Numéro 167

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

LE CLIENTELISME A L'EPREUVE DES PRINCIPES WEBERIENS DANS LA FONCTION PUBLIQUE CONGOLAISE

Par

Pierre AHOZI NYANGA

Chef de travaux à la Haute École de Commerce de Kinshasa

Résumé

La place qu'occupe le clientélisme dans le processus de recrutement du personnel à la fonction publique de la République démocratique du Congo, au détriment de la méritocratie telle que proposée par Max Weber, est au centre de ce travail. L'étude repose sur des entretiens et une analyse documentaire ; elle présente notamment les observations relatives à 30 agents engagés entre 2022 et 2026.

Les entretiens font état de recommandations de candidats par des partis politiques, des personnalités politiques et de hauts fonctionnaires. Parmi les 30 agents étudiés, 11 présentent une adaptation au travail jugée satisfaisante, contre 19 dont l'intégration demeure difficile. Ces difficultés sont associées aux modalités de recrutement, mais aussi aux conditions d'accueil et à l'organisation du travail.

Nous proposons un dispositif de parrainage des candidats, articulé au recrutement au mérite. Les parrains seraient choisis parmi les hauts fonctionnaires et les retraités de la fonction publique. Ils auraient pour rôle d'encadrer les candidats, de leur présenter les exigences du travail auquel ils aspirent et de les orienter selon leurs qualifications et leurs compétences. Cette proposition reste à expérimenter et ne se substitue pas aux procédures légales de recrutement.

Mots-clés : *fonction publique, recommandation, clientélisme, bureaucratie wébérienne, République démocratique du Congo.*

Abstract

This study examines clientelism in the recruitment of civil servants in the Democratic Republic of the Congo in relation to Max Weber's merit-based principles. It draws on interviews and documentary analysis and presents observations concerning 30 civil servants recruited between 2022 and 2026.

The interviews describe recommendations of candidates by political parties, political figures and senior civil servants. Among the 30 civil servants studied, 11 showed satisfactory workplace adjustment, whereas 19 experienced difficulties integrating into their services. These difficulties were associated with recruitment practices as well as working conditions and workplace organization.

We propose a sponsorship scheme linked to merit-based recruitment. Sponsors would be selected from among senior and retired civil servants. They would guide candidates, introduce them to job requirements and advise them according to their qualifications and skills. The proposed scheme remains to be tested and would complement statutory recruitment procedures.

Keywords: *civil service, recommendation, clientelism, Weberian bureaucracy, Democratic Republic of the Congo.*

INTRODUCTION

1.1. Contexte de l'étude

Cette recherche s'inscrit dans un contexte de difficultés d'accès à l'emploi pour les jeunes en République démocratique du Congo. La recherche d'emploi mobilise les compétences individuelles, mais aussi les parents, les proches et les membres de la famille pouvant recommander les candidats dans les organisations où ils travaillent ou dans leurs réseaux de connaissances. D'autres candidats recourent aux responsables des partis politiques, aux personnalités politiques ou religieuses pour obtenir une recommandation.

Cependant, certaines de ces recommandations peuvent affecter négativement la gestion des organisations où sont affectés les agents. D'après l'enquête que nous avons menée à la fonction publique du 19 mars au 13 avril 2026, les recommandations décrites par les personnes interrogées ne tiennent pas toujours compte des qualifications des agents recommandés, de leurs compétences ou des besoins de la fonction publique. Au lieu de favoriser la performance de cette organisation, elles peuvent ainsi alourdir ses charges.

1.2. Cadre théorique

Cette étude s'inscrit dans la sociologie compréhensive des organisations de Max Weber. Pour ce dernier, la bureaucratie ne désigne pas la lourdeur administrative au sens péjoratif, mais représente la forme la plus rationnelle de la domination légale.

