GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES AU CONSEIL PERMANENT DE LA COMPTABILITE AU CONGO : ETAT DES LIEUX ET PERSPECTIVES

Carlos KALONJI MBUYAMBA[1], André KABONGO MUKINAYI[2], Gaston KAPUKU MUDIPANU[3], François-Xavier LANGI SOGENA[4], Junior-Nathanaël KAYEMBE KAYEMBE[5], John KAMBALA LUHATA[6]

1. Assistant 2ème mandat ESU et Chef de Bureau au Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo
   Tél : (+243) 81 147 35 40 Email : carloskalonjim@gmail.com
2. Professeur Ordinaire ESU
3. Professeur Ordinaire ESU
4. Professeur Full ESU
5. Assistant Université de Kinshasa/ /Faculté de Psychologie t Science de l'Education / Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
6. Administrateur Gestionnaire

Résumé

Introduction

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) constitue un outil stratégique indispensable et incontournable de gestion des ressources humaines pour les organisations modernes, notamment dans le secteur public en général et particulièrement au CPCC en tant qu'institution clé de normalisation et de régulation comptable, fait face à des défis majeurs liés à des effectifs pléthoriques des travailleurs ; le maintien en emploi des personnes ayant atteint et dépassé l'âge de la retraite ; le déphasage sur le plan technologique, commercial et culturel ; le temps parfois long pour pourvoir à un poste vacant, les promotions professionnelles par moment non-maîtrisées ou en cascade, etc. Ces constats qui semblent bien s'observer au niveau du CPCC nous poussent à y voir de plus près ce qui s'y passe. L'objectif général poursuivi dans cette étude était celui d'évaluer la mise en place de la GPEC au CPCC.

Méthodologie

Pour bien mener à bon port notre recherche, nous avons fait recours aux méthodes et techniques suivantes : la documentation, l'entretien, l'observation, la comparaison et la description.

Résultats

Après analyses et investigations, nous pouvons retenir que la GPEC au sein du CPCC est faiblement appliquée compte tenue des deux contraintes majeures, à savoir : budgétaires et/ou financières et la technicité de celui ou celle qui devait mettre en mouvement ou en action la GPEC. La persistance des problèmes rencontrés dans sa mise en place demeure inhérente à l'existence du besoin qui est permanent. Force est de constater que cette GPEC se trouve au stade embryonnaire, car plusieurs efforts sont entremis pour sa mise en place, visant l'atteinte des objectifs assignés avec efficacité et efficiente.

Par ailleurs, il faudra noter que le CPCC ne respecte pas les différentes phases ou étapes telle que détaillée par Dejoux (2008), à savoir le modèle (E.A.E.A) : (i) Phase Etude ; (ii) Phase Action ; (iii) Phase Evaluation et (iv) Phase Accord. Par contre, il procède par trois différentes étapes suivantes : (i) l'organisation d'un diagnostic approfondi de la situation actuelle et future de l'institution ; (ii) l'élaboration d'un plan d'action ; (iii) l'établissement d'un bilan à postériori et l'analyse des écarts.

Conclusion

Il convient de signaler que la mise en place de la GPEC au CPCC constituerait une réussite dans la croissance de la performance organisationnelle si et seulement si l'institution prenait en compte l'application du modèle (E.A.E.A) : (i) Phase Etude ; (ii) Phase Action ; (iii) Phase Evaluation et (iv) Phase Accord dans le strict respect des normes requises. Ainsi, la mise en place d'une GPEC proprement dite au CPCC permettra à ce dernier d'enregistrer à petit feu des indicateurs significatifs dont le bon rendement du personnel et l'amélioration des performances. La mise en application de ce modèle (E.A.E.A) consacrerait ainsi la position du CPCC comme acteur incontournable de la bonne gouvernance financière et du développement économique de la République Démocratique du Congo.

Mots-clés : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo (CPCC)

Introduction

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences « GPEC » est devenue une préoccupation centrale et un outil incontournable de la gestion des ressources humaines. Elle constitue un outil très indispensable pour toutes les entreprises en croissance cherchant à atteindre ses objectifs fixés parmi lesquels, une performance optimale, un meilleur rendement, une meilleure productivité, qui doivent s'adapter à un marché concurrentiel, et pour les autres entreprises, qui doivent utiliser cette stratégie pour s'adapter aux changements de marché et à l'environnement concurrentiel afin de demeurer toujours rentables. (Zahra et Rahila, 2017)

Cependant, à l'heure actuelle, la GPEC se révèle comme un outil essentiel, offrant une meilleure visibilité et compréhension des métiers au sein d'une organisation. Elle facilite la prise de décision et favorise une gestion dynamique des ressources humaines dans ses diverses composantes (recrutement, formation, gestion des carrières, etc.), tout en servant d'instrument de suivi pour la gestion des ressources humaines.

