout en reconnaissant la nécessité de les améliorer.

Les chefs de division et les chefs de bureau expriment toutefois un jugement plus critique, centré sur la grille de cotation. Le maintien de cette notation classique, à la place des entretiens professionnels annoncés, révèle une difficulté d'institutionnalisation de l'évaluation et d'application uniforme des prescriptions.

Les deux volets convergent davantage au sujet de l'outil. La fiche de cotation est reconnue comme l'instrument existant, mais elle est jugée archaïque et insuffisamment adaptée à une gestion stratégique des ressources humaines. Ses critères — notamment « intégration », « valeur professionnelle », « esprit d'initiative », « rendement », « zèle » et « esprit de discipline » — ne sont pas accompagnés d'indicateurs opérationnels explicites. Cette lacune accroît le risque de subjectivité et de biais, notamment de générosité. Spector (2020) distingue précisément les critères, qui définissent la bonne performance, des procédures permettant de la mesurer. Bouckaert (2016) associe les critères à des attributs observables et les indicateurs à des indices mesurables.

L'analyse des indicateurs quantitatifs montre que la connaissance des critères (M = 4,39) et la fréquence des évaluations (M = 4,18) reçoivent les appréciations les plus élevées. Cependant, la dispersion des réponses, surtout pour la durée et la régularité, appelle une lecture prudente : elle suggère que l'expérience de l'évaluation n'est pas homogène entre les services.

Une divergence centrale apparaît entre les sources. Les agents déclarent des évaluations relativement régulières, tandis que plusieurs responsables chargés de les conduire les décrivent comme rares, voire presque inexistantes. Cette contradiction constitue un résultat à part entière et peut traduire des définitions différentes de l'évaluation, une variabilité entre services ou un biais de désirabilité sociale. Les données disponibles ne permettent pas de départager ces explications. Elle pose néanmoins la question du fondement effectif des promotions, alors que l'évaluation devrait soutenir les décisions de gestion du personnel (Spector, 2020).

Enfin, aucune différence statistiquement significative n'est observée selon le sexe, l'âge, le niveau d'études ou l'ancienneté. Ce résultat établit l'absence d'association dans l'échantillon étudié ; il ne permet pas, à lui seul, de conclure que les évaluations sont irrégulières ni d'exclure tout effet dans d'autres contextes administratifs.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette étude a examiné la méthodologie d'évaluation des performances des fonctionnaires congolais au moyen d'un dispositif mixte combinant un questionnaire administré à 265 agents et 64 entretiens semi-directifs, pour un échantillon probabiliste stratifié total de 329 participants.

La combinaison des résultats révèle un décalage entre la direction par objectifs annoncée et les pratiques observées. La fiche de cotation demeure l'outil de référence, mais ses critères insuffisamment opérationnalisés, la variabilité des procédures et les réserves relatives à l'objectivité limitent sa portée. La divergence entre les déclarations des agents et celles des responsables sur la régularité des évaluations confirme surtout que le dispositif est inégalement institutionnalisé.

Le principal enjeu n'est donc pas seulement l'existence formelle d'un système d'évaluation, mais sa traduction en une pratique standardisée, régulière et reliée aux décisions de gestion des ressources humaines. En l'état, le déficit de culture évaluative, l'absence de continuité et l'hétérogénéité des procédures peuvent freiner la méritocratie et l'amélioration des services.

Au regard de ces résultats, l'institutionnalisation de l'évaluation devrait reposer sur les mesures suivantes :

- définir une méthodologie claire, adaptée à la nature de chaque emploi ou métier ;
- utiliser des outils fiables et, lorsque cela est nécessaire, adaptés aux familles d'emplois ;
- élaborer des fiches de poste et des référentiels comportant des critères valides, objectifs, pertinents, fiables et mesurables ;
- définir des indicateurs de performance répondant aux caractéristiques SMART ;

- garantir la régularité des pratiques évaluatives ;
- relier effectivement les résultats de l'évaluation aux décisions de gestion du personnel ;
- assurer une formation initiale et continue des évaluateurs.

L'étude présente quelques limites. L'accès aux personnes-ressources et la collecte des données ont été difficiles. Le recours à une échelle unique composée d'items positifs expose les réponses à l'acquiescement et à la désirabilité sociale.

La consolidation d'une culture de l'excellence dans la Fonction publique congolaise suppose ainsi que l'évaluation cesse d'être une formalité de cotation et devienne un instrument transparent de développement professionnel, de responsabilisation et de performance collective.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Bouckaert, M. (2016). *L'évaluation des performances des universités au regard du développement durable : une perspective internationale* [Thèse de doctorat en économie et finances]. Université Paris-Saclay.

Caillier, J. G. (2010). Facteurs influençant le rendement au travail dans les organismes publics. *Revue de la performance et de la gestion publique, 34*(2), 139-165.

Chouchane, A. (2021). L'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle. Revue Internationale des Sciences de Gestion, 4(3), 950–974.

Cornu Frédéric. (2023). Nouvelles manières de travailler (NMT) et performance au travail : quel est le rôle de la culture organisationnelle ? [Thèse de doctorat en administration publique]. Université de Lausanne.

Crozier, M. (1971). Sentiments, organisations et systèmes. *Revue française de sociologie,* 12(1), 141-154.

Dujarier, M.-A. (2015). L'évaluation du travail : de quoi parle-t-on ? Analyses & Réflexions, Et Voilà, 34. https://la-petite-boite-a-outils.org Consulté le 23/11/2025.

Foucher, R. (2007). Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. Dans S. Saint-Onge et V. Haines (dir.), Gestion des performances au travail. Bilan des connaissances (p. 53–95). De Boeck Supérieur.

Huberman, M., & Miles, M. B. (1991). *Qualitative Data Analysis : A collection of New Methods.* Bruxelles : De Boeck.

Morin, D. (1992). Denis Boucher et Christian Doyon, Sachez évaluer votre personnel : le chemin de la réussite [Compte rendu]. Relations industrielles / Industrial Relations, 47(1), 170–173. https://doi.org/10.7202/050755ar

Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America : Does public service motivation make a difference ? *Riview of Public Personnel Administration,* 19(4), 5-16.

Nunnally, J. (1978). Alpha de Cronbach. *Journal of Consumer Ressearch,* 16, 297–334.

Rascol-Boutard, S. (2014). L'action publique au défi de la performance [Mémoire d'habilitation à diriger des recherches, Université d'Orléans].

Ritz, A., Vandenabeele, W. et Vogel, D. (2021). Public service motivation and individual performance. Dans P. Leisink, L. Andersen, G. A. Brewer, C. Jacobsen, E. Knies et W. Vandenabeele (dir.), Managing for public service performance: How HRM and leadership can make a difference (p. 254–277). Oxford University Press.

Schweizer, A., del Rio Carral, M. et Santiago-Delefosse, M. (2020). Les méthodes mixtes en psychologie. Analyses qualitatives et quantitatives : de la recherche à la pratique. Dunod.

Spector, P. (2020). Psychologie du travail et des organisations (7e éd.). De Boeck Supérieur.

Weber, M. (1971). *Economie et société* (T. I & II ; J. Chavy & E. de Dampierre, trad.). Plon. (Ouvrage original publié en 1922).

Wilson, W. (1887). *The study of administration.* Policical Science Quarterly, 2(2), 197-222. https://doi.org/10.2307/2139277

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)

