Volume 22 Issue 16
Originally issued as A6

Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 22 Issue 6 Version 1.0 Year 2022
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

# Appropriation and Control of Administrative Staff: Elements of Strategic Human Resource Management of Teachers Control and Pay Service in the Democratic Republic of Congo

By Mbungu Tsasa Baby, Bila Menda Philippe & Jules Murupa Mbo
*National Pedagogical University*

*Abstract-* Having always occupied a place of choice in any organization in the world, the human is the key to all its steps, it determines the direction it takes; both success and failure are intrinsic to it. Thus, it is necessary to develop and mobilize the required skills that each individual a bounds, in order to make them available to the structure in order to achieve the expected results. To achieve this, it is therefore up to the organization to appropriate and control its workforce.

It is in this context that this study, which contributes to the appropriation and control of SECOPE's workforce, has been carried out, it demonstrates how this specialized Service can take on the Forecast Management of Workforce, Jobs and Skills (GPEEC) as a management strategy for maximum performance of its units and achievement of its objectives.

*Keywords: appropriation, control, workforce, human resources management and strategic human resources management.*

*GJMBR-A Classification: JEL Code: M00*

APPROPRIATIONANDCONTROLOFADMINISTRATIVESTAFFELEMENTSOFSTRATEGICHUMANRESOURCEMANAGEMENTOFTEACHERSCONTROLANDPAYSERVICEINTHEDEMOCRATICREPUBLICOFCONGO

*Strictly as per the compliance and regulations of:*

Research | Diversity | Ethics

© 2022. Mbungu Tsasa Baby, Bila Menda Philippe & Jules Murupa Mbo. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

# Appropriation and Control of Administrative Staff: Elements of Strategic Human Resource Management of Teachers Control and Pay Service in the Democratic Republic of Congo

Mbungu Tsasa Baby [α], Bila Menda Philippe [σ] & Jules Murupa Mbo [ρ]

*Abstract-* Having always occupied a place of choice in any organization in the world, the human is the key to all its steps, it determines the direction it takes; both success and failure are intrinsic to it. Thus, it is necessary to develop and mobilize the required skills that each individual a bounds, in order to make them available to the structure in order to achieve the expected results. To achieve this, it is therefore up to the organization to appropriate and control its workforce.

It is in this context that this study, which contributes to the appropriation and control of SECOPE's workforce, has been carried out, it demonstrates how this specialized Service can take on the Forecast Management of Workforce, Jobs and Skills (GPEEC) as a management strategy for maximum performance of its units and achievement of its objectives.

It also demonstrates the importance of putting each agent in an administrative position allowing him to put all his skills at the disposal of the service; because after going into the field, with the survey method by questionnaire, well supported by the documentation and the interview, the main results recorded are such as: (i) the appropriation and control of the workforce are practices to be assigned to the SECOPE; (ii) the SECOPE branches are faced with several difficulties and problems related to the lack of a real policy of ownership and control of staff; (ii) this Specialized Service does not practice strategic management of its administrative staff.

In view of these results and the observations made on the ground, the study leads to the conclusion that there is a need to set up a Human Resources Department in the Teachers' Control and Payroll Service which must have as a strategy first the GPEEC.

*Keywords: appropriation, control, workforce, human resources management and strategic human resources management.*

*Résumé-* Ayant toujours occupé une place de choix dans une quelconque organisation au monde, l'humain est la clé de toutes ses démarches, il détermine la direction qu'elle emprunte; le succès comme l'échec lui sont intrinsèques.Ainsi, convient-il de développer et mobiliser les compétences requises que regorgent chaque individu, afin de les mettre à la disposition de structure afin d'atteindre des résultats escomptés. Pour y parvenir, il sied donc à l'organisation, de s'approprier et de maîtriser ses effectifs.

C'est dans ce cadre que cette étude qui apporte une contribution sur l'appropriation et la maîtrise des effectifs du SECOPE a été menée, elle démontre comment ce Service spécialisé peut prendre la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC) comme une stratégie de gestion pour un rendement maximal de ses unités et l'atteinte de ses objectifs.

Elle démontre également, l'importance de mettre chaque agent dans une position administrative lui permettant de mettre toutes ses compétences à la disposition du service; car après descente sur terrain, avec la méthode d'enquête par questionnaire, bien appuyée par la documentation et l'interview, les principaux résultats enregistrés sont tels que: (i) l'appropriation et la maîtrise des effectifs sont des pratiques à assigner au SECOPE; (ii) les antennes SECOPE sont confrontées à plusieurs difficultés et problèmes liés au manque d'une vraie politique d'appropriation et de maîtrise des effectifs; (ii) ce Service Spécialisé ne pratique pas la gestion stratégique de son personnel administratif.

Au regard de ces résultats et des constats fait sur terrain, l'étude débouche à la conclusion sur laquelle, il y'a nécessité de mettre en place une Direction de Ressources Humaines au Service de Contrôle et de Paie des Enseignants qui devra avoir comme stratégie première la GPEEC.

*Mots clés: appropriation, maîtrise, effectif, gestion de ressources humaines et gestion stratégique de ressources humaines.*

## I. Introduction

Dans toutes les organisations, l'être humain a toujours occupé une place de choix, il est la base de tout. C'est lui qui détermine la direction à suivre, il se rassure de sa bonne marche, il définit sa taille ainsi que son ampleur et il exécute les différentes tâches pour atteindre des résultats escomptés; ce qui se définit en un mot par « travail ».

*Author α: Assistant and Doctoral candidate at the Faculty of Psychology and Educational Sciences of the National Pedagogical University. Researcher attached to the Research Unit: "Administration, Management, Leadership, Governance and Economics of Education" (UR.81). e-mail: babymbungu2022@gmail.com*

*Author σ: Assistant and doctoral student at the Faculty of Psychology and Educational Sciences of the National Pedagogical University (U.P.N), Kinshasa/ Ngaliema, D.R. Congo.*
*e-mail: bila.menda@gmail.com*

*Author ρ: Assistant and doctoral student at the Faculty of Psychology and Educational Sciences of the National Pedagogical University (U.P.N), Kinshasa/ Ngaliema.*



© 2022 Global Journals

Le travail représente une activité sociale aux dimensions complexes et contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante, il convient donc de prendre toutes ces dimensions en considérations pour que la personne exerçant un métier quelconque au sein d'une organisation puisse répondre efficacement aux ententes de cette dernière.

Voilà pourquoi, il est d'une importance capitale de considérer l'humain, non pas comme un simple exécutant des tâches, mais plutôt un atout majeur de l'organisation. Ce dans ce sens que la Direction des Ressources Humaines, dans son volet Gestion des Effectifs, se fait incontournable dans toutes les organisations moderne.

En effet, chaque salarié doit avoir des compétences qu'il doit nécessairement mettre à la disposition de l'entreprise (service), pour l'atteinte des résultats escomptés. Autrement, c'est une perte au niveau de l'organisation.

Cependant en Afrique et particulièrement en République Démocratique du Congo(RDC) dans l'administration publique, bien que la Gestion des Ressources Humaines soit régie par la loi portant statut des agents de carrière des services publics de l'Etat qui fixe les conditions d'admission, de carrière et de retraite dans les services publics, il n'y a cependant pas une coupure nette entre les relations sociales et les relations du travail qui sont peu, ou pas standardisées, les obligations et les droits des agents ne sont pas clairs, et l'emploi est caractérisé par l'absence de relations contractuelles.

Si l'agent recruté ne vient pas tout apprendre dans son lieu de travail, il est soit occupé par ses études soit par d'autres labeurs entrepris avant son recrutement. Encouragé par des discours tel que: dans l'administration publique on ne se présente pas chaque jour au travail; lorsqu'on a déjà son numéro matricule s'est fini; il suffit de venir une fois par semaine et signé…

C'est dans cette optique que nous avons voulu nous faire une idée sur la manière dont les choses sont organisées au niveau du Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique qui regorgent plusieurs Services avec un nombre important des Effectifs à gérer, comme précisent bien Ekwa (2001) cité par Fuku (2017) qui considèrent qu'en République Démocratique Congo, le secteur de l'éducation demeure l'un des domaines qui emploie un grand effectif d'agents de l'Etat.