Il faudra noter que la GPEC désigne une démarche prospective visant à anticiper les évolutions des métiers, des emplois et des compétences pour aligner les ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'organisation. Elle repose sur trois piliers fondamentaux dont l'anticipation des besoins futurs en compétences ; l'adaptation des effectifs aux transformations organisationnelles et l'alignement des compétences individuelles et collectives sur la stratégie institutionnelle. Comme le démontre l'étude de Biatiakana L. et al. (2024), la GPEC influence directement la performance organisationnelle en créant un équilibre dynamique entre les besoins de l'organisation et les capacités de ses employés.

Dans ce contexte, les entreprises doivent régulièrement revoir leurs organisations et opérer des changements continus pour mieux faire face aux aléas de l'environnement. La prévision et l'anticipation deviennent essentielles. La GPEC est donc un outil indispensable pour se préparer au futur. Il s'agit de mettre en adéquation les compétences actuelles, qui doivent être connues, avec les besoins futurs, qui doivent être anticipés dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, indispensable à sa survie et à sa pérennité (Dejoux, 2013).

Les principales préoccupations de la GPEC incluent : (i) la définition adéquate des emplois et leur répartition dans l'équipe ; (ii) les entrées et sorties du personnel du système de production ou de service; (iii) l'efficacité réelle de chaque membre de l'équipe et de son organisation, ce qui permet d'éviter la dispersion des compétences, le désengagement, l'inefficacité, la perte de performance, l'oubli, la perte de compétences, etc. (Radia, 2015).

Cependant, le Conseil Permanent de la Comptabilité (CPCC) de la République Démocratique du Congo joue un rôle prépondérant dans la régulation, la normalisation et la promotion de la qualité de l'information financière. Son action est déterminante pour la transparence économique, l'attraction des investissements et la stabilité du système financier national.

Force est de constater que cette institution serait confrontée à plusieurs problèmes liés aux effectifs pléthoriques, au maintien en poste des personnes ayant dépassé l'âge de la retraite, le décalage technologique, commercial et culturel, le temps parfois long pour pourvoir un poste vacant, et les promotions professionnelles mal maîtrisées ou en cascade, etc.

Pour remplir efficacement sa mission, le CPCC doit disposer en permanence des compétences adéquates face à l'évolution des normes IFRS (International Financial Reporting Standards), l'émergence de la comptabilité

environnementale et sociale, et la révolution numérique.

Malgré les nombreux avantages et l'abondante littérature sur la GPEC, elle demeure peu exploitée en pratique au CPCC. La mise en place d'une GPEC dans cette institution publique revêt d'une importance très cruciale et d'une dimension stratégique optimale. Elle permettra à cette dernière d'anticiper les compétences nécessaires pour faire face aux évolutions normatives comptables, tout en développant une agilité organisationnelle face aux changements économiques nationaux et internationaux. Comme le note l'étude sur la SONAHYDRO S.A., la GPEC impacte directement la performance organisationnelle lorsqu'elle est alignée sur la stratégie globale de l'organisation.

Une implémentation réussie de la GPEC positionnerait le CPCC comme une institution moderne, capable de remplir efficacement son mandat dans un environnement en constante évolution. Ces observations, nous incitent à examiner de plus près la situation. En tant qu'organisme public chargé de la formation en comptabilité, le CPCC devrait disposer en permanence d'effectifs quantitatifs et qualitatifs suffisants pour répondre aux demandes croissantes, ce qui n'est malheureusement pas le cas.

Pour ce faire, cette étude a pour objet général d'évaluer la mise en place de la GPEC au CPCC. Pour atteindre cet objectif général, nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques suivants :

- Faire l'état des lieux de la GPEC au CPCC ;
- Identifier les préalables de la mise en œuvre d'une véritable GPEC au CPCC;
- Dégager les retombées de la mise en œuvre de la GPEC au CPCC.

Méthodologie

Pour bien mener notre recherche, certaines méthodes et techniques nous sont utiles, à savoir :