Max Weber définit l'idéal-type bureaucratique comme un modèle d'organisation caractérisé par la rationalité, la prévisibilité et l'efficacité. Sa légitimité ne repose ni sur la tradition ni sur le charisme du chef, mais sur la croyance en la légalité des règlements et du droit de donner des directives. C'est ce qu'il nomme la domination rationnelle-légale. Cet idéal-type, bien que jamais pleinement réalisé dans la réalité, constitue un étalon permettant de mesurer les écarts du réel.[51]

Notre analyse retient six principes structurants de cet idéal-type, dans le prolongement de la lecture de la bureaucratie proposée par Beetham :[52]

- Le principe de la hiérarchie fonctionnelle et de la compétence d'attribution. Chaque emploi est délimité par des règles légales et intégré dans une structure hiérarchique de contrôle ;
- Le principe du recrutement fondé sur la qualification et la méritocratie. L'accès à la fonction publique repose sur des critères de compétence, appréciés notamment par concours, diplôme ou épreuve, dans une perspective d'égalité des chances ;

[51] Max Weber, cité par MPASI ZAMUNTU E., *Gestion des ressources humaines et gestion des entreprises publiques en R. D. Congo*, Paris, L'Harmattan, 2020, p. 118.

[52] BEETHAM D., *Bureaucracy*, 2e éd., Minneapolis, University of Minnesota Press, 1996.

— Le principe d'impersonnalité, sans haine et sans passion (sine ira et studio). Le fonctionnaire exerce sa fonction sans considération de personne, à l'abri des influences clientélistes ;
— Le principe de la règle écrite et de la formalisation. L'administration repose sur des dossiers, des archives et des procédures écrites et traçables ;
— Le principe de carrière et de spécialisation. La fonction publique est une profession qui assure une carrière stable et une rémunération régulière ;
— Le principe de séparation des moyens d'administration et de l'appropriation privée du poste.

Or, comme l'ont souligné les critiques post-wébériennes, cet idéal-type est susceptible de dysfonctionnements. Merton évoque le ritualisme bureaucratique[53], et Crozier et Friedberg montrent comment les relations informelles et les stratégies d'acteurs peuvent contrarier le fonctionnement de l'organisation formelle.[54]

Dans le contexte de la République démocratique du Congo, la loi n° 16/013 du 15 juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'État, telle que modifiée et complétée par la loi n° 25/046 du 1er juillet 2025, fournit le cadre du recrutement. Son article 6 fait du concours la règle, tout en prévoyant des cas exceptionnels de recrutement sur titre. Son article 4 rattache le recrutement à la vacance d'un emploi prévu au cadre organique et au budget. Une recommandation ne dispense donc pas de respecter les conditions légales d'accès à l'emploi public.[55]

C'est précisément à l'aune de ce cadre que nous interrogeons la pratique de la recommandation lorsqu'elle ne tient pas compte des postes à pourvoir, des compétences des agents recommandés et des exigences de performance de la fonction publique. Nous définissons ici la recommandation clientéliste comme un mode informel d'accès à la fonction publique fondé sur l'intervention d'un protecteur plutôt que sur une évaluation objective des qualifications. Cette définition ne vise pas toute forme d'appui à une candidature. La question est de savoir comment cette pratique s'écarte des principes wébériens et dans quelles conditions un parrainage pourrait favoriser la préparation et l'intégration des candidats.

Notre hypothèse est que cette pratique constitue non une simple adaptation, mais une entorse systémique qui remet en cause trois piliers wébériens :
— L'impersonnalité ;
— La méritocratie ;
— La rationalité.

[53] MERTON R. K., « Bureaucratic Structure and Personality », dans *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Free Press, 1957, p. 195–206.
[54] CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1981, p. 225.
[55] RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, Loi n° 16/013 du 15 juillet 2016, art. 4 et 6 ; loi n° 25/046 du 1er juillet 2025, art. 1er modifiant notamment l'art. 4.