Voilà pourquoi le Service de Contrôle et de Paie des Enseignants, SECOPE en sigle, nous a paru un carde idéal pour voir dans quelle mesure ce service spécialisé s'Approprie et Maîtrise ses Effectifs en vue d'atteindre les résultats escomptés qui constituent sa raison d'être.

Le secteur de l'enseignement en RDC fait face à un paradoxe: d'une part, l'on déplore les agents fictifs, les écoles fictives, la non prise en charge du personnel enseignant et administratif des écoles publiques communément appelés « NU et NP » par l'Etat et d'autre part, le nombre croissant, sinon exagéré, des Directions Provinciales et des antennes SECOPE avec une quantité importante de personnel à leurs seins dont la prise en charge est quasiment automatique par le trésor public.

Tout en gardant à l'esprit que le SECOPE comme service spécialisé doit accroitre (s'étendre) au même rythme que les Provinces et sous Provinces Educationnelles. Chose qui entraine logiquement l'augmentation de ses Effectifs; or avoir un Effectif (costaud soit-il) est une chose, mais s'en approprier et le maîtriser en est une autre (Laroche, 1989).

Pour mieux comprendre et fournir des explications plausibles sur l'applicabilité de l'appropriation et la maîtrise des effectifs au SECOPE, la documentation, l'observation et l'enquête sur terrain reste des opérations laborieuses, très délicates et déterminantes que nous avons menées délicatement à l'aide du questionnement suivant: (i) que fait le SECOPE pour l'appropriation et la maîtrise de ses effectifs ? (ii) Quels sont les différents types d'effectifs et leurs caractéristiques? (iii) Comment se fait le calcul des effectifs au SECOPE ?

## II. Cadre Conceptuel et Théorique de L'étude

Dans ce point, nous étalons les différents concepts et théoriques utilisées dans le cadre de cette étude.

### *a) Définition des concepts clés*

#### i. *Appropriation*

Selon le dictionnaire Larouse (2011), le terme appropriation évoque l'action de s'approprier. Etymologiquement le terme approprié vient du latin « appropriare » qui veut dire rendre propre à une destination, adapter, conformer. Dans un service nous parlerons de l'appropriation lorsque les agents qui y sont affectés répondent aux profils définis par les tâches à exécuter, autrement dit lorsqu'il y'a adaptation des individus affectés par rapport à leurs postes de travail.

#### ii. *Maîtrise*

Le mot maîtrise vient du verbe maîtriser qui se définie selon le dictionnaire Larousse Illustré (2011) comme le fait de se rendre maître de forces difficilement contrôlable; ou encore la capacité d'avoir une bonne connaissance, une pratique sûre de quelque chose. C'est exactement dans cette optique que nous définissons le terme maîtrise dans cette étude.



© 2022 Global Journals

iii. *Effectif*

L'effectif est une mesure utilisée pour les déclarations sociales. Il représente le nombre de salariés travaillant au sein d'une entreprise sous contrats de travail. Il est évalué au 31 décembre de l'année précédente, il prend en compte les personnes sous contrat à durée déterminée et indéterminée ainsi que les intermittents et les travailleurs temporaires ».

*b) Cadre théorique*

i. *Appropriation et Maîtrise des effectifs*

La réussite de la gestion des effectifs passe premièrement par l'adaptation (la concordance) de différentes unités aux tâches à exécuter dans l'organisation, ensuite par la connaissance de son effectif et la capacité d'en contrôler sa structure ainsi que son évolution dans le temps. Il n'en reste pas moins que la concordance et la connaissance des effectifs sont essentielle pour les services (entreprises), car elles permettent la canalisation de toutes les compétences dans un seul souci de performance globale d'une part, et vis à vis des obligations légales qui y sont attachées d'autre part.

S'approprier et maîtriser les effectifs veut donc dire pour nous, la capacité d'une organisation à acquérir les unités (agents) selon les exigences des postes et ensuite les utiliser rationnellement, en vue non seulement, d'un rendement maximal de l'entreprise mais aussi de l'épanouissement intégral de ces acteurs.

ii. *Gestion des Effectifs du Personnel*

La notion d'effectif est un thème clé et essentiel de la gestion des ressources humaines. Elle constitue ainsi le cœur de nombreuses problématiques des services R.H au sein des organisations et par extension, beaucoup « d'entreprises ne connaissent pas, à quelques unités près, leurs effectifs » à un moment donné possédaient en leur sein. Ce constat a une double origine: (i) La grande diversité des types de mesure conduit à la variété des chiffres révélés. En effet toutes les entreprises n'ont pas encore, loin de là, formalisé tous les processus de calcul ce qui explique la variabilité des résultats. (ii) L'importance des mouvements, la variété croissante des statuts individuels et des modalités d'emploi font que la saisie d'un état d'effectif à un moment donné peut être très délicate. La diversité des modes d'observation ne facilitant en aucun cas l'unicité de la mesure.

iii. *Différents types d'effectifs selon MARTORY (2009)*

Nous pouvons distinguer 7 grandes notions d'effectif. Toutes trouvent leurs origines dans le Registre unique du personnel et dans l'ensemble des logiciels de calcul de paye et de gestion des Ressources Humaines.

*Tableau 4:* Type d'effectifs et leurs méthodologies de calcul

| Type D'effectif | Definition | Methodologie De Calcul |
|---|---|---|
| Effectif théorique ou habituel | Ce sont les salariés permanents sous contrat à durée indéterminée travaillant à temps plein, y compris les salariés en période d'essai ou de préavis, les travailleurs à domicile, les salariés dont le contrat est suspendu, les salariés sous contrat intermittent, les travailleurs intérimaires, les stagiaires étrangers qui sont pris en compte au prorata de leur temps de présence comme les travailleurs à temps partiel. | |
| Effectif inscrit | C'est l'ensemble des travailleurs figurant (et non sortis) sur le registre unique du personnel. Pratiquement toutes les catégories de salariés que l'on est susceptible de rencontrer dans l'entreprise se trouvent dans ce registre. Les seules catégories laissées en dehors sont celles des travailleurs à domicile et des contrats suspendus. | *Effectif inscrit = effectif théorique – contrats suspendue pour absences de longs durée –travailleurs à domicile.* |
| Effectif permanant | Il se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée. | *Effectif permanant = effectifs initiale-départs –CDD- temps partiel* |
| Effectif initiale | Celui inscrit au 1er janvier de chaque année | |
| Effectif fiscal | Il regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou dans l'effectif et qui, de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice. | *Effectif fiscal= effectif initiale +entrée* |



© 2022 Global Journals

| | | |
|---|---|---|
| Effectif présent | C'est l'ensemble des personnes considérées comme présentes à un instant noté T, qu'elles travaillent ou non pour leurs activités principales. | *Effectif présent= effectif payé-absents rémunéré* |
| Effectif au travail | Effectif au travail: C'est l'ensemble des personnes travaillant pour leur activité principale. Sont exclus donc, les personnes en formation, en délégation, infirmerie, etc. | *Effectif au travail= effectif présent – personnes ne travaillent pas réellement pour l'activité constituent leur occupation habituelle.* |

iv. *Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC)*

La gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences (GPEEC), aussi dénommée gestion prévisionnelle et préventive des emplois et compétences (GPPEC, avec deux " P " pour mieux se prémunir contre les risques), " c'est la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'actions cohérents visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines d'une organisation (en terme d'effectifs et de compétences), en fonction de son plan stratégique (ou au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés), en impliquant les Hommes dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle "(Joëlle Pelosse & Benoît Saïdi 2014).

D'après "Développement et Emploi", cité par les mêmes auteurs, Il s'agit en d'autres termes, d'assurer la continuité des missions d'une organisation grâce aux compétences que mettent en œuvre les personnels qui la composent, en prenant en compte autant que possible les évolutions qui peuvent avoir un impact sur le contenu des activités, l'organisation qui les structure, la quantité de travail qu'elles représentent.

Pour produire toute son utilité, une démarche de GPEEC doit être orientée avant tout vers l'encadrement et les services opérationnels; c'est en effet grâce aux emplois que les agents exercent et aux compétences qu'ils mettent en œuvre que les missions des services sont réalisées.