- **La méthode descriptive :** Cette méthode nous a été utile dans la description systématique détaillées des caractéristiques et principes de la GPEC en tant qu'outil de gestion des ressources humaines au travers différents enjeux pour atteindre les objectifs fixés de la CPCC. Par ailleurs, elle nous a servi de décrire notre champ d'étude, à savoir le Conseil Permanent de la Comptabilité au Congo dont son historique, sa situation géographique, sa mission, son organisation et fonctionnement, etc.
- **La méthode comparative :** Celle-ci nous a servi à comparer la mise en place de la GPEC et son impact dans la gestion des ressources humaines des autres institutions pour relever quelques avantages et perspectives pour améliorer la gestion des ressources humaines au CPCC afin d'accroître une meilleure performance et atteindre ses objectifs fixés. Avec cette approche, nous avons comparé la GPEC au CPCC avec le modèle, les réalités théoriques, à savoir le modèle « E.A.E.A » de Dejoux (2008) portant sur quatre phases, à savoir :
  - ✓ Phase Etude : diagnostic de l'existant et investigation des besoins ;
  - ✓ Phase Action : plans d'action (formation, mobilité, recrutement, référentiel, cartographie) ;
  - ✓ Phase Evaluation : réduction et prévention des écarts ;
  - ✓ Phase Accord : accord GPEC et/ou accord de méthode.
- **La technique documentaire :** en rapport avec la documentation, nous nous sommes servis des documents du CPCC ci-après : le statut ; la liste déclarative des agents ; les dossiers physiques des agents ; les rapports annuels de la DRH. De plus, nous nous sommes servis des ouvrages, mémoires de fin d'études de licence et des diplômes d'étude approfondies (DEA), thèses de doctorat, articles ainsi que la nouvelle technologie de l'information (Internet) pour approfondir les différents aspects relatifs à notre recherche.
- **La technique d'entretien semi-directif :** Nous nous sommes entretenus avec les agents et cadres du CPCC de la division administrative qui

nous ont fourni des plus amples informations et détails relatifs à notre sujet de recherche qui est « la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) au Conseil permanent de la Comptabilité au Congo : état des lieux et perspectives ». Notre entretien a été orienté par un guide d'entretien qui est un outil d'aide-mémoire à travers lequel l'enquêteur répertorie l'ensemble des thèmes qu'il souhaite aborder, éventuellement sous forme des questions ouvertes. En sus, nous sommes servis d'un smartphone enregistreur qui nous a permis d'enregistrer toutes les informations liées à notre entretien avec l'enquêté.

Ces entretiens ont tourné autour des trois thématiques suivantes :

- La première a porté sur la mise en place de la GPEC au CPCC : autour de cette thématique, deux pertinentes questions ont été soulevé, à savoir :
    - ✓ Quels sont les préalables pour la mise en œuvre d'un service de la GPEC proprement dite au CPCC ?
    - ✓ Parmi les outils utilisés dans la démarche GPEC, lesquels sont appliqués au sein du CPCC ?
- La deuxième s'est focalisée sur les retombées de la mise en place de la GPEC au CPCC : un double questionnement a constitué l'ossature de cette thématique, à savoir :
    - ✓ Dans quel état se trouve la GPEC au sein du CPCC ?
    - ✓ Quelles sont les retombées de la GPEC au CPCC ?
- Enfin, la troisième a abordé les difficultés rencontrées dans la mise en place de la GPEC au CPCC : cette thématique a dégagé les différentes contraintes qu'a fait face le CPCC dans la mise en place d'une GPEC proprement dite.

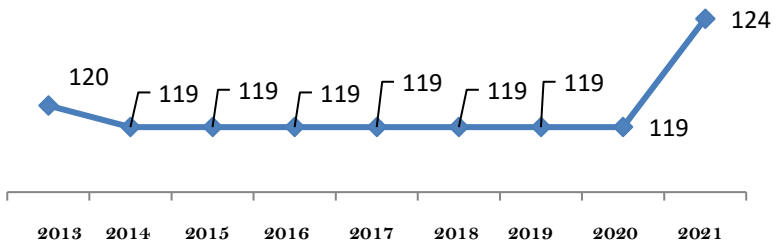
Il convient de signaler que tous ces entretiens ont été réalisé dans une durée de nonante minutes en moyenne pour chaque thème.

- **La technique d'observation :** cette technique a consisté, pour nous, à faire partie du contexte dans lequel le comportement du personnel dans cette institution publique de l'Etat est étudié. Elle nous a aussi permis d'interagir avec le personnel observé pour poser certaines questions relatives à notre thématique et de surcroit, à recueillir plusieurs informations détaillées sur culture particulière du personnel, ou un groupe de personnel ou sur le comportement des agents au CPCC.

Pour le traitement des données, nous avons procédé par une simulation au regard des activités de modélisation qui prennent une place de plus en plus importante dans les programmes de recherche scientifique, notamment dans les recherches interdisciplinaires. De ce fait, nous avons essentiellement placé certaines opérations de simulation et de modélisation dans le processus ordinaire de la production des résultats collectés au CPCC notamment en veillant à la contrôlabilité et la falsifiabilité des hypothèses, à la reproductibilité des expériences sur une conjonction ordonnée d'analyses de données à travers certains logiciels informatiques tels que : Excel et SPSS. Cependant, nous pourrions déduire qu'avec une véritable mise en place de la GPEC au CPCC, l'institution pourra posséder un personnel compétent, maîtriser son effectif et produire un bon rendement ainsi qu'atteindre ses objectifs assignés avec efficacité et efficience.