1.3. Méthodologie

Pour mener cette étude, nous avons eu recours à une démarche qualitative et à une approche systémique. Cette dernière permet d'examiner les interdépendances entre les responsables des partis politiques, les managers de la fonction publique et les agents recommandés. Les entretiens avec ces acteurs, couplés à l'analyse documentaire, constituent les matériaux de l'étude. Les entretiens auprès des responsables des partis politiques ont été conduits en novembre 2025 ; l'enquête à la fonction publique s'est déroulée du 19 mars au 13 avril 2026. Les résultats présentés portent notamment sur 30 agents engagés entre 2022 et 2026. Les effectifs et pourcentages décrivent ce groupe ; ils ne permettent pas une généralisation statistique à l'ensemble de la fonction publique. L'interprétation de leurs comportements repose sur les observations et les propos rapportés au cours de l'enquête, sans mesure indépendante de la performance administrative.

2. DU PROCESSUS DE RECRUTEMENT A LA FONCTION PUBLIQUE

Le ministère ayant la Fonction publique dans ses attributions intervient dans le recrutement des agents. Dans le circuit décrit par les personnes interrogées, les ministères et les secrétariats généraux expriment leurs besoins en personnel et transmettent des propositions de candidats au ministère de la Fonction publique. Les services compétents préparent ensuite les dossiers d'immatriculation et les projets d'actes soumis à l'autorité habilitée. Ce circuit administratif, tel qu'il est rapporté, ne constitue pas à lui seul une procédure légale de sélection : la transmission d'une candidature et son immatriculation ne remplacent pas le respect des conditions de recrutement.

Une autre voie évoquée est celle de l'École nationale d'administration (ENA), qui organise un concours d'admission. Les différentes étapes de ce concours doivent être distinguées de l'affectation ultérieure des candidats. Pour la dixième promotion, le communiqué de l'ENA du 27 décembre 2025 indique que 8 619 candidats ont participé à l'épreuve écrite du 30 novembre 2025 et que 335 ont été déclarés admissibles à l'épreuve orale, annoncée à partir du 3 janvier 2026. Ces 335 candidats ne correspondent donc pas à un effectif de fonctionnaires définitivement recrutés.[56]

Le problème soulevé par les entretiens concerne les recommandations transmises par les ministères bénéficiaires lorsqu'elles contournent la procédure légale de recrutement. Selon les personnes interrogées, au lieu de se limiter aux postes vacants, certains responsables des partis politiques cherchent à faire ajouter d'autres candidats aux propositions de recrutement.

[56] ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION, communiqué n° ENA/DG/DFI/14/2025 du 27 décembre 2025, « Publication des résultats de l'épreuve écrite et admission à l'épreuve orale — 10e promotion ».

Les pratiques décrites mettent ainsi en évidence l'ingérence de responsables des partis politiques, de personnalités politiques et de certains cadres internes dans le recrutement du personnel de la fonction publique.
Selon les témoignages recueillis, des partis politiques recommandent des candidats, tandis que certains managers hésitent à s'opposer à ces demandes parce qu'ils espèrent bénéficier d'une protection pour se maintenir à leur poste ou obtenir un avancement en grade. Ce mécanisme peut contribuer à la pléthore décriée par les responsables de la fonction publique. À titre d'illustration documentaire, la suspension du secrétaire général aux Affaires sociales pour le recrutement irrégulier d'une centaine de nouvelles unités a été annoncée en novembre 2022. Cet épisode ne suffit toutefois pas à établir l'étendue de la pratique dans l'ensemble des services.[57]
Les résultats des entretiens menés en novembre 2025 auprès de responsables de trois partis politiques — l'Union pour la nation congolaise (UNC), l'Alliance des forces démocratiques du Congo (AFDC) et l'Union pour la démocratie et le progrès social (UDPS) — font état de recommandations de leurs membres pour un recrutement à la fonction publique. D'après les interlocuteurs rencontrés, ces recommandations ne sont pas précédées d'une formation ni d'un encadrement structuré.
Les critères de sélection pour bénéficier de ces recommandations ne sont pas clairement définis dans les propos recueillis. Ils varient selon les relations qu'entretient le candidat avec les responsables du parti. Les interlocuteurs évoquent tantôt le militantisme, tantôt l'appartenance tribale ou les relations personnelles. Ces critères relèvent du clientélisme lorsqu'ils prennent le pas sur les qualifications et les besoins des services.
De leur côté, les managers de la fonction publique, en recrutant de nouveaux agents, s'attendent à une amélioration du travail et de la performance de l'organisation. Les résultats de l'enquête menée du 19 mars au 13 avril 2026 font cependant apparaître des difficultés d'intégration parmi les 30 agents étudiés, engagés entre 2022 et 2026 :
— 11 agents sur 30, soit 36,7 %, s'adaptent au travail : ils respectent les instructions de leurs autorités hiérarchiques, acceptent de travailler en équipe et sont réguliers au travail. Les échanges avec eux suggèrent que cette assiduité pourrait être liée à leurs démarches personnelles d'engagement à la fonction publique, antérieures aux recommandations des responsables politiques. Parmi ces 11 agents, 8 effectuaient déjà un stage professionnel dans l'organisation ;
— 19 agents sur 30, soit 63,3 %, ne sont pas réguliers au travail et, lorsqu'ils s'y rendent, tendent à s'isoler et à peu travailler en équipe. Quand ils