La GPEEC fonctionne aussi bien au niveau d'une unité opérationnelle, d'un service, d'une direction, que d'une structure dans son ensemble, mais suppose nécessairement l'implication des différents acteurs de l'organisation depuis les élus et la direction générale, jusqu'aux agents, en passant par les partenaires sociaux.

a. *Principes de la GPEEC*

La GPEEC obéit aux principes suivants: (1) On projette des postes, et non des individus nommément désignés, on réfléchit sur les évolutions de métiers. L'étude reste anonyme; (2) L'horizon des projections est variable: de 6 mois à 3 ou à 5 ans pour les études prospectives de métier.: (3) La démarche s'opère toujours en trois phases:(i) Une phase de diagnostic de la situation, des structures, des métiers et des effectifs; c'est un moyen de dresser un bilan organisé des RH. (état des ressources); (ii) Une phase de pronostic correspondant à la présentation des besoins en RH. (état des besoins); (iii) Une Phase de prescription ou l'on envisage les moyens de combler les écarts entre ressources et besoins à l'horizon donné (régulation / ajustement (interne et externe). (4) la démarche s'opère dans le cadre de simulation: Autrement dit il ne s'agit pas de projeter une seule situation des effectifs, mais il s'agit bien de simuler plusieurs états des structures et des effectifs en tenant compte notamment de plusieurs situations de l'environnement.

b. *Démarche de gestion prévisionnelle des effectifs*

La démarche de GPEEC est présente dans le schéma du système cybernétique d'adaptation des RH qui envisage comment s'opère dans le temps l'adéquation des ressources et des emplois.



© 2022 Global Journals

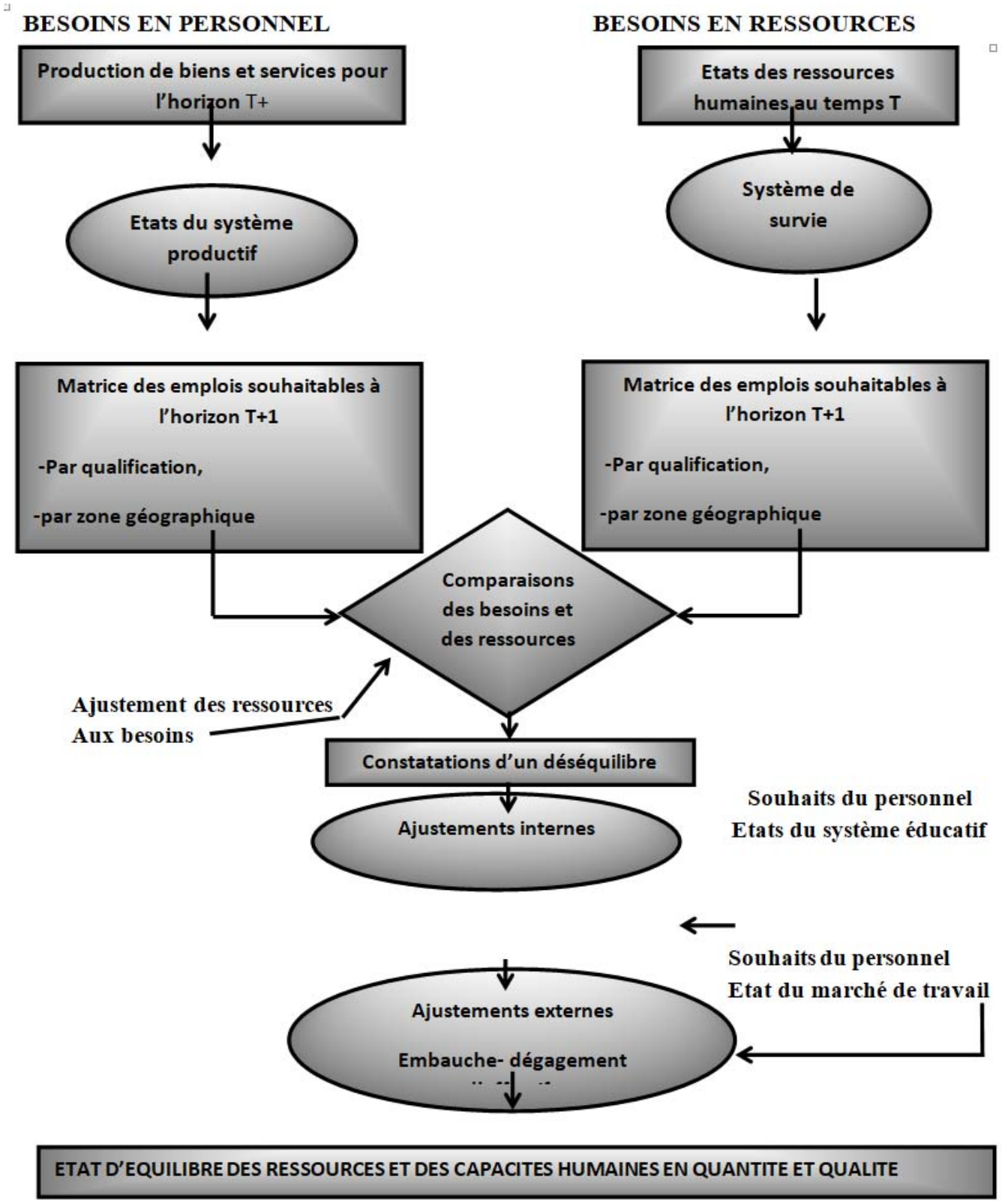


*Figure 2.1:* Système cybernétique d'analyse prévisionnelle des Ressources Humaines.

De cette figure ressorte le constat selon lequel, les besoins en personnel à l'horizon T+1 dépendent de deux éléments: (i) Les projections de production pour l'horizon donnée qui elles-mêmes, sont conditionnées par les plans de la firme ou de la sous-unité; (ii) L'état du système productif au sens large qui détermine les RH nécessaires pour mettre en œuvre la production souhaitée, l'état de structure de X°, et notamment le



© 2022 Global Journals

niveau du capital technique et le degré d'automatisation, conditionnent évidemment la qualité et la quantité des personnels à sa mise en œuvre.

Cependant, en ce qui concerne les ressources en personnel à l'horizon T+1, on reparte des ressources actuellement disponibles, on projette ce qu'elles seront à l'horizon choisi. Tout en prenant en compte les évolutions naturelles des effectifs, il agit de simuler un vieillissement progressif de la population salariée en projetant l'état du système à un horizon donné. Les régulations possibles ne sont pas prises en compte à ce niveau, elles relèvent des ajustements besoins - ressources. Les évolutions trouvent leurs sources dans les trois types de facteurs suivants: (ii) Les départs en retraite qui sont aisés à programmer en fonction de la pyramide des âges. Seuls sont retenus à ce niveau les départs considérés comme normaux. Les décalages de départs en retraite (anticipée ou prolongée) font partie des régulations possibles; (ii) Les départs dus au turn-over habituel qui peuvent être déterminés en reproduisant le taux moyen de turn-over par catégorie, observé au cours des périodes précédentes; (iii) Les promotions, changements de qualifications liés au fonctionnement normal du Système de promotions et indépendamment de politiques spécifiques d'ajustement des besoins et des ressources.

v. *Parallélisme entre GPEC et GPEEC*

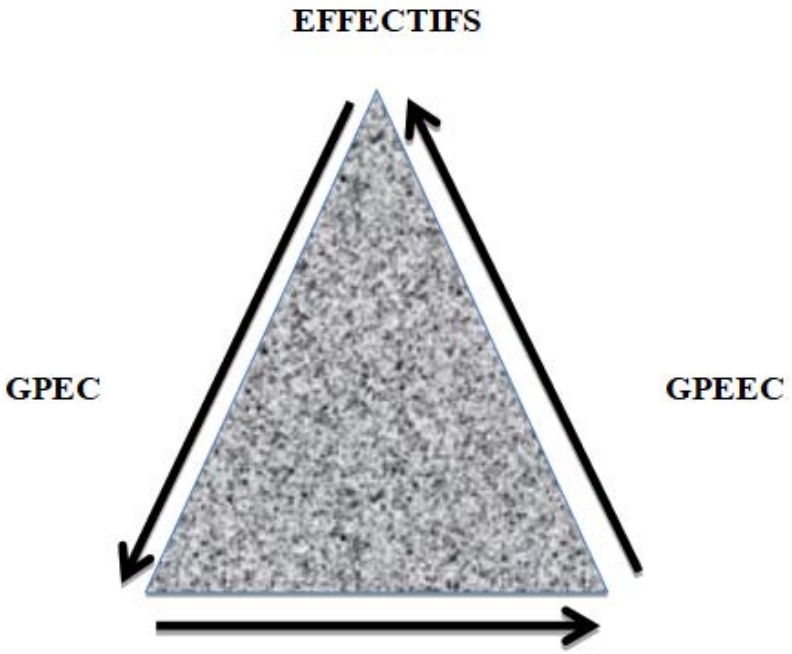


*Figure 2.2:* De la GPEC à la GPEEC

Ici nous ne venons pas donner des définitions savantes de la GPEEC et de la GPEC mais plutôt épinglé la différence existante entre ces deux concepts pour justifier la théorie de base qui nous canalise dans cette étude.