Résultats

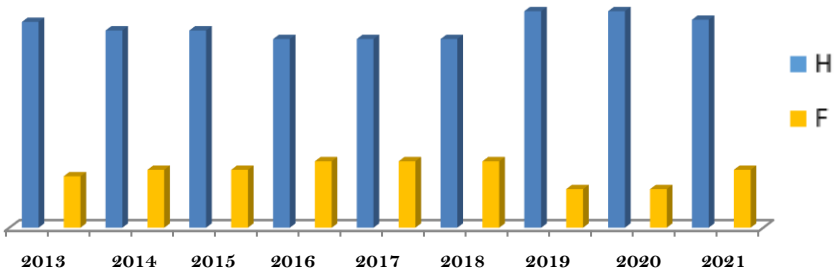
1° Résultats de la documentation



Graphique 1 : Evolution des effectifs des agents et cadres du CPCC selon les années de 2013 à 2021

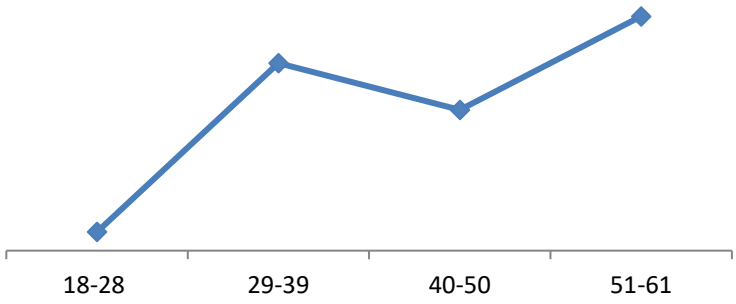
Les résultats de ce graphique nous montrent que l'année 2021 représente l'année où l'effectif du personnel est plus élevé soit 124 agents. Les années de 2014 à 2020 ont constitué les années où l'effectif du personnel est statique soit 119 agents excepté l'année 2013 où l'effectif est croissant soit 120 agents. Il convient de signaler que la courbe demeure croissante. Ceci se justifie par le fait qu'au cours de l'année 2021, il y a eu vacance de poste au CPCC et l'institution a procédé au recrutement du personnel pour couvrir certains postes tels que : les postes des Directeurs, Chef de Division et Chef de Bureau.

De ce fait, nous pouvons retenir que le CPCC n'engage pas n'importe comment mais engage si nécessité que lorsqu'il y a un réel besoin ressenti en personnel.



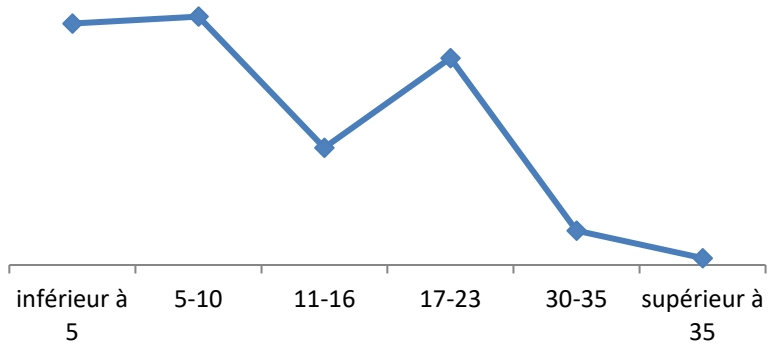
Graphique 2 : Evolution des effectifs des agents et cadres du CPCC de 2013 à 2021 selon le sexe

Au regard de ce graphique, il ressort qu'au cours de la période de notre étude, le sexe masculin est largement représentatif par rapport au sexe féminin. Les années 2019 et 2020 ont constitué les années où il y a eu une forte représentation des hommes soit 101 contre une minorité des femmes soit 18. Force est de constater que dans cet établissement public, le principe de parité n'est pas respecté.



Graphique 3 : Evolution des âges du personnel du CPCC

La lecture de ce graphique, nous renseigne que la tranche d'âge majoritaire des membres du personnel au CPCC est celle comprise entre 51 et 61 ans soit 40,3% et celle comprise entre 18 et 28 ans est la plus minoritaire soit 3,2%. Nous pouvons déduire de ce résultat que la majorité des agents au CPCC sont en âge avancé et s'approche déjà vers la retraite. Il convient de préciser que la courbe demeure ascendante. Par ailleurs, nous pouvons retenir aussi que le CPCC possède un personnel en fin de carrière professionnelle et doit envisager un recrutement basé sur le rajeunissement du personnel dans les années à venir.