[57] AGENCE CONGOLAISE DE PRESSE, « Suspension du secrétaire général aux Affaires sociales pour recrutement irrégulier de nouvelles unités », 9 novembre 2022.

rencontrent des difficultés, ils préfèrent se confier aux personnes qui les ont recommandés. Lors des entretiens, ils ont expliqué leur comportement par le fait que les responsables des services où ils sont affectés ne leur confient pas de tâches ; ils se sentent ignorés.

Les responsables de la fonction publique évoquent, pour leur part, les difficultés liées à la capacité d'accueil du bâtiment abritant le secrétariat général, en réhabilitation depuis quelques années. Ces travaux ont poussé les responsables des différents services à pratiquer un système d'alternance. Il existe aussi un problème d'impréparation, tant du côté des agents que du secrétariat général. Certains agents avaient sollicité des recommandations auprès des états-majors de leurs partis sans savoir où ils seraient affectés. Se retrouvant dans un travail qu'ils n'ont pas choisi, ils peuvent éprouver des difficultés d'intégration. Enfin, lorsque leur recrutement n'a pas suivi la procédure normale, ceux qui les reçoivent dans les services peuvent développer un sentiment de rejet qui freine leur participation au travail. Douglas McGregor, cité par Bolman et Deal, considère que le leadership doit favoriser une cohésion entre les travailleurs et l'organisation : les premiers doivent pouvoir remplir des missions satisfaisantes dont ils comprennent le sens, tandis que l'organisation bénéficie de leur talent et de leur énergie. Ces agents étant déjà présents dans l'organisation, les managers devraient créer un climat favorable à leur épanouissement et à la production d'un travail de qualité.[58]

Cette tension entre les nouvelles recrues et les agents déjà en poste, que nous nommons la communauté d'accueil, peut désavantager les usagers et l'organisation elle-même. En recrutant de nouveaux agents, la fonction publique s'attend à renforcer sa productivité. Pourtant, les enquêtés évoquent la persistance de difficultés : maîtrise insuffisante des effectifs, nouvelles unités et agents anciens demeurant impayés, salaires ne correspondant pas aux grades occupés, démarches répétées pour obtenir un avancement, courriers restant plus d'un mois sans réponse et lourdeur administrative. Ces difficultés rapportées ne constituent pas, à elles seules, une mesure de l'effet des recommandations sur la performance.

Que faire pour avoir une fonction publique performante, véritable cheville ouvrière de l'État, alors que l'influence de certains responsables politiques et hauts fonctionnaires court-circuite le processus normal de recrutement et empêche l'application des principes wébériens ?

3. PROPOSITIONS

Cette recherche propose de recourir au parrainage des candidats afin de mieux les préparer à l'emploi public. Cet accompagnement personnalisé ne

[58] Douglas McGregor, cité par BOLMAN L. G. et DEAL T. E., *Dans la tête des grands leaders : l'art de diriger*, Paris, Maxima–Nouveaux Horizons, 2015, p. 81.

correspond pas entièrement à l'impersonnalité du modèle bureaucratique de Max Weber, mais il pourrait favoriser l'acquisition de compétences et le souci du travail bien fait. Pour contribuer à la performance de la fonction publique, il devrait préparer les candidats aux procédures légales de sélection et faciliter leur intégration, sans constituer une voie de recrutement parallèle.