En effet, en parlant de la GPEC, qui veut dire Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, l'accent est mis sur le poste de travail et le savoir-faire qu'une organisation possède, ce qui peut sous-entendre que tout individu enregistré au sein de cette dernière a automatiquement les compétences requises par elle, or en approfondissant notre réflexion nous estimons qu'il est préférable d'analyser d'une manière isolée les effectifs car, selon l'esprit de notre étude, nous estimons que posséder un effectif est une chose, mais que cet effectif soit porteur des compétences exigées par l'organisation, en est une autre. C'est pourquoi, nous préférons plutôt de parler de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences (GPEEC).

## III. Approche Methodologique

Pour la réalisation de cette étude nous faisons appel à la compensation comme approche méthodologique. Celle-ci consiste à combiner les méthodes quantitatives et qualitatives. Le choix de cette approche mixte se justifie par la nécessité de mieux comprendre le phénomène de notre étude.

En effet, citant Creswel et Clark (2011), dans une typologie des raisons qui guident au recours d'une telle approche, Abdullatif (2016) en énumère les six suivantes: la triangulation, la compensation, l'explication, la crédibilité, l'illustration et l'amélioration ou structuration des résultats. La triangulation ou une plus grande validité qui se réfère à la traditionnelle vue indiquant que le quantitatif et le qualitatif pourraient être corroborés mutuellement et augmenter ainsi la validité des résultats. La compensation qui suggère que les méthodes qualitatives et quantitatives ont leurs propres forces et faiblesses, la combinaison permet au



© 2022 Global Journals

chercheur de s'appuyer sur les forces de l'une pour compenser les faiblesses de l'autre. L'explication propose que l'une serve à expliquer les résultats de l'autre. La crédibilité correspond aux suggestions qui indiquent que l'utilisation de deux approches renforce l'intégrité des résultats. L'illustration se réfère à l'utilisation des données qualitatives pour illustrer les résultats quantitatifs. L'amélioration ou la structuration implique la collecte des données et l'amélioration des résultats de la recherche sous une approche qualitative et quantitative.

Ainsi, concrètement, une enquête a été menée sur un échantillon représentatif de 146 chefs de division (chefs d'antennes et chefs d'antennes adjoints) dont 62 femmes répartis dans 73 antennes. Les enquêtes ont été menées sur base d'un questionnaire d'enquête soutenue par des entretiens en face à face avec les gestionnaires des antennes, la documentation ainsi que l'observation.

## IV. Résultats

Dans ce point nous allons présenter les résultats de notre étude. les résultats selon présentés dans les tableaux et chaque tableau sera suivi d'un commentaire.

*a) Identification*

*Tableau 4.1:* Variable sexe

| Sexe | Nombre | % |
|---|---|---|
| Masculin | 084 | 57,53 |
| Féminin | 062 | 42,47 |
| Total | 146 | 100 |

Le tableau ci-haut nous indique que sur 146 sujets de notre échantillon, 84 soit 57,53% sont de sexe masculin contre 62 sujets soit 42,47% qui sont de sexe féminin.

*Tableau 4.2:* Ancienneté dans la fonction

| Nombre d'années | Masculin | % | Féminin | % | Total | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 à 5 | 059 | 40,41 | 040 | 27,40 | 099 | 67,81 |
| 6-10 | 012 | 08,22 | 010 | 06,85 | 022 | 15,07 |
| 11-15 | 013 | 08,90 | 012 | 08,22 | 025 | 17,12 |
| Total | 084 | 57,53 | 062 | 42,47 | 146 | 100 |

Concernant les informations relatives à l'ancienneté des Chefs d'Antennes de la Ville province de Kinshasa nous retenons que 99 assument cette fonction depuis une fourchette de temps compris entre 1 et 5 ans, viennent ensuite ceux dont la durée de prestation remonte à plus d'une décennie, c'est-à-dire de 11 à 15 ans, ils sont au nombre de 25 au total, et enfin 22 qui sont en fonction il y'a de cela 6 à 10 années.

*Tableau 4.3:* Variable âge

| Nombre d'années | Masculin | % | Féminin | % | Total | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 20 à 24 | - | - | - | - | - | - |
| 25 à 29 | 001 | 00,68 | 004 | 02,74 | 005 | 03,42 |
| 30 à 34 | 008 | 05,48 | 012 | 08,22 | 020 | 13,70 |
| 35 à 39 | 030 | 20,55 | 020 | 13,70 | 050 | 34,25 |
| 40 et plus | 045 | 30,82 | 026 | 17,81 | 071 | 48,63 |
| Total | 084 | 57,53 | 062 | 42,47 | 146 | 100 |

Réagissant sur la question évoquant leur âge, 71 sujets (48,63%) dont 26 femmes affirment avoir 40 années de naissance révolue ou plus, suivie de 50 sujets, soit 34,25%, dont l'âge varient entre 35 et 39 années; 12 femmes et 8 hommes, soit un total de 20 sujets, ont au moins 30 années et au plus 34 années de vie sur terre; la série est clôturée par les plus jeunes de nos enquêtés, qui sont au nombre de 5 dont la majorité (4) sont des dames, ils représentent 3,42% de nos sujets.

*Tableau 4.4:* Niveau d'étude

| Nombre d'années | Masculin | % | Féminin | % | Total | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Diplômé d'état | 014 | 09,59 | 023 | 15,75 | 037 | 25,34 |
| Gradué | 040 | 27,40 | 027 | 18,49 | 067 | 45,89 |
| Licencié | 030 | 20,55 | 012 | 08,22 | 042 | 28,77 |
| Total | 084 | 57,54 | 062 | 42,46 | 146 | 100 |

Se référant au tableau 18, nous remarquons que près de la moitié de notre population d'études, 67 soit l'équivalant de 45,89%, sont gradués; 28,77% est constitué des licenciés, catégorie dominée par les hommes qui sont au nombre de 30 contre seulement 12 femmes; 37 sujets sont diplômés d'Etat, un ensemble de 23 dames et 14 messieurs.



© 2022 Global Journals

*Tableau 4.5:* Spécialité de formation (Diplômés d'Etat)

| Filière de formation | Masculin | % | Féminin | % | Total | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Pédagogie générale | 006 | 16,22 | 005 | 13,51 | 011 | 29,73 |
| Math-physique | 004 | 10,81 | 001 | 02,70 | 005 | 13,51 |
| Chimie-biologie | 002 | 05,41 | 003 | 08,11 | 005 | 13,51 |
| Commerciale | 002 | 05,41 | 006 | 16,22 | 008 | 21,62 |
| Latin-philo | - | - | 004 | 10,81 | 004 | 10,81 |
| Sciences Sociales | - | - | 002 | 05,41 | 002 | 05,41 |
| Coupe et couture | - | - | 002 | 05,41 | 002 | 05,41 |
| Total | 014 | 37,84 | 023 | 62,16 | 037 | 100 |

De par leurs filières de formation, 11 de nos sujets diplômés d'Etat ont suivie l'option pédagogie générale; 8 ont fait la section Commerciale; 5 l'option Math-physique, 5 la Chimie-biologie, 4 Latin-philo, 2 sciences sociales et également 2 la coupe et couture.