Graphique 4: Evolution de l'ancienneté du personnel au CPCC

Il se dégage de ce graphique que l'ancienneté la plus représentative est celle comprise entre 5 et 10 ans soit 29% et celle qui est la moins représentative est celle qui est supérieure à 35 ans de service soit 0,8%. Il s'observe une courbe descendante.

Tableau 1 : Répartition du personnel recruté au CPCC de 2013 à 2021

Grade	Effectif		Total
	H	F	
ATB1	36	12	48
ATB2	2	1	3
AGB1	2	2	4
AGB2	1	0	1
Total	**41**	**15**	**56**

Source : Rapport annuel DRH du CPCC 2013 à 2021

Les résultats de ce tableau nous signalent qu'au cours de la période de notre étude, le CPCC a engagé un total de 56 agents dont la majorité de grade ATB1, soit 48 agents répartis par une grande représentation des hommes soit 36 contre une faible représentation des femmes soit 12 avec une minorité des agents de grade AGB2 dont un seul homme.

B) Formation

5 chefs de bureaux (CB) dont 4 Hommes et 1 Femmes ont été envoyés en formation de 2013-2015.

C) Promotion

Tableau 2 : Répartition du personnel du CPCC promus en grade

Grade actuel	Grade promu	Effectif		Total
		H	F	
Dir	DG	5	0	5
S/Dir	Directeur	8	2	10
CD	S/Dir	18	1	19
CB	CD	20	6	26
ATB1	CB	4	3	7
ATB2	ATB1	2	2	4
AGB1	ATB2	4	2	6
HUI	AGB1	1	0	1
TOTAL		**62**	**16**	**78**

Source : Rapport annuel DRH du CPCC 2013 à 2019

La lecture de ce tableau nous renseigne que le personnel au CPCC a été promus en grade dans les années comprises entre de 2013 et 2019. La catégorie majoritaire qui a reçu plus des promotions est celle des CB qui ont été promus au grade de CD avec un effectif total de 26 agents dont 20 hommes et 6 femmes suivi des CD pour le grade de S/Dir avec un effectif total de 19 agents dont 18 hommes et 1 femme. La catégorie qui a été moins promus en grade est celle de HUI pour le grade de AGB1 avec un effectif de 1 agent soit 1 homme.

D) Départ

Tableau 3: Répartition du personnel du CPCC selon la cessation de la carrière

Année / Grade	2013	2014	2015	2019	2020	2021
Dir	1					
D			3			
S/D			2	1		
CD	1	3	3	1	1	1
CB			3		12	
ATB2			3			

Source : Rapport annuel DRH du CPCC 2013 à 2021

Légende

Décès
Retraite
Démission

Au regard de ce tableau, il ressort qu'au cours de la période de notre étude, le CPCC a retraité 20 agents dont 3 D, 3 S/D, 8CD, 3 CB et 3 ATB2. 13 agents ont démissionné dont 12 CB et 1 CD et 2 agents sont décédés dont 1 Dir et 1 CD. L'année 2015 constitue l'année où il y a eu plusieurs retraités avec un effectif de 14 agents.

Tableau 4: Compétences réelles et attendues au CPCC

Compétences réelles	Compétences attendues
– La communication – L'organisation – La capacité à prendre des décisions – L'empathie et la compassion – Les connaissances technologiques – La formation et le développement – Le leadership	– Des solides connaissances comptables, juridiques et administratives – Etre doté d'un bon sens relationnel – Etre professionnel de l'organisation – Savoir collaborer et déléguer – Savoir gérer les conflits – La capacité d'adaptation

Source : Statut du CPCC

- **Adéquation emplois-compétences**

A. Adéquation qualitative

La qualité des cadres et agents convainc et permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

B. Adéquation quantitative

Il y a adéquation quantitative au regard des besoins actuels, l'effectif permet de couvrir tant soit peu aux besoins de l'organisation.

2° Résultats de l'entretien

Tableau 5 : Mise en place de la GPEC au CPCC

Questions	Réponses
Quels sont les préalables pour la mise en œuvre d'un service de la GPEC proprement dite au CPCC ?	*Comme toute entreprise qui souhaite atteindre ces objectifs avec efficacité et efficience et être plus performante, le CPCC a mis en place la GPEC qui constitue une politique indispensable pour le développement du personnel.* *Pour mettre en place la GPEC, le CPCC procède par les trois grandes étapes suivantes :* *1) L'organisation d'un diagnostic approfondi de la situation actuelle et future de l'institution ;* *2) L'élaboration d'un plan d'action ;*

	3) L'établissement d'un bilan à postériori et l'analyse des écarts.
Parmi les outils utilisés dans la démarche GPEC, lesquels sont appliqués au sein du CPCC ?	*Au sein de l'administration du CPCC, les outils nécessaires sont pris en compte et appliqués sévèrement comme le référentiel de compétences ou référentiel des emplois et des compétences (REC), le référentiel d'effectifs, les études de poste, les outils de planification, l'entretien annuel d'appréciation, le plan de formation, de recrutement et de communication.*