Le parrainage peut être confondu avec la recommandation, car ils sont tous deux des formes de soutien dans le monde du travail. Pour les besoins de l'analyse, nous les distinguons selon la nature, la durée et le degré d'engagement du soutien :

- Une recommandation est un acte ponctuel par lequel une personne — ancien collègue, superviseur, professeur ou proche — appuie une candidature ou des compétences auprès d'un recruteur, d'un employeur ou d'un réseau. Elle vise à renforcer la crédibilité du candidat, généralement dans le cadre d'une recherche d'emploi, d'une admission académique ou d'un appel d'offres. De courte durée et liée à une situation précise, elle peut prendre la forme d'une lettre, d'un appel ou d'un message. Elle porte sur les compétences, le comportement ou les résultats passés, mais peut aussi mobiliser le militantisme. Elle n'implique pas nécessairement de suivi continu. Son caractère clientéliste dépend de la substitution de l'appui personnel aux critères objectifs de sélection ;
- Le parrainage désigne ici une relation plus longue et structurée dans laquelle un professionnel expérimenté accompagne activement une autre personne pour l'aider à progresser dans sa carrière. Il vise le développement professionnel, l'intégration et l'évolution de carrière, notamment pour les personnes issues de milieux sous-représentés. Il se caractérise par un accompagnement régulier : rencontres, conseils et mise en réseau. Le parrain engage son image et peut faciliter l'accès à des occasions professionnelles. Cet accompagnement peut être structuré dans un programme d'entreprise ou d'association.

Sylvia Ann Hewlett insiste sur le soutien actif d'un parrain capable de défendre le potentiel et les réalisations de son protégé. Cette relation repose sur une alliance stratégique : le parrain promeut le protégé et bénéficie de sa réussite ; le filleul doit être proactif et obtenir des résultats à la hauteur de la confiance qui lui est accordée. Ce modèle de soutien à la carrière inspire notre proposition, mais sa transposition au recrutement public exige de prévenir le favoritisme.[59]

Nous souhaitons expérimenter une adaptation de ce modèle dans notre pays. Son efficacité dans la fonction publique congolaise reste à évaluer ; elle ne peut être déduite des seuls entretiens réalisés.

[59] HEWLETT S. A., *Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career*, Boston, Harvard Business Review Press, 2013, p. 17–23.

Concrètement, nous proposons de faciliter l'accès à un emploi correspondant aux compétences des candidats à travers des agences de parrainage. Ces agences pourraient être rattachées à l'Office national de l'emploi ou relever d'un dispositif distinct, selon un cadre institutionnel à définir. Elles auraient pour rôle de faciliter l'accès à la formation et de préparer à l'emploi les demandeurs qui rencontrent des difficultés d'insertion professionnelle.

3.1. Aux responsables des partis politiques et aux pouvoirs publics

Nous adressons les propositions suivantes aux responsables des partis politiques qui recommandent leurs membres à la fonction publique et aux pouvoirs publics :

- Orienter les candidats vers les agences de parrainage afin qu'ils connaissent mieux l'organisation où ils souhaitent faire carrière et le poste qu'ils envisagent d'occuper. En cas d'écart entre leurs compétences et les exigences du poste, le parrain pourrait les aider à se former ou à rechercher un emploi plus approprié. Les partis politiques devraient tenir compte des postes vacants, des besoins des organisations et des qualifications de leurs membres avant de les recommander à la fonction publique. Cela pourrait limiter la pléthore et les recrutements abusifs décriés par les responsables de cette institution ;
- Promouvoir, pour les pouvoirs publics, la création d'agences mettant en relation les demandeurs d'emploi et les parrains. Ces derniers pourraient être des fonctionnaires en activité ou à la retraite, bénévoles, connaissant la fonction publique, les postes vacants et les profils requis. Chaque parrain pourrait accompagner quelques demandeurs d'emploi, les sensibiliser aux réalités de l'administration, partager son expérience de l'organisation et de l'environnement du travail, et les aider à retrouver confiance en eux afin de préparer un éventuel concours. Les candidats auraient ainsi une idée du rôle qu'ils pourraient jouer dans les services. Le recrutement resterait conditionné aux besoins de l'organisation et aux exigences légales ;
- Veiller à ce que les recommandations des partis politiques n'aient aucun caractère contraignant pour l'administration et ne dispensent pas les candidats de satisfaire aux critères requis pour les postes à pourvoir.

L'assistance d'un parrain ne suffit pas à écarter le favoritisme ou le népotisme. Pour se rapprocher de la bureaucratie envisagée par Max Weber, le dispositif doit rester subordonné à la méritocratie, aux règles formelles et aux compétences. L'accès à l'accompagnement devrait être gratuit et ouvert selon des critères publics, sans condition d'appartenance politique. Les parrains devraient être distincts des jurys de sélection et déclarer leurs conflits d'intérêts. Un dispositif de recours et une expérimentation limitée,

assortie d'un suivi des compétences acquises et de l'intégration au travail, permettraient d'en apprécier les effets.[60]

3.2. Aux responsables de la fonction publique

Au regard du rôle attribué aux partis politiques dans les entretiens, nous recommandons aux responsables de la fonction publique, en collaboration avec le ministre de tutelle et les ministres sectoriels, de :

- Réunir les cadres des partis concernés afin de dresser un diagnostic des pratiques de recommandation et de rappeler les règles applicables à tous. Cette concertation ne devrait pas donner aux partis le pouvoir de fixer les critères de recrutement, qui relèvent des autorités compétentes dans le respect du droit ;
- Rechercher les mécanismes d'autonomisation de l'administration, notamment dans le recrutement et l'avancement en grade. La direction de la fonction publique devrait appliquer strictement les critères de recrutement des nouveaux agents ;
- Permettre aux managers de créer les conditions de l'adhésion des agents aux objectifs de leur service, à leur travail et à leurs dirigeants. Cette adhésion permet de mobiliser l'intelligence et les compétences disponibles au sein de l'organisation. La fonction publique a besoin d'un management des ressources humaines qui ne se limite pas à la structure, mais s'intéresse aussi aux besoins des agents, cherche à comprendre leurs difficultés et apporte des solutions dans les meilleurs délais. Pour réduire les insuffisances, les managers devraient susciter le désir d'apprendre et de se perfectionner, créer des possibilités de progrès personnel et proposer des formations professionnelles ;[61]
- Faire remplir régulièrement les fiches d'évaluation par les divisions, directions et départements afin de fonder les propositions d'avancement sur des critères objectifs. Les difficultés d'évaluation évoquées dans les services étudiés doivent être rapprochées des obligations statutaires : l'article 70, dans sa rédaction issue de la loi du 1er juillet 2025, prévoit notamment une évaluation annuelle obligatoire, au plus tard le 31 janvier, ainsi qu'une appréciation fondée sur les objectifs et les résultats.[62]

3.3. Aux agents recommandés à la fonction publique

Nous leur recommandons de fournir un effort d'intégration dans l'organisation où ils sont appelés à faire carrière. Cette intégration exige un apprentissage du travail et l'ambition de bien accomplir les tâches, même les plus modestes. Elle suppose d'accepter le travail en équipe, de dialoguer avec

[60] Max Weber, cité par BOLMAN L. G. et DEAL T. E., *Dans la tête des grands leaders : l'art de diriger*, Paris, Maxima–Nouveaux Horizons, 2015, p. 45.
[61] BLANCHARD K. et MILLER M., *Comment développer son leadership : 6 préceptes pour les managers*, Paris, Nouveaux Horizons, 2005, p. 63.
[62] RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, Loi n° 25/046 du 1er juillet 2025, art. 1er, nouvelle rédaction de l'art. 70 de la loi n° 16/013.

les responsables hiérarchiques et de recourir aux procédures internes pour résoudre les difficultés, au lieu de solliciter systématiquement l'intervention d'un protecteur. Le respect de la chaîne hiérarchique demeure nécessaire, sans préjudice des voies régulières de recours.

4. CONCLUSION

Ce travail s'est proposé de poser un diagnostic du processus de recrutement à la fonction publique de la République démocratique du Congo. Les entretiens suggèrent que certaines recommandations de candidats par des responsables politiques et de hauts fonctionnaires peuvent contribuer à la pléthore du personnel et aux difficultés de fonctionnement de l'administration. Les résultats relatifs aux 30 agents étudiés montrent toutefois que les conditions d'accueil, l'attribution des tâches et la préparation professionnelle interviennent également dans leur intégration. Ils ne permettent pas d'attribuer à la seule recommandation la contre-performance de l'ensemble de la fonction publique.

Dans les services évoqués, la capacité d'accueil limitée a conduit à une alternance des travailleurs, certains venant les jours pairs et d'autres les jours impairs. Des présences ponctuelles sont également rapportées. Ces modalités soulèvent un problème d'organisation et de suivi du travail, auquel s'ajoutent les difficultés de rémunération signalées par les enquêtés.

Compte tenu de la persistance des recommandations, nous proposons la création d'agences de parrainage destinées à faciliter l'accès à la formation, la préparation à l'emploi et l'intégration professionnelle. Des professionnels en activité ou à la retraite, bénévoles, pourraient partager leur expérience avec les demandeurs d'emploi. Ce parrainage pourrait renforcer l'égalité des chances à condition d'être ouvert à tous, indépendant de la sélection finale et soumis à des garanties contre le favoritisme.

Les partis politiques pourraient orienter leurs membres vers ces agences afin qu'ils connaissent mieux les organisations et les postes auxquels ils aspirent. Les candidats se prépareraient ainsi au concours et au travail dans une organisation dont ils auraient préalablement découvert les exigences. Une expérimentation encadrée permettrait d'apprécier l'apport de cet accompagnement à l'intégration des agents et au fonctionnement des services.

BIBLIOGRAPHIE

AGENCE CONGOLAISE DE PRESSE, « Suspension du secrétaire général aux Affaires sociales pour recrutement irrégulier de nouvelles unités », 9 novembre 2022. En ligne : https://acp.cd/nation/suspension-du-secretaire-general-aux-affaires-sociales-pour-recrutement-irregulier-de-nouvelles-unites/ (consulté le 9 septembre 2026).

BEETHAM D., *Bureaucracy*, 2e éd., Minneapolis, University of Minnesota Press, 1996.

BLANCHARD K. et MILLER M., *Comment développer son leadership : 6 préceptes pour les managers*, Paris, Nouveaux Horizons, 2005.

BOLMAN L. G. et DEAL T. E., *Dans la tête des grands leaders : l'art de diriger*, Paris, Maxima–Nouveaux Horizons, 2015.

CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1981.

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION, « Publication des résultats de l'épreuve écrite et admission à l'épreuve orale — 10e promotion », communiqué n° ENA/DG/DFI/14/2025 du 27 décembre 2025. En ligne : https://ena.cd/espace-presse/publication-des-resultats-de-lepreuve-ecrite-et-admission-a-lepreuve-orale-10e-promotion/ (consulté le 9 septembre 2026).

HEWLETT S. A., *Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career*, Boston, Harvard Business Review Press, 2013.

MERTON R. K., « Bureaucratic Structure and Personality », dans *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Free Press, 1957.

MPASI ZAMUNTU E., *Gestion des ressources humaines et gestion des entreprises publiques en R. D. Congo*, Paris, L'Harmattan, 2020.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, Loi n° 16/013 du 15 juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'État, *Journal officiel de la République démocratique du Congo*, numéro spécial, 3 août 2016.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, 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'État, *Journal officiel de la République démocratique du Congo*, numéro spécial, 14 juillet 2025.

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)