*Tableau 4.6:* Spécialité de formation (Gradués)

| Filière de formation | Masculin | % | Féminin | % | Total | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Math- info | 007 | 10,45 | 002 | 02,99 | 009 | 13,43 |
| Marketing | 004 | 05,97 | 002 | 02,99 | 006 | 08,96 |
| Géographie | 004 | 05,97 | - | - | 004 | 05,97 |
| Anglais | 004 | 05,97 | 001 | 01,49 | 005 | 07,46 |
| Français | 003 | 04,48 | 003 | 04,48 | 006 | 08,96 |
| Gestion informatique | 003 | 04,48 | 006 | 08,96 | 009 | 13,43 |
| Agronomie | 003 | 04,48 | - | - | 003 | 04,48 |
| Sciences environnementales | 003 | 04,48 | - | - | 003 | 04,48 |
| Physique | 002 | 02,99 | - | - | 002 | 02,99 |
| Histoire | 002 | 02,99 | 001 | 01,49 | 003 | 04,48 |
| Sociologie | 002 | 02,99 | 001 | 01,49 | 003 | 04,48 |
| GAS | 001 | 01,49 | - | - | 001 | 01,49 |
| Comptabilité | 001 | 01,49 | 001 | 01,49 | 002 | 02,99 |
| Chimie | 001 | 01,49 | - | - | 001 | 01,49 |
| Communication | - | - | 007 | 10,45 | 007 | 10,45 |
| Sciences commerciales | - | - | 002 | 02,99 | 002 | 02,99 |
| Relations Internationales | - | - | 001 | 01,49 | 001 | 01,49 |
| Total | 040 | 59,70 | 027 | 40,30 | 067 | 100 |

Ci-dessus nous avons les détails concernant les spécialités de formation de nos sujets qui ont des titres de gradué, nous remarquons que 9, soit 13,43%, ont finis le premier cycle de l'université en Mathématique et Informatique, 9 autres en Gestion Informatique, 7 en communication, 6 en Marketing , 6 en français, 5 en Anglais, 4 en Géographie, 3 en Agronomie, 3 en Histoire, 3 en Sciences de l'Environnement, 3 en Sociologie, 2 en Physique, 2 en comptabilité, 2 en Sciences Commerciales, 1 en GAS, 1 en Chimie et 1 en Relations Internationales.

*Tableau 4.7:* Spécialité de formation (Licenciés)

| Filière de formation | Masculin | % | Féminin | % | Total | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Français | 004 | 09,52 | - | - | 004 | 09,52 |
| Relations internationales | 004 | 09,52 | 002 | 04,76 | 006 | 14,29 |
| Mécanique industriel | 003 | 07,14 | - | - | 003 | 07,14 |
| Histoire | 003 | 07,14 | 001 | 02,38 | 004 | 09,52 |
| Mathématique | 003 | 07,14 | - | - | 003 | 07,14 |
| Droit | 003 | 07,14 | 001 | 02,38 | 004 | 09,52 |
| Géographie | 003 | 07,14 | - | - | 003 | 07,14 |
| Economie | 002 | 04,76 | - | - | 002 | 04,76 |
| Agronomie | 002 | 04,76 | - | - | 002 | 04,76 |
| Biologie | 001 | 02,38 | 001 | 02,38 | 002 | 04,76 |



© 2022 Global Journals

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| GAS | 001 | 02,38 | - | - | 001 | 02,38 |
| OSP | 001 | 02,38 | 001 | 02,38 | 002 | 04,76 |
| Hôtellerie | - | - | 001 | 02,38 | 001 | 02,38 |
| Psychologie | - | - | 002 | 04,76 | 002 | 04,76 |
| Sciences Commerciale | - | - | 003 | 07,14 | 003 | 07,14 |
| Total | 030 | 71,43 | 012 | 28,57 | 042 | 100 |

Ils sont au total 42 sujets de notre enquête à détenir le titre de licencié, ci-haut nous pouvons voir comment ils sont regroupés en fonction de leurs formations académique, il s'agit notamment de: 6 pour les relations Internationales, 4 pour le français, 4 pour l'Histoire, 4 pour les Droits, 3 pour la Mécanique industriel, 3 pour les Mathématiques, 3 pour la Géographie, 3 pour les Sciences Commerciales, 2 pour l'Economie, 2 pour l'agronomie, 2 pour la Biologie, 2 pour l'OSP, 2 pour Psychologie, 1 pour la GAS et 1 pour l'Hôtellerie.

*b) Questions Fondamentales*

*Question n°1: Que signifie pour vous, la gestion prévisionnelle des effectifs ?*

*Tableau 4.8:* Appréhension de la gestion prévisionnelle des effectifs

| Assertions | Nombre des fois cités | | |
|---|---|---|---|
| | Hommes | Femmes | Total |
| Technique de gestion des ressources humaines pour anticiper sur les évolutions des emplois et les adapter aux nouveaux besoins de l'établissement | 074 | 046 | 120 |
| Une démarche et un outil de cohérence, permettant d'anticiper les évolutions des effectifs du personnel | 049 | 046 | 095 |
| Conception de la politique d'emploi | 027 | 011 | 038 |
| Mise en œuvre et suivi de politique d'emploi | 018 | 008 | 026 |

L'assertion « c » est la première à être citée plusieurs fois par les Chefs d'antennes qui réagissaient à la question de savoir: que signifie pour eux la Gestion Prévisionnelle des Effectifs, en suite vient l'assertion d avec 95 mentions, suivie de l'assertion a avec 38 mentions et enfin l'assertion b avec 26 mentions.

*Question n°2: En tant que chef d'antenne, avez-vous déjà connu une permutation ces cinq dernières années ?*

*Tableau 4.9:* Permutation des chefs d'antennes

| Assertion | Masculin | % | Féminin | % | Total | % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Oui | 07 | 04,79 | - | - | 007 | 04,79 |
| Non | 77 | 52,74 | 62 | 42,47 | 139 | 95,21 |
| Total | 84 | 57,53 | 62 | 42,47 | 146 | 100 |

Durant les cinq dernières années, 7 seulement, soit l'équivalant de 4,79%, à connaitre une permutation, contre 139, soit 95,21% qui sont restés statiques dans leurs antennes respectives.

*Question n°3: Quelle est la nature des effectifs que vous gérez actuellement ?*

*Tableau 4.10:* Nature des effectifs gérés

| N° | Assertions | Nombre des fois cités | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Hommes | Femmes | Total |
| 01 | b. Définitif | 84 | 62 | 146 |
| 02 | c. Temps plein | 84 | 62 | 146 |
| 03 | d. Temps partiel | - | - | - |
| **04** | **a. Temporaire** | - | - | - |

La réaction des chefs d'antennes est sans appel quant à la nature des Effectifs qu'ils gèrent, ils disent avoir des Effectifs avec des contrats de travail définitif et à temps plein.



© 2022 Global Journals

*Question n°4: Quel est le nombre réel de vos effectifs ?*

*Tableau 4.11:* Nombre réel des effectifs (nouvelles unités) aux antennes

| Nombre d'agents | Nombre d'antennes | % |
|---|---|---|
| 10 ou moins | 35 | 47,95 |
| 11 à 15 | 15 | 20,55 |
| 16 à 20 | 13 | 17,81 |
| 21 et plus | 10 | 13,70 |
| Total | 73 | 100 |

Les Nouvelles Unités sont présentes dans toutes les antennes SECOPE de la Ville de Kinshasa que nous avons menés nos investigations, elles sont au nombre 35 a fonctionnées avec 10 Nouvelles unités ou moins, 15 à avoir entre 11 et 15 N.U, 13 regorgent entre 16 et 20 N.U. tandis que 10 ont plus de 21 Nouvelles Unités.

*Tableau 4.12:* Nombre réel des effectifs (payés) aux antennes

| Nombre d'agents | Nombre d'antennes | % |
|---|---|---|
| 10 ou moins | 04 | 05,48 |
| 11 à15 | 03 | 04,11 |
| 16 à 20 | 04 | 05,48 |
| 21 à 25 | 10 | 13,70 |
| 26 à 30 | 07 | 09,59 |
| 31 à 35 | 07 | 09,59 |
| 36 à 40 | 05 | 06,85 |
| 41 à 50 | 10 | 13,70 |
| 51 à 60 | 07 | 09,59 |
| 61 et plus | 16 | 21,92 |
| Total | 73 | 100 |

Comme nous pouvons bien l'observer dans le tableau ci-haut, les nombre réel des effectifs payés varient d'une antenne à une autre. Nous avons 16 antennes, soit 21,92%, qui fonctionnent avec plus de 61 agents; suivies 10 antennes qui ont 25 agents ou moins, viennent ensuite 7 antennes qui ont plus de 50 agents, 7 autres fonctionnent avec moins 36 agents, encore 7 qui ont entre 26 agents et 30, 5 antennes ont des effectifs compris entre 36 et 40 agents; 4 ont des effectifs allant de 16 à 20; 4 doivent faire avec 10 agents ou moins; et 3 antennes possèdent un effectif allant de 11 à 15.