Tableau 6 : Retombées de la mise en œuvre de la GPEC

Question	Réponse
Dans quel état se trouve la GPEC au sein du CPCC ?	*La GPEC se trouve au stade embryonnaire au CPCC. L'institution est en phase de construction d'une GPEC efficace et efficiente pour son bon fonctionnement et l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.*
Quelles sont retombées de la GPEC au CPCC ?	*La mise en place de la GPEC constituera une garantie pour la performance organisationnelle au sein du CPCC. Etant donné que la GPEC se trouve au stade embryonnaire, le CPCC enregistre à petit feu des indicateurs significatifs dont le bon rendement du personnel et l'amélioration des performances.*

Tableau 7 : Difficultés rencontrées dans la mise en place de la GPEC au CPCC

Question	Réponse
Avez-vous déjà rencontré certaines contraintes ou problèmes dans la mise en place de la GPEC au sein de votre institution ?	*La GPEC comme un outil de base et incontournable pour la gestion de carrière, est confronté à plusieurs contraintes :* • *des contraintes budgétaires et/ou financières car le processus ou la démarche de l'application de la GPEC exige des moyens.* • *des contraintes liées à la technicité de celui ou celle qui devait mettre en mouvement ou en action la GPEC.* *Au CPCC, la persistance des problèmes rencontrés dans la mise en place de la GPEC est inhérente à l'existence du besoin qui est permanent.*

Discussion

Les résultats obtenus concernant l'évolution des effectifs des agents et cadres du CPCC entre 2013 et 2021 montrent que le CPCC, en tant que service public de l'État, a déployé de nombreux efforts pour maîtriser et maintenir son personnel. Ainsi, le CPCC n'engage du personnel que lorsque cela est nécessaire, conformément aux articles 6 et 7 de la loi n°16/013 du 15 juillet 2016 relative au statut des agents de carrière des services publics de l'État.

Article 6 : L'agent est recruté par concours. Toutefois, le recrutement peut se faire sur titre pour les candidats titulaires d'un diplôme délivré ou reconnu équivalent par l'Enseignement national, préparant spécifiquement à la carrière concernée, à condition que le nombre de candidats ne dépasse pas celui des postes disponibles. Dans les deux cas, la décision du ministre de la Fonction publique est requise. Le recrutement est précédé d'une publicité dans la presse, assurée par un avis officiel d'appel à candidature, précisant les matières des épreuves, le niveau de formation exigé et le diplôme requis pour le poste à pourvoir.

Article 7 : À l'issue du concours, seul le candidat ayant rempli les conditions et s'étant classé en ordre utile peut être nommé et affecté dans le ministère ou le service concerné. Le recrutement se fait exclusivement aux grades d'exécution et de collaboration définis à l'article 17 de la présente loi.

Concernant la représentativité des femmes dans les institutions publiques de l'État, le CPCC présente une très faible proportion de personnel féminin. Cette situation va à l'encontre des dispositions de la loi n°15/013 du 1er août 2015 sur les droits de la femme et la parité, notamment l'article 4 qui stipule : « La femme est représentée de manière équitable dans toutes

les fonctions nominatives et électives au sein des institutions nationales, provinciales et locales.»

De plus, il existe une certaine forme de discrimination à l'égard du personnel féminin au CPCC, en contradiction avec les articles 12 et 14 de la Constitution de la RDC :

Article 12 : « Tous les Congolais sont égaux devant la loi et ont droit à une égale protection des lois. »

Article 14 : « Les pouvoirs publics veillent à l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard de la femme et assurent la protection et la promotion de ses droits. Ils prennent, dans tous les domaines, notamment civil, politique, économique, social et culturel, toutes les mesures appropriées pour assurer le total épanouissement et la pleine participation de la femme au développement de la nation. Ils prennent des mesures pour lutter contre toute forme de violences faites à la femme dans la vie publique et privée».

L'analyse de l'évolution des âges des membres du personnel du CPCC révèle que la tranche d'âge la plus représentée est celle des 51 à 61 ans, représentant 40,3% du personnel. Cette tranche d'âge étant proche de la retraite, il est évident que le CPCC dispose d'un personnel en fin de carrière. Il est donc crucial d'envisager un recrutement axé sur le rajeunissement du personnel dans les années à venir, conformément aux priorités de réforme et de modernisation de l'Administration publique en RDC, dont l'objectif est de « revitaliser l'Administration publique en organisant son rajeunissement après la mise à la retraite et la révision des cadres organiques ».

Entre 2013 et 2019, le CPCC a mis à la retraite un total de vingt agents. Bien que des efforts soient faits pour la mise à la retraite des agents éligibles, le vieillissement du personnel reste un problème persistant. Cela va à l'encontre de la réglementation en vigueur qui stipule que les postes vacants doivent être occupés par un personnel jeune, conformément aux réformes de l'Administration publique en RDC.

Le temps de travail au CPCC est strictement respecté, avec une durée de travail de huit heures par jour, comme stipulé par la loi n°16/010 du 15 juillet 2016 modifiant et complétant la loi n° 015-2002 portant code du travail, qui fixe la durée légale du travail à quarante-cinq heures par semaine et huit heures par jour.

Les agents et cadres du CPCC bénéficient de bonnes conditions de travail à 70%, incluant la prise en charge du transport par l'employeur, la disponibilité des outils de travail (ordinateurs, fournitures de bureau, etc.), la régularité de la rémunération (salaire et primes suffisants) et une couverture médicale par l'employeur.

Les résultats de notre étude corroborent la théorie de Hellriegel (2007), qui affirme que la motivation des employés améliore leur performance et la qualité de leur travail. En général, lorsque les employés sont satisfaits de leur emploi, trouvent leur travail stimulant et apprécient le climat de travail, ils s'investissent davantage et accomplissent leurs tâches avec enthousiasme.

Le renforcement des capacités, par le biais de formations en comptabilité, gestion des ressources humaines et autres domaines, est une priorité pour améliorer les compétences du personnel et atteindre les objectifs du CPCC avec efficacité et efficience. Cependant, les ressources nécessaires pour organiser ces formations ne sont pas toujours disponibles, ce qui limite l'acquisition des compétences attendues par l'institution.

Les résultats de notre étude confirment la théorie de Foucher (2010), qui souligne que la disponibilité des moyens et des ressources est un facteur clé pour la mise en place réussie d'une gestion des compétences, visant à aligner les compétences requises avec la stratégie de l'organisation.

La gestion des compétences est une méthode visant à optimiser la compétitivité d'une entreprise en recherchant la meilleure adéquation possible entre les compétences nécessaires et les ressources humaines

disponibles. Cela signifie faire correspondre les compétences dont l'entreprise a besoin avec celles présentes dans son capital humain, incluant le savoir-faire et le savoir-être individuels et collectifs. Peretti, J.-M. (2014),

Concernant la mise en place de la GPEC au CPCC, l'institution suit trois grandes étapes : (i) un diagnostic approfondi de la situation actuelle et future, (ii) l'élaboration d'un plan d'action, et (iii) l'établissement d'un bilan a posteriori et l'analyse des écarts. De ce point de vue, nous pouvons affirmer que la GPEC au CPCC est encore à un stade embryonnaire. Le CPCC déploie des efforts considérables pour instaurer une GPEC efficace afin d'améliorer le rendement et développer les compétences de son personnel.

La procédure de mise en place de la GPEC au CPCC s'aligne avec celle décrite par Dejoux (2008), qui divise le processus en quatre phases : (i) Étude, (ii) Action, (iii) Évaluation, et (iv) Accord. Cependant, il est évident que le CPCC n'a pas encore pleinement intégré toutes ces phases.

Les retombées de la mise en place de la GPEC au CPCC montrent que cette approche a permis à l'institution d'atteindre ses objectifs avec efficacité, d'accroître le rendement de son personnel et d'améliorer ses performances. Cela confirme notre hypothèse initiale selon laquelle la GPEC est une garantie de performance organisationnelle.

Les résultats de notre étude sont en accord avec la théorie de Radia (2015), qui affirme que la mise en place de la GPEC est essentielle pour atteindre la performance organisationnelle. La GPEC est donc un levier indispensable pour la performance d'une entreprise.

La mise en place de la GPEC au CPCC rencontre plusieurs difficultés, notamment des contraintes budgétaires et financières, ainsi que des défis techniques liés à la mise en œuvre de la GPEC. La persistance de ces problèmes est liée à la nature permanente du besoin de gestion des compétences.

Les résultats de notre étude confirment la théorie de Bellini (2009), qui souligne l'importance pour une entreprise de développer une culture de l'anticipation au sein de ses Ressources Humaines. La mise en œuvre de la GPEC nécessite des ressources financières, du temps pour les négociations, les échanges et les formations, ainsi qu'un service RH bien formé.

Nos résultats sont comparables à ceux de l'enquête menée par Drame (2011) sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans l'entreprise PAMECAS en RDC. Cette enquête a révélé que l'entreprise a rencontré plusieurs contraintes organisationnelles, techniques, budgétaires et humaines lors de la mise en place de la GPEC. L'objectif était d'anticiper les évolutions afin de minimiser les impacts sur les effectifs et les qualifications, tout en assurant une adéquation qualitative et quantitative continue entre les besoins futurs et les ressources humaines disponibles, pour atteindre les objectifs assignés avec efficacité et efficience.