*Question n°5: Quelle catégorie d'effectifs qui vient en premier lieu (en nombre) parmi le trois ci- dessous ?*

*Tableau 4.13:* Catégorie d'effectifs en priorité

| Catégories | Nombre d'antennes | % |
|---|---|---|
| Payés | 69 | 94,52 |
| Nouvelles unités | 04 | 05,48 |
| Non payés | - | - |
| Total | 73 | 100 |

En ce qui concerne la catégorie d'effectifs dominant aux différentes antennes de la Ville de Kinshasa, nous avons 69 antennes qui ont plus de payés que des NU contre 4 qui fonctionnent avec plus de NU que des payés.

*Question n°6: Par rapport à l'emploi du temps, dans quelle catégorie classez-vous les payés, les non payés, les nouvelles unités et les stagiaires ?*

*Tableau 4.14:* Catégorie d'effectif aux antennes par rapport à l'emploi du temps

| Catégories | Temps plein | Temps partiel |
|---|---|---|
| Payés | 146 | - |
| Non payés | 138 | 08 |
| Nouvelles unités | 078 | 68 |
| **Stagiaires** | **-** | **146** |



© 2022 Global Journals

La totalité de nos enquêtés affirment que les payés sont mis à la disposition du Service à du temps plein; 138 disent la même chose pour les NP; les avis sont partagés concernant les N.U., 78 disent qu'ils sont en temps plein contre 68 qui affirment le contraire; tandis que pour les stagiaires les réactions sont en sens unique: ils prestent à temps partiel.

*Tableau 4.15:* Catégorie d'effectif aux antennes par rapport à la nature du contrat de travail

| Catégories | Contrat à durée indéterminée | Contrat à durée déterminée |
|---|---|---|
| Nouvelles unités | 146 | - |
| Non payés | 146 | - |
| Payés | 146 | - |
| **Stagiaires** | - | **146** |

Il sied de noter que hormis les stagiaires qui ont un contrat à durée déterminée, les autres, c'est-à-dire les payés, NP et NU ont des contrats à durée indéterminée selon les nos enquêtés.

*Question n°7: Quelles sont les pratiques de gestion des effectifs que vous utilisez habituellement ?*

*Tableau 4.16:* Pratique de gestion des effectifs utilisés

| Pratique de gestion des effectifs utilisés | Nombre des fois cités | | |
|---|---|---|---|
| | Hommes | Femmes | Total |
| c. Elaboration des tableaux de bord de suivi adaptés à la structure et aux besoins de l'entreprise (mesure et suivi de l'absentéisme). | 074 | 057 | 131 |
| b. La classification des effectifs en fonction des métiers. | 036 | 033 | 069 |
| a. La construction d'un état de lieux des ressources humaines et la cartographie des métiers. | 024 | 022 | 046 |
| c. Gestion des effectifs avec les logiciels informatiques (Excel). | - | - | - |

131 fois citées par les chefs d'antennes, il semble nettement qu'Elaboration des tableaux de bord de suivi adaptés à la structure et aux besoins de l'entreprise (mesure et suivi de l'absentéisme) est la pratique de gestion la plus utilisée. Vient ensuite l'assertion « b » qui est reprise 69; et La construction d'un état de lieux des ressources humaines et la cartographie des métiers correspondant à l'assertion « a » est citée 46 fois. Aucun gestionnaire des Antennes SECOPE n'a cité « Gestion des effectifs avec les logiciels informatiques (Excel) » comme pratique de gestion.

*Question n°8: Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez dans la gestion des effectifs de votre antenne ?*

*Tableau 4.17:* Principaux problèmes dans la gestion des effectifs

| Différents problèmes | Nombre de fois citées |
|---|---|
| Manque d'infrastructures pouvant permettre à accueillir tout monde (agents) à la fois. | 125 |
| Le cumule des agents. | 096 |
| Les irrégularités | 091 |
| Les affectations ne tenant pas comptes des besoins réels des antennes. | 051 |
| Les absences sans justifications | 039 |
| Les taches ne sont pas très bien définies pour chaque poste. | 034 |
| Le surnombre d'agents | 033 |
| Les recrutements ne tiennent pas compte des besoins réels des antennes | 033 |
| L'incompétence des agents. | 030 |

Les antennes SECOPE font face à plusieurs problèmes, notamment: le Manque d'infrastructures pouvant permettre à accueillir tout monde (agents) à la fois épinglé 125 fois; suivi du cumule des agents 96 fois; les irrégularités 91 fois; Les affectations ne tenant pas comptes des besoins réels des antennes 51 fois; Les absences sans justifications 39 fois; Les taches ne sont pas très bien définies pour chaque poste 34 fois; Le surnombre d'agents et Les recrutements ne tenant pas compte des besoins réels des antennes citées 33 fois par affirmation; enfin l'incompétence des agents est signalée à 30 reprises.



© 2022 Global Journals

*Question n°9: Quels sont les difficultés que vous éprouvez dans l'effectivité de la gestion des effectifs de votre antenne?*

*Tableau 4.18:* Difficultés éprouvées dans la gestion des effectifs des antennes

| Difficultés éprouvées | Nombre de fois citées |
|---|---|
| Manque des fournitures des bureaux | 124 |
| Manque d'espaces propres au service (pas d'infrastructure propre au service). | 112 |
| Les absences sans justification. | 080 |
| Difficulté liée à la modicité de salaire, pas moyen de se rendre régulièrement au travail. | 074 |
| La précarité des conditions de travail. | 073 |
| Difficultés de sanctionner les agents (positivement ou négativement). | 071 |
| Mauvaise affectation des agents. | 068 |
| Difficultés d'intégration des agents dans groupes de travail. | 063 |
| Ingérences des autorités | 060 |
| Manque de ponctualité moins encore la régularité. | 046 |
| Défaut de développement des compétences requises pour le service | 038 |

Le Manque des fournitures des bureaux, le Manque d'espaces propres au service (pas d'infrastructure propre au service) semble être les difficultés majeur éprouvées par les chefs d'antennes car d'une manière cumulée elles sont reprisent 236 fois; suivie de la difficulté relative aux absences sans justification des agents 80 fois citées; la Difficulté liée à la modicité de salaire, pas moyen de se rendre régulièrement au travail et La précarité des conditions de travail citées respectivement 74 et 73 fois chacune viennent ensuite la Difficulté de sanctionner les agents (positivement ou négativement) 71 fois citées; Mauvaise affectation des agents 68 fois; la Difficulté d'intégration des agents dans groupes de travail 63 fois; le Manque de ponctualité moins encore la régularité 46 fois; et en 38 reprises les chefs d'antennes disent avoir des difficultés liées au défaut de développement des compétences requises pour le service.

*Question n°10: Les difficultés rencontrées dans la gestion de vos effectifs sont de l'ordre*

*Tableau 4.19:* Nature des difficultés rencontrées dans la gestion des effectifs

| Assertions | Nombre des fois cités | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Hommes | | Femmes | | Total | |
| | Oui | Non | Oui | Non | Oui | Non |
| Hiérarchique | 061 | 023 | 039 | 023 | 100 | 046 |
| Administrative | 046 | 038 | 046 | 016 | 092 | 054 |
| Ethnique | 036 | 048 | 039 | 023 | 075 | 071 |
| Politique | 035 | 049 | 006 | 056 | 041 | 105 |

Parlant de la nature des difficultés qu'ils rencontrent dans la gestion de leurs effectifs, les chefs d'antennes épinglent 100 fois celles d'ordre hiérarchique, 92 fois celles d'ordre administrative, 75 fois ethnique et 41 fois les difficultés d'ordre politique.

*Question n°11: Quelles sont, selon vous, les solutions appropriées pour pallier aux problèmes rencontrés dans la gestion prévisionnelle des effectifs des antennes SECOPE ?*

*Tableau 4.20:* Solutions appropriées aux problèmes rencontrées dans la gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois aux antennes SECOPE selon les enquêtés

| Solutions Appropriées | Nombre de fois citées |
|---|---|
| Construire les bureaux appropriés pour le service et les équipés. | 123 |
| Réduction du nombre d'agents aux différentes antennes | 069 |
| Impliquer les chefs d'antennes aux processus de recrutements des agents. | 053 |
| Affectés les agents selon les besoins des antennes. | 047 |
| Redéfinir les tâches de chaque agent. | 036 |
| Que les autorités hiérarchique et politiques cessent de s'ingérés dans la gestion quotidienne des antennes. | 031 |
| Affecter les agents selon les besoins des antennes. | 007 |



© 2022 Global Journals

Concernant les solutions appropriées aux problèmes rencontrées dans la gestion prévisionnelle des effectifs et des emplois aux antennes SECOPE, les enquêtés proposent: la Construction des bureaux appropriés pour le service et les équipés (123 fois citées); la Réduction du nombre d'agents aux différentes antennes (69 fois); l'Implication des chefs d'antennes aux processus de recrutements des agents (53 fois); Affecter les agents selon les besoins des antennes (47 fois); la redéfinition des tâches des agents (36 fois); Que les autorités hiérarchique et politiques cessent de s'ingérés dans la gestion quotidienne des antennes (31 fois) et l'affectation des agents selon les besoins des antennes (7 fois citées).

*Question n°12: Quelles sont les solutions adéquates pour remédier aux difficultés éprouvées dans la gestion des effectifs de SECOPE ?*

*Tableau 4.21:* Solutions adéquates aux difficultés éprouvées dans la gestion des effectifs, des emplois et des compétences selon les sujets.

| Solutions appropriées | Nombre de fois citées |
|---|---|
| Assurer une formation continue des agents et cadres qui œuvrent aux antennes. | 095 |
| Assainissement des cadres de travail. | 077 |
| Respect stricte des différentes procédures des recrutements des agents de carrières de l'Etat. | 060 |
| Redéfinir les tâches de chaque agent. | 045 |
| Redéfinir les profils pour chaque tâche de l'antenne et faire un recrutement en conséquence. | 031 |

Ci-haut nous avons les différentes propositions des solutions adéquates des chefs d'antennes aux difficultés qu'ils éprouvent dans la gestion de leurs effectifs il s'agit notamment de: Assurer une formation continue des agents et cadres qui œuvrent aux antennes (95 fois citées); l'Assainissement des cadres de travail (77 fois cités); le Respect stricte des différentes procédures des recrutements des agents de carrières de l'Etat (60 fois); la redéfinition des tâches de chaque agent (45 fois) ainsi que la redéfinition des profils pour chaque tâche de l'antenne et faire un recrutement en conséquence (31 fois citées).

*Question n°13: Que proposez-vous pour améliorer au mieux la gestion des effectifs du personnel administratif du SECOPE ?*

*Tableau 4.22:* Stratégies d'amélioration de la gestion prévisionnelle des effectifs du personnel selon les sujets enquêtés.

| Solutions appropriées | Nombre de fois citées |
|---|---|
| Amélioration des conditions des vies et de travail des agents. | 131 |
| Eviter le recrutement des cumulards. | 098 |
| Tenir compte des compétences pour engager un agent. | 072 |
| Engager les agents qui ont la maîtrise d'un service technique. | 029 |
| Etablissement d'un référentiel des compétences et faire le recrutement par rapport à ses indicateurs. | 019 |

Les sujets enquêtés proposent comme stratégies d'amélioration de la gestion prévisionnelle des effectifs du personnel, l'Amélioration des conditions des vies et de travail des agents (131 fois citées); Eviter le recrutement des cumulards (98 fois); Tenir compte des compétences pour engager un agent (72 fois); Engager les agents qui ont la maîtrise d'un service technique (29 fois) et l'Etablissement d'un référentiel des compétences et faire le recrutement par rapport à ses indicateurs.

## V. Discussion

Après analyse des résultats de notre étude intitulée « *appropriation et maîtrise des effectifs: éléments de Gestion stratégique du personnel administratif du Service de Contrôle et de la Paie des* Enseignants », il nous est irréversible de confronter les réalités du terrain aux hypothèses émises en aval.

Pour la première hypothèse, les informations fournies par le service du personnel de SECOPE



© 2022 Global Journals

révèleraient que l'appropriation et la maîtrise des effectifs ne seraient pas mises en contribution pour une Gestion stratégique des ressources.

Au regard de tous les résultats enregistrés en rapport avec cette supposition, la confirmation de ce qui est avancé comme hypothèse s'observe clairement. Toutes les données recueillies auprès des enquêtés nous renseignent que l'appropriation et la maîtrise des effectifs sont des pratiques purement étrangères dans ce service.

Concernant la deuxième hypothèse, les problèmes de gestion auxquels le SECOPE est confronté seraient consécutifs à la non maîtrise de ses acteurs de cette notion.

N'ayant pas une direction des ressources humaines, les antennes SECOPE sont confrontées à plusieurs difficultés et problèmes liés au manque d'une vraie politique d'appropriation et la maîtrise de ses effectifs confirment ainsi notre deuxième hypothèse.

Enfin la troisième hypothèse montre que le SECOPE n'aurait pas les éléments caractéristiques pour la pratique d'une gestion stratégique de son personnel administratif.

En gardant des responsables chargés du personnel dans chaque province éducationnelle et en asseyant d'organiser un service du personnel, sans aucune coordination, le SECOPE ne pratique pas la gestion stratégique de son personnel administratif; ce qui veut dire que notre troisième et dernière hypothèse est confirmée.

Comme nous l'avons souligné dans le point précèdent, les problèmes et les difficultés du SECOPE se résument à la non application d'une vraie politique de Gestion des Ressources Humaines qu'il faudra intégrer pour la bonne marche de ce service spécialisé. Pour y parvenir nous proposons la démarche suivante:

Les résultats trouvés ont permis de dégager le schéma de la GPEEC au SECOPE, ainsi, la Gestion Prévisionnelle de Ressources Humaines dans son volet GPEEC (gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences) permettra au SECOPE de: (i) Caractériser les emplois, les effectifs et les compétences actuels du service; (ii) Opérer leur projection à court terme (1 an) et à moyen terme (3 ans) sous forme d'une ou plusieurs hypothèses; (iii) Effectuer l'exploration des besoins futurs en emplois, effectifs et compétences et à identifier une cible stratégique; (iv) Analyser les écarts entre les ressources actuelles et les besoins réels du service pour atteindre les objectifs assignés.

Ceci est donc une démarche d'amélioration continue, construite sur le retour d'expériences, l'évaluation et le parangonnage. Dans un contexte administratif fortement évolutif, marqué par la réorganisation de l'Administration Publique, il est essentiel de donner une nouvelle impulsion à la manière de gérer le personnel administratif.

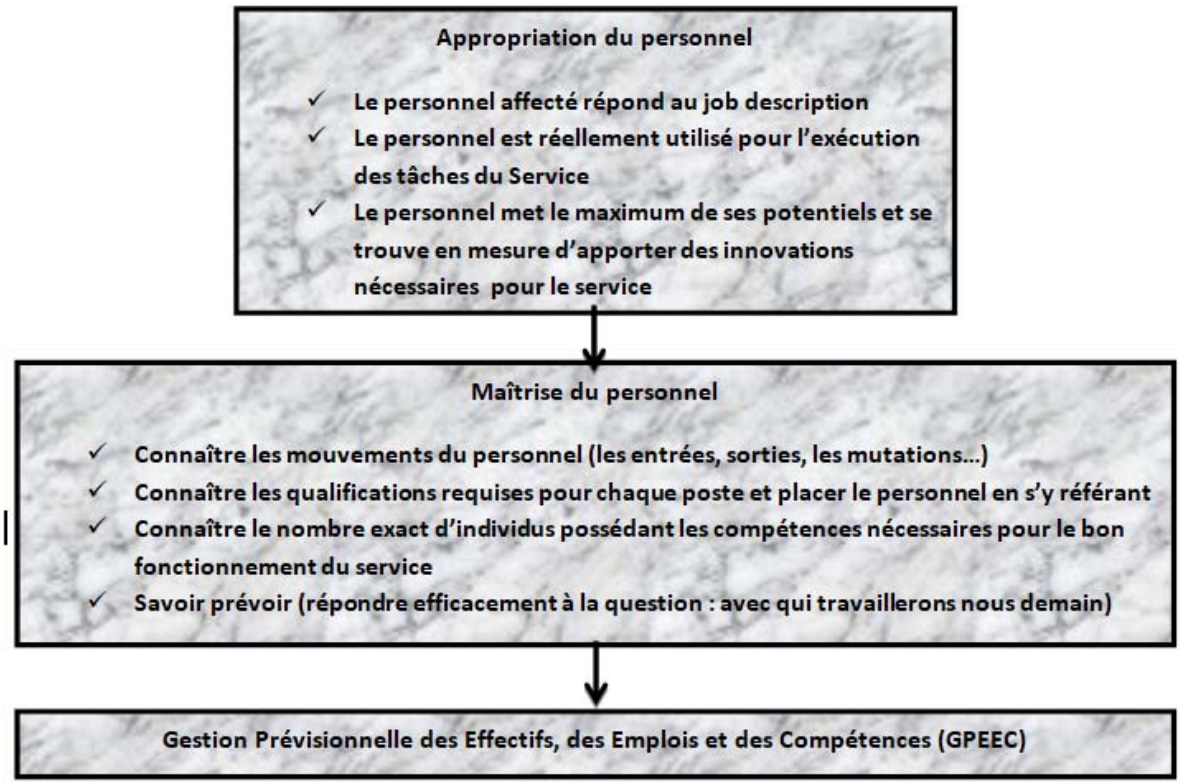


*Figure 2.3:* Schématisation de la GPEEC au SECOPE

© 2022 Global Journals

La Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences au sein d'une organisation est l'une des notions clés du succès, car l'humain y tient une place primordiale. En disposant d'équipes performantes et de collaborateurs épanouis dans leur travail, le service augmente sa capacité d'innovation pour la réalisation de ses objectifs assignés.

Comme dans les entreprises privées, l'intégration de la GPEEC permettra au SECOPE de résoudre ce grand problème de leadership, dans la Gestion de Ressources Humaines, qui se pose dans l'Administration Publique Congolaise, à savoir un nombre important des recrues sans tâches clairement définies au préalable. Elle permettra de développer un véritable vivier de talents pour le service et des leaders potentiels.

La pratique de la GPEEC permettra donc d'avoir les réponses précises aux questions tels que: Quelles sont les entrées et les sorties des salariés, quelles sont leurs évolutions de contrat, quelles sont leurs évolutions de postes et leur mobilité interne, quelles sont les évolutions à la fois personnelles et professionnelles ? La GPEEC permettra de suivre tous ces indicateurs et apportera ainsi un éclairage indispensable à la stratégie de ressources humaines de ce service spécialisé. Il devra être en mesure de faire face aux changements et s'adapter en conséquence.

## VI. Conclusion

Au terme de cette étude qui porte sur l'appropriation et la maîtrise des effectifs : éléments de Gestion stratégique du personnel administratif du Service de Contrôle et de la Paie des Enseignants. Laquelle est subdivisée, en dehors de l'introduction et la conclusion, en quatre chapitres dont le premier traite de considérations générales, le deuxième pote sur la présentation du Service de contrôle et de Paie des Enseignants, le troisième concerne le cadre méthodologique, le quatrième chapitre a comme contenue la présentation des résultats et le cinquième chapitre est consacré à la discussion des résultats.

Nous avons poursuivi et atteint, l'importance de l'appropriation et la maîtrise des effectifs dans différentes antennes SECOPE pour une gestion saine et optimale de ce Service en démontrant combien la notion d'effectifs ne peut être réduit simplement au nombre mais bien au contraire elle doit être étudiée minutieusement en tenant compte des toutes les réalités qu'elle referme.

En effet, à l'heure actuelle pour gérer efficacement un service spécialisé comme le SECOPE, il faut tenir compte de la nation du temps, savoir avec exactitude les différentes tâches et leurs exécutions par les agents et tenir compte du délai d'exécution. Pour y arriver l'Appropriation et la Maîtrise des Effectifs est une condition préalable. Car faut-il connaître les compétences et les potentiels de chaque unité (agent) et suivre sa carrière.

Il est désormais établi que, pour des résultats escomptés, le SECOPE doit intégrer une direction des Ressources Humaines en lieu et place d'un service du personnel qui fonctionne actuellement sans une coordination cohérente.

Pour ce faire, nous avons fait appel à la compensation comme approche méthodologique qui consiste à combiner les méthodes quantitatives et qualitatives afin de mieux comprendre le phénomène de notre étude.

Après investigation, nous avons trouvé que l'appropriation et la maîtrise des effectifs ne sont pas appliquées au SECOPE, alors que ces éléments devraient indispensablement faire partie de sa gestion stratégique des ressources Humaines, comme dans toute organisation qui espère obtenir des résultats escomptés.

C'est avec le souci de redynamisation de la qualité du Service de Contrôle et de la Paie des Enseignants que nous suggérons ce qui suit : (i) Que les autorités gouvernementales rendent le SECOPE indépendant, un service autonome qui ne va plus dépendre du Ministère de l'Enseignement Primaire Secondaire et Technique ; (ii) Que les autorités gouvernementales intègrent une Direction des Ressources Humaines au SECOPE, qui dans son volet Gestion des Effectifs, permettra de placer chaque unité dans un poste qui lui permettra de mettre ses compétences en contribution pour la réussite du service tout entier. (iii) Que les chercheurs exploitent les limites de cette étude afin d'approfondir les résultats de la présente recherche.

## Bibliographie


1. ALLEGRE C.B. & ELISABETH A., (2008) *Gestion des ressources humaines, valeur de l'immatériel,* France.
2. Batt, R. & Moynihan, L., (2006) *Human Resource Management, Service Quality, and Economic Performance in Call Centers*. CAHRS working paper Cornell University.
3. Dictionnaire Le Petit Larousse Illustré 2011
4. DURAND, T. (2016) *Management d'entreprises: Principes et outils de la gestion d'entreprise*, Malakoff: Dunod.
5. Fluck Claude (2015) *Gestion et management des compétences,* France: GERESO
6. FUKU, S.F., (2020) *Séminaire de techniques de communication pédagogique*, UPN.
7. Gérald, N., (1990) *Les P.M.E. face à la gestion de leurs effectifs: comment adapter les ressources humaines aux impératifs stratégiques?* https://id.erudit.org/iderudit/1007946ar
8. Gilles, J., (2021) *De la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences aux*




© 2022 Global Journals

*cadres statutaires: la progressive émergente de la notion de métier dans la fonction publique d'Etat en France.*https://scholar.google.com.tw.
9. Guérin, G. et Wils, T. 1992. *Gestion des ressources humaines: du modèle traditionnel au modèle renouvelé,* Canada: Les Presses de l'Université de Montréal
10. Hellriegel D., Slocum J.W. & Woodman R.W., (1992) *Management des organisations,* Paris: De Boeck
11. KIDINDA, S., (2020) *Module de formation en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.* Université Pédagogique Nationale.
12. Loi n° 16/013 du 15 Juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'Etat.
13. Martory B., (2018) Gérer les effectifs de l'entreprise-extrait du livre « le contrôle de gestion sociale. https://www.la-librairie-rh.com.
14. MARTORY, B., & Crozet, D. (2016) *Gestion des ressources humaines pilotage social et performances,* Paris: Dunod.
15. Masandi, M.A. (2016) *Méthodes quantitatives et recherche scientifiques en sciences sociales*, Berlin: Edition U.
16. *MASANDI, M.A., (2020) Séminaire de Traitement statistiques des données, UPN.*
17. Mokango, P.V.K. & Elenga A.R., (2020) *Ressources Humaines: Comment gérer vos effectifs?* https:// www.solunea.fr.
18. MUKAU, E.J., (2020) *Séminaire de Recherches scientifiques pour chercheurs 3ème cycle*, UPN.
19. PERETTI, J.M., (2016) *Gestion des ressources humaines. Synthétique et opérationnel,* Paris : Vuibert.
20. PERETTI, J.M., 2001. *dictionnaire des ressources humaines*, édition Broché,



© 2022 Global Journals