Conclusion

Il est essentiel de souligner que le personnel constitue la principale richesse de l’entreprise. Une ressource humaine compétente et/ou performante est cruciale pour le bon rendement de l’institution et l’atteinte de ses objectifs.

En pratique, la GPEC demeure peu exploitée au CPCC. Sa mise en place constitue une garantie pour la performance organisationnelle de cette institution publique telle qu’indiqué par Radia (2015). Par ailleurs, elle représente un défi de taille mais aussi une opportunité stratégique. Face aux enjeux d’adaptation normative, de préservation des savoirs et de motivation des talents, la GPEC apparaît comme le levier indispensable pour transformer le service public. Ce faisant, nous pouvons parvenir à affirmer qu’étant donné que cette approche se trouve au stade embryonnaire, le CPCC enregistre à petit feu des indicateurs significatifs dont le bon rendement du personnel et l’amélioration des performances.

En tant qu'organisme public chargé de la formation en comptabilité, le CPCC devrait disposer en permanence d'effectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs pour répondre aux demandes croissantes, ce qui n'est pas toujours le cas.

Au regard de ce qui précède, nous pouvons suggérer aux autorités compétentes du CPCC :

- ✓ De tenir compte de la parité dans le recrutement de son personnel ;
- ✓ De rajeunir son personnel ;
- ✓ De recruter pour chaque province, un minimum de trois unités pour servir de relais à l'intérieur du pays.
- ✓ D'accroître l'effectif du personnel pour résoudre cette difficulté tant à Kinshasa, que surtout en Province car les écarts se situent entre le besoin réel en personnel et l'effectif actuel. Ce dernier ne peut couvrir l'ensemble du territoire national, eu égard à la géographie du pays et au besoin.
- ✓ La persistance des problèmes rencontrés dans la mise en place de la GPEC est inhérente à l'existence du besoin qui est permanent. Pour les contraintes budgétaires ou financières, il faut un plan de trésorerie anticipative pour prévoir cette charge. Pour la technicité de l'opérateur ou la personnalité, il faut des séances de mise à niveau, le cas échéant.
- ✓ D'Adopter le modèle E.A.E.A ((i) Phase Etude ; (ii) Phase Action ; (iii) Phase Evaluation et (iv) Phase Accord.) pour une mise en place d'une GPEC proprement dite afin d'améliorer son rendement et sa performance ainsi qu'atteindre ses objectifs assignés avec efficacité et efficience.

Références

Biatiakana L. et al. (2024), Incidence de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur la performance organisationnelle à la société nationale des hydrocarbures du Congo. Journal of Economics, Finance and Management (JEFM), 3(6), 1430–1447. https://doi.org/10.5281/zenodo.14562952

Cohen H. (2010), *Toutes la fonction ressources humaines*, DUNOD, 2ème édition, Paris

Constitution de la République Démocratique du Congo modifiée par la Loi n° 11/002 du 20 janvier 2011 portant révision de certains articles de la Constitution de la République Démocratique du Congo du 18 février 2006

Dejoux Cécile (2008), « Gestion des Compétences et GPEC », Paris/France

Drame A., (2011), Etude sur la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences : cas du pamecas, Institut supérieur d'entrepreneurship et de gestion Sénégal - Licence 3 2011

EL Hammioui L. (2019) « La gestion des compétences comme levier de performance de l'entreprise » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 : Volume 3 : numéro 1 » p : 1 – 15 FEJOUX C., gestion des compétences et GEPC Dunod 2ème édition, Paris/France

Foucher, R. (2010), *Gérer les talents et les compétences : principes, pratiques et instruments*, Montréal

Gendron, B. (2004). La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : outil stratégique du management des ressources humaines. Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°51, 27-41.

Hellriegel D. (2007), *Management des organisations*, 2ème Edition, de Boeck Paris-France

Kerlain F. (2007), *Guide pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, 3ème édition, d'organisation, Paris

Loi n°15/013 du 1er Août 2015 portant modalités d'application des droits de la femme et de la parité

Loi n°16/010 du 15 juillet 2016 modifiant et complétant la loi n°015-2002 portant code du travail

Loi n°16/013 du 15 Juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'Etat.

Peretti, J.-M. (2014), Ressources humaines et gestion du personnel. Paris : Vuibert.

Radia K., (2015), Bâtir une GPEC performante et opérationnelle, PNL

Zahra M.H. et Rahila L., (2017), Mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences dans une entreprise, Cas de l'entreprise TASSILI, Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Master en Science de Gestion, Spécialité : Management Stratégique des Entreprises, Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou