



La rémunération comme levier de la performance du personnel de sante : analyse axée sur la zone de sante de Mbandaka de 2021-2024

Par : NGOMBO BWANGA Acha ¹, CT MASOMI SABE Aimé ²

¹Institut Supérieur de Techniques Médicale (ISTM- MBANDAKA) BP.99 Mbandaka (République Démocratique du Congo) Gestion des Organisations de Santé.

²Institut Supérieur de développement Rural (ISDR-MBANDAKA) BP. 119 Province de l'Equateur RD Congo.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.19151057>

RESUME

En RDC, la gestion de ressources humaines occupe une place primordiale au sein des organisations de santé étant donné que, celle-ci est en mesure d'attirer les meilleures compétences et les motiver au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale, est une préoccupation majeure pour toute entreprise tant privée que publique.

L'évolution des pratiques en matière de rémunération marquée par le couplage rémunération- inflation; l'individualisation des salaires, puis la flexibilité de la rémunération, ces changements mettent à la disposition du gestionnaire de nouvelles variables d'action destinées à la gestion des ressources humaines. Certaines d'entre elles peuvent être utilisées pour améliorer la motivation et la satisfaction au travail des employés. La gestion des ressources humaines consiste à définir, à mettre en œuvre, et à contrôler la politique de rétribution du travail au sein d'une organisation.

La gestion de rémunération prend plus en plus d'importance dans la gestion stratégique de toutes les entreprises. De ce fait, pour servir ses objectifs stratégiques, l'entreprise peut jouer sur plusieurs leviers correspondants à des arbitrages à effectuer. Il s'agit bien de mettre en place la combinaison qui se montrera la mieux adaptée à la stratégie financière, technique et commerciale de l'entreprise, à sa culture interne et à son mode de management ainsi qu'aux besoins et attentes de ses salariés. « Tout travail mérite un salaire » comme on dit en jargon populaire (Bible : Luc10, 7).

Mots clés : rémunération, levier, performance, sante, analyse, zone de sante.

SUMMARY

In the DRC human resource management occupies a crucial place within health organizations, given that it is capable of attracting the best talents and motivating them for the sake of sustainable development and national and international competitiveness; it is a major concern for any company, whether private or public. The evolution of practices in terms of remuneration, marked by linking pay to inflation; the individualization of salaries, and then the flexibility of remuneration, provides managers with new action variables intended for human resource management. Some of these can be used to improve employee

motivation and job satisfaction. Human resource management consists of defining, implemetiong, and controlling the organization's compensation policy, compensation management increasingly takes on. More important in the startegic management of all compagnies. Therefore, to serve its strategic objectives, the compagny cana ct on several levers corresponding to trade-offs to be made. It is about putting in place the combination that will prove to be the best suited to the company's financial techni and commercial strategy, its internal culture and management style, as well as the needs and expectations of its employees, « Every work deserves a wage » as thes say in popular jargon (Bible : Luke 10 :7)

Keywords : remuneration, leverage, performance, health, analysis, health zone.

0. INTRODUCTION

La rémunération est un élément clé de la pratique des ressources humaines et elle a depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises. La rémunération s'inscrit dans le cadre de relation contribution- rétribution qui lie le salarié à l'entreprise, la rétribution dépasse le cadre spécifiquement matériel, elle renvoie à la relation de double échange qui permet d'identifier d'une part ce que l'individu apporte à l'entreprise (contribution) et, d'autre part ce qu'il en dégage sous forme d'avantages divers (sa rétribution). La politique de rémunération doit ainsi résoudre la question de savoir comment mettre en place un système qui soit suffisamment motivant pour que le salarié ait envie de donner le maximum, car lorsqu'un salarié perçoit qu'il est peut-être un passager clandestin, c'est-à-dire dans une position où les autres membres de l'organisation ne sont pas en mesure d'évaluer sa contribution, il est vrai semblable que sa motivation en est affectée.

La motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de compétitivité essentiel capable de répondre aux besoins des dirigeants. De ce fait la motivation constitue l'un des facteurs les plus importants pour la réussite de l'entreprise et l'un des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines (Barabel Michel, Olivier Meier et alii 2012:18.)

Pour cela, les responsables des organisations de santé doivent veiller à ce que chaque collaboration soit motivée d'une manière rationnelle. Motiver les salariés peut se baser sur plusieurs outils. Nous nous intéressons dans notre étude à la rémunération qui est considérée comme une préoccupation majeure de toute entreprise d'une part et des salariés d'autre part, puisque la rémunération peut être utilisée comme un facteur de la motivation du personnel au travail, le salaire est le paiement du travail convient entre un salarié et son employeur au titre du contrat de travail dans le secteur privé et pour les agents contractuels dans la fonction publique.

Au cours des dernières années, un grand déclin de la confiance du public dans les administrations publiques congolaises est constaté au vu les dysfonctionnements dont souffrent toujours le secteur public de la RDC qui sont dues à une gestion inefficace, pas suffisamment dynamique ni innovante et le manque d'écoute et de disponibilité des fonctionnaires. Dans cette perspective, les ressources humaines sont considérées comme un facteur de développement de l'Administration Publique car toute organisation progresse grâce à son personnel. En effet, pour tendre vers une Administration Publique Moderne, le gouvernement congolais se trouve devant le défi de mobiliser chaque jour les femmes et les hommes, leur intelligence, leur cœur, leur esprit critique, leur goût du jeu, du rêve, leur talent de création, de communication, d'observation, bref leur richesse et leur diversité.

Ce qui implique aux responsables d'oublier le style autoritaire dépassé, où il y a d'un côté des chefs qui savent, qui décident et qui commandent et de l'autre côté des exécutants qui n'ont qu'à faire, ce qu'on leur demande, en silence (Taylorisme). Il faut aller au-delà, vu qu'en ce moment on parle plus des ressources humaines mais du capital humain. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes

concentrés sur l'aspect de la rémunération du personnel qui opère dans le secteur public. Nous allons donc procéder à expliquer l'importance de la rémunération sur la performance du personnel.

1. Notions conceptuelle et théorique de l'étude

1.1 Notions sur la rémunération

Est la somme représentative de l'ensemble des gains susceptible d'être évalués en espèces et fixés par accord ou par les dispositions légales et réglementaires qui sont dus en vertu d'un contrat de travail, par un employeur à un travailleur (Denis Proulx, 2010 : 269-270).

La rémunération est fixée par des contrats individuels conclus librement entre travailleurs et employeurs ou par voie de conventions collectives. Elle doit être stipulée en monnaie ayant cours légal en République Démocratique du Congo. Et son montant est déterminé soit à l'heure, soit à la journée, soit à la semaine ou au moins soit à la pièce ; soit à la tâche. Enfin, la rémunération est due pour le temps où le travailleur a effectivement fourni ses services, elle est également due lorsque le travailleur a été mis dans l'impossibilité de travailler du fait de l'employeur ainsi que pour les jours fériés légaux, hormis le cas de lock-out déclenche conformément aux dispositions légales.

I.2. Composantes de la rémunération

Cependant, il sied de noter que la rémunération possède plusieurs composantes. Notamment la rémunération globale (totale) qui comprend la rémunération directe (versée en argent aux employés) plus la rémunération indirecte (non versée en argent) plus la rémunération non financière. D'où(<https://dumas.ccsd.cnrs.fr> 2010).

1. *Rémunération totale*

La sécurité d'emploi dont jouissent actuellement les fonctionnaires de l'Etat recouvre un ensemble de privilèges, comme la garantie offerte aux employés de ne pas être licencié par manque de travail, le droit au placement prioritaire sur des postes vacants et le maintien de leur traitement en cas de suppression de leur poste. Le concept de rémunération total est un concept qui devrait être utilisé plus souvent dans le débat public sur la rémunération des employés de l'Etat.

A notre humble avis, il est du devoir du gouvernement d'offrir un panier d'avantages sociaux et salariaux adéquats aux employés de l'Etat afin de s'assurer que le niveau de compétence de la fonction publique reste élevé tout en conservant un roulement de personnel raisonnablement faible. Il faut faire tout cela dans le respect le plus total du contribuable qui a travaillé dur pour envoyer son argent au gouvernement. Notre analyse nous amène à croire que la rémunération totale des employés de l'Etat est trop généreuse, car on ne voit pas d'exode massif vers le secteur privé.

2. *La rémunération variable*

La compétitivité et la performance de l'entreprise reposent en grande partie sur la motivation de ses salariés. Même si la composante salariale n'en est pas l'outil, elle y contribue fortement et ceci au travers des nombreux modes de rémunération qui peuvent avoir une action sur cette motivation (Roussel P., 2009 :124.).

Il faut signaler que les outils liés à la motivation de façon indirecte peuvent également avoir un impact non négligeable sur la motivation des salariés. Ce sont par exemple, les couvertures prévoyances et santé, les avantages en nature, la protection sociale, ...

Parmi les quels outils de la rémunération variable, nous pouvons noter la prime variable ou bonus, le commissionnement et pour mémoire, les stocks option et les actions gratuites.

I.2.2 Eléments de la rémunération

Rappelons que le salaire est calculé par jour et payé à la fin du mois avec généralement un acompte à la quinzaine. Les appointements sont calculés par mois et payés à la fin du mois auquel ils se rapportent. Le traitement est calculé par an en un montant global, divisé en douze tranches dont chacune est payée le vingtième jour du mois précédant celui auquel le traitement se rapporte (Perriti J.M Et Roussel P, 2000 :15.).

1. Processus de la détermination du salaire

Le salaire est fixé librement dans le cadre de la convention collective ou du contrat de travail. Mais quelques règles sont à respecter notamment : le salaire ne peut être inférieur au SMIG horaire, ni aux salaires minimaux fixés par la convention collective. L'employeur doit en outre assurer l'égalité de rémunération entre homme et femmes. Signalons que le salaire fixé librement par les deux parties est aussi appelé le salaire conventionnel ou contractuel. Le SMIG varie en fonction de la qualification professionnelle des travaux. Ce qui explique l'utilisation du concept salaire minimaux légaux au lieu de salaire minimal.

La loi prévoit cinq catégories professionnelles : le manœuvre ordinaire, le manœuvre spécialisé, le travailleur semi-qualifié, le travailleur qualifié et le travailleur hautement qualifié (Perriti. J.M et Roussel.P, 2000 :23).

2. Eléments intervenant dans le calcul de la rémunération

Le calcul de la rémunération fait intervenir généralement le temps effectif de travail, une série d'autres avantages, les heures supplémentaires, les périodes de congé annuel.

Le temps effectif est l'élément très important. En effet, le nombre des jours prestés pendant la période considérée, permet le calcul du salaire proprement dit ou du salaire de base.

A ce salaire de base, certains avantages sont augmentés. A ce niveau, nous avons par exemple : les gratifications, les primes et les avantages en nature, déterminés dans le contrat ou par les usages (Taib Jean-Pierre, 2013 :172.).

1. *Les gratifications* : Ce sont les sommes d'argent remises par l'employeur pour marquer à son personnel sa satisfaction de travail accompli. Elles peuvent prendre toute une série de forme : treizième mois, double mois, prime de vacance, prime de fin d'année, participation aux bénéfices, prime pour événement familial (naissance, mariage, décès,...).
2. *Les primes* : Ce sont des sommes versées par l'employeur dans le souci d'obtenir un meilleur résultat, une production accrue, continue, de meilleure qualité ou au moindre prix de revient. Nous pouvons citer par exemple :
 - La prime de technicité : vise à encourager un travailleur particulièrement compétent,
 - La prime de pénibilité : tient compte des conditions de travail,
 - Prime d'ancienneté : visant la stabilité du personnel,
 - Prime d'assiduité : visant à combattre l'absentéisme.

I.2.3 Notion de performance

Comme le remarque Bourguignon (1995 :61-66), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot. En revenant aux origines étymologiques, on constate que le terme français et le terme anglais sont proches et signifient l'accomplissement pour évoquer par la suite l'exploit et le succès. Le mot performance puise ses origines dans le latin « *performare* » et a été emprunté à l'anglais au XV^{ème} siècle et signifiait accomplissement, réalisation et résultats réels. En effet *to perform* signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter et la mener à son accomplissement d'une manière convenable (Khemakhem.A,

1976). Le mot a été introduit en français dans le domaine des courses de chevaux à propos des résultats d'un cheval. Il s'est étendu au sens d'exploit, puis de capacité et enfin d'action (Rey. A 1993).

3. Méthodologie et techniques

La notion de la méthode en sciences sociales est une ambiguïté souvent dénoncée. La méthode n'est pas une branche indispensable du savoir mais c'est un ensemble des démarches que suit l'esprit pour démontrer la vérité. Dans le sens plus général du terme, la méthode est l'ensemble des opérations intellectuelles par lesquelles une discipline cherche à atteindre la vérité qu'elle poursuit, la démontre et la vérifie. Dans le sens restreint et de façon systématique, Madeleine Grawith, cité par Palama François (2024 :15.)

La méthode est le processus d'investigation que doit suivre l'esprit pour accroître ses connaissances, pour expliquer un phénomène ou un fait. Pour la réalisation de ce travail, les méthodes suivantes ont été à notre service :

- La méthode qualitative a intervenu par son importance d'appréciation de la qualité de l'information reçue. Elle attache beaucoup d'intérêts à l'information et à l'observation. Elle permet la manipulation par le chercheur de ce qu'il entend, écoute, voit et perçoit.
- La méthode analytique s'est avérée importante pour apprécier et analyser des données recueillies auprès de nos enquêtés.

3.1.2. Population et Echantillon

Notre population s'inscrit alors dans le cadre de la population finie à ce sens que son effectif est facilement quantifiable. En effet, notre population rassemble tous les agents de la Zone de Santé de Mbandaka dont le nombre est de 1390 agents mais il sied de signaler que notre enquête a concerné les agents qui travaillent au bureau central dont le nombre est de 32 individus la constituent. Ainsi, partant de l'avis de Deliege D.R.(2016) nous nous penchons du principe selon lequel les phénomènes sociaux ne sont pas isolés mais qu'ils produisent avec une certaine fréquence et qu'il suffit donc d'en étudier en certain pourcentage, lui - même suffisamment représentatif pour avoir une idée de l'ensemble. Nous allons donc tirer un échantillon qui est un relevé partiel de la masse ou de la population mère. La taille de l'échantillon est donc délimitée par la formule suivante :

$$n = \frac{N}{1+N.e^2}$$

D'où : n : Taille de l'échantillon

N : Population mère

e : Marge d'erreur estimée.

La marge d'erreur étant estimée à 5%, ainsi la taille de notre échantillon est :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1+N.e^2} \\ n &= \frac{32}{1+32.(0,05)^2} \\ n &= \frac{32}{1+32.(0,0025)} \\ n &= \frac{32}{1+0,08} \\ n &= \frac{32}{1,08} = 29,62 \approx 30. \end{aligned}$$

Donc, la taille de notre échantillon est de 30 sujets qui nous permettrons de bien travailler.

4. Présentation du champ d'investigation

Dans le cadre de notre recherche nous avons choisis la zone de santé de Mbandaka comme étant notre milieu de recherche.

4.1 Historique

En 1982, lors de l'implantation de soins de santé primaire dans la ville de Mbandaka dont les activités étaient confiées au BDOM, coordonnées par un belge docteur Bernard Vanerck avec un seul infirmier superviseur. En 1986 la zone de santé de Mbandaka est devenue opérationnel avec docteur Bernard Vanerck comme MCZ de MBANDAKA a été reparti en 2003 lors de la réforme du secteur de la santé sur l'arrêté ministériel et la zone avait donnée naissance aux autres zones de santé mère soit un total de trois zones de santé à savoir : la zone de santé de Mbandaka ; zone de santé de Wangata ; zone de santé de Bolenge.

La zone de santé de Mbandaka a fonctionné au début avec neuf (9) aires de santé ; avec un hôpital de référence, ce qui faisait un total de 10 structures dont toute ont été couverte, le dix premiers sont :

1. Aire de santé NGASHI : centre de santé de référence NGASHI ;
2. Aire de santé de MAMBENGA II : centre de santé Croix-Rouge ;
3. Aire de santé IPEKO : centre de santé IPEKO ;
4. Aire de santé MOTEMA PEMBE : centre de santé MOTEMA PEMBE ;
5. Aire de santé DJOMBO : centre de santé DJOMBO ;
6. L'hôpital général de référence de Mbandaka ;
7. Aire de santé MAMAN WA ELIKYA : centre de santé de référence MWE ;
8. Aire de santé MAMBENGA I : centre de santé de référence PNC ;
9. Aire de santé BASOKO : centre de santé de référence BASOKO ;
10. Aire de santé BAMANYA : centre de santé de BAKANZA.

En 2008, les 6 autres aires de santé ont été ajoutées avec leurs 5 centres de santé dont nous citons : aire de santé, LIBIKI, BONDON, BOYEKA, LOLIFA, MAMBALU et NSANGA. De 1986 à 2003, Dr. Bernard Vanerck avait assumé la fonction de médecin chef de zone ; 2003 à 2005, Dr. FATAKI avait assumé la fonction de MCZ de Mbandaka ; de 2005 à 2008, fut remplacé par Dr. Robert LOMBAHE novembre à janvier 2010 à janvier placé par Dr. Freddy BOTANGO, qui avait cédé sa place au Dr. Jonny IKWA de janvier à juin 2012. De juin 2012 à mars 2015, la zone fut dirigée par Dr. Jean-Louis WASSIA qui a été remplacé par Dr. Bienvenue IKOMO qui avait dirigé de mars 2015 à juin 2015 ; en suite de juin 2016 à septembre 2018 fut dirigé par Dr. Pascal BONTEKO, de 2018 à 2019, Dr. Josué MOMBELA enfin, en septembre 2020 la zone fut dirigé par Dr. Joël BOOLA ; du 22/03/2023 ; de 2023 jusqu'à nos jours la zone est dirigé par Dr Bibiche.

4.2 Situation géographique

La zone de santé de Mbandaka est l'une des zones de la DPS/Equateur se trouvant dans la ville de Mbandaka, commune de Mbandaka, province de l'Equateur en RD Congo, elle est limitée :

- A l'Est par la ZS de BOLOMBA et INGENDE ;
- A l'Ouest par la ZS de LILANGA et BOBANGI ;
- Au Nord par la ZS de LOLANGA et MAMPOKO et
- Au Sud par la ZS de WANGATA et BOLENGE

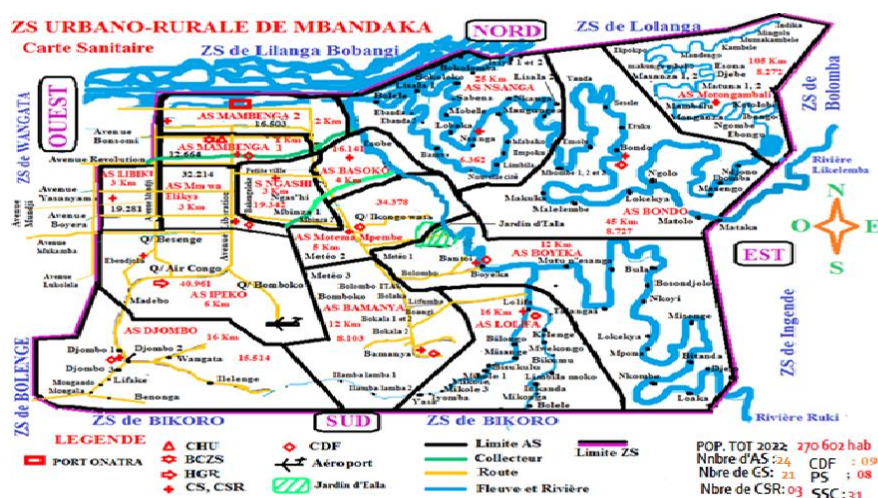


Figure .1. Cartographie de la Zone de Santé de Mbandaka

4.3 Situation sanitaire

Eu égard à la précarité des conditions de vie, faible accessibilité à l'eau potable et aux latrines hygiéniques ; la zone de santé a présenté un profil épidémiologique dominé par le paludisme, les IRA et la fièvre typhoïde. Au mois de mars 2022, la zone a commis une épidémie de MVE (14^e épidémie en RDC). Faisant un total de trois cas confirmés avec une létalité de 100%, la zone de santé est toujours sous surveillance de la pandémie à covid-19 depuis 2020.

La zone de santé de Mbandaka a une population totale de 287.084 et une population flottante de 6.338, soit 20%. Zone étant en grande partie urbaine nous observons un grand mouvement de population venant des différents accès, cette population flottante ne pas à considérer car elle est instable. Crainte de la survenue des différentes épidémies (cholera, MVE, covid-19...) suite au non-respect des principes de l'hygiène et mesures de barrières.

5. Présentation des résultats de la recherche

Le présent chapitre fera l'objet de construction et d'analyse des tableaux statistiques qui contiennent les caractéristiques des données personnelles de la population étudiée. On cherche à connaître les qualités qui caractérisent les enquêtés qu'elle que soit leur sexe. Age, situation matrimoniale, statut professionnel, ancienneté, et niveau d'instruction, et à aider le chercheur et les lecteurs à comprendre la structure ainsi que le contexte dans lequel l'enquête s'est déroulée.

Notre étude concerne les différentes catégories socioprofessionnelles, à savoir, les cadres, les agents de maîtrise et les exécutants, afin d'étudier l'effet de la rémunération sur la motivation des salariés au sein de la Zone de Santé de Mbandaka

3.1. Catégories socio professionnelles des enquêtés

Tableau n°3. Répartition des effectifs selon le sexe

Sexe	Fréquences	%
Masculin	21	70
Féminin	09	30
Total	30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025, cette source vaut pour les autres tableaux qui suivent.

Les données de ce tableau ci-haut nous indique que sur l'ensemble de notre population d'enquête 21 sujets enquêtés soit 70% sont de sexe masculin et 09 sujets soit 30% sont de sexe féminin. Le constat est que les hommes sont majoritaires avec un pourcentage par rapport aux femmes.

Tableau N°4 : Répartition des enquêtés selon l'âge.

Opinions	Fréquences	%
20-30	6	20
31-40	09	30
41-50	15	50
Total	30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025,

Selon les données recueillies lors dans le tableau susmentionné, nous constatons que la majorité de enquêtés ont un âge qui varie entre 41-50 avec 15 sujets soit de 50%, suivi de ceux dont l'âge varie entre 31- 40 ans avec 9 sujets enquêtés soit 30% et ceux dont l'âge varie de 20-30 ans au bas de l'échelle avec 6 sujets enquêtés soit 20% d'expérience pour créer des conditions favorables au développement des agents dans la Zone de Santé de Mbandaka.

Tableau N°5 : Répartition des enquêtés selon la situation familiale.

Opinions	Fréquences	%
Marié	18	60
Célibataire	9	30
Autres	3	10
Total	30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025,

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtées selon leurs situations familiales. D'après notre recherche ; on constate que la situation la plus élevée et la plus dominante est celle des Mariés avec 18 sujets enquêtés soit 60 % ; suivie par les célibataires avec 9 sujets enquêtés soit 30% ; et enfin par autres situation avec un pourcentage de 10% des enquêtés ; le taux élevé des Mariés au sein de la ZS de Mbandaka est expliqué par la stabilité familiale et sociale.

On déduit que la répartition entre le personnel Célibataires et celui des Mariés est homogène, ceci explique par le fait que la catégorie des Mariés a plus de responsabilités et d'obligation envers leur famille ; on explique aussi le taux élevé des Célibataires par le fait que ces derniers ont besoin d'améliorer leurs conditions de vie.

Tableau N°6 : Répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.

Niveau	Fréquences	%
Universitaire	18	60
Secondaire	8	26,7
Primaire	4	13,3
Total	30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025,

Les résultats recueillis et classés dans le tableau ci-dessus qui présente la répartition des enquêtées selon leur niveau d'instruction, nous constatons que le taux le plus élevés est enregistré chez les agents ont un niveau d'étude universitaire avec 18 sujets enquêtés soit 60% ; suivi par les agents qui ont un niveau d'étude secondaire avec 8 sujets soit 26,7%. En dernières position vient la catégorie qui a un niveau d'étude primaire avec 4 sujets enquêtés soit 13,3%.

Tableau N°7 : Répartition des enquêtés selon l'ancienneté au travail.

Opinions	Fréquences	%
De 1 à 5 ans	06	20
De 5 à 10 ans	8	26,7
De 10 à 15 ans	12	40

De 15 et plus	4	13,3
Total	30	100

Source : nos enquêtes sur terrain

La lecture de ce tableau nous renseigne que 12 sujets enquêtés soit 40% ont une ancienneté entre 10-15 ans d'expériences suivi de ceux qui ont fait de 10-15 ans avec 8 sujets soit 26,7%. Ceux dont l'intervalle se trouve entre 1-5 ans ont obtenu 6 sujets enquêtés soit 20% et enfin ceux dont l'ancienneté est plus de 15 ans avec 4 sujets enquêtés soit 13,3%.

4.2. Questions de l'enquête proprement dites

Tableau N°8 : Répartition des enquêtés selon la catégorie socio-opérationnelle.

Réaction	Fréquences	%
Exécution	02	6,7
Maîtrise	04	13,3
Cadre	18	60
Cadre supérieur	06	20
Total	30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025,

A la lecture des données de ce tableau ci-haut, on constate que notre échantillon est constitué de quatre catégorie Socio professionnelles ; dont les cadres occupent la première position avec 18 sujets enquêtés soit de 60 %, suivie par les agents de cadre supérieur avec 6 sujets soit 20%, les cadres de maîtrise viennent à la troisième position avec 4 sujets enquêtés soit 13,3% et enfin les agents d'exécution avec 2 sujets enquêtés soit 6,7%.

Tableau N°09 : Répartition des enquêtés relatif au premier emploi.

Réactions	Fréquences	%
Oui	18	60
Non	12	40
Total	30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025,

Les résultats de ce tableau nous indiquent que la plupart de nos enquêtés sont dans leur premier emploi cela avec 18 sujets enquêtés soit 60% par contre, on trouve 12 sujets soit 40 % de ceux qui ont répondu non. Cela prouve qu'il y a des cumule de fonctions à certains agents pour couvrir leurs charges ménagères.

Les résultats de ce tableau nous indiquent que la plupart de nos enquêtés sont dans leur premier emploi cela avec 18 sujets enquêtés soit 60% par contre, on trouve 12 sujets soit 40 % de ceux qui ont répondu non. Cela prouve qu'il y a des cumule de fonctions à certains agents pour couvrir leurs charges ménagères.

Tableau N°10 : Répartition des enquêtés selon le système de la rémunération au sein de la ZS/Mbandaka.

Opinions	Fréquences	%
Faible	21	70
Moyen	6	20
Bon	3	10
Total	20	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025,

Les données de ce tableau nous montrent l'opinion des salariés vis-à-vis de qualité de leur système de rémunération, on constate que 21 sujets enquêtés soit 70 % pensent que le système de rémunération à la

ZS/Mbandaka est faible ; suivi de 6 sujets soit 20% des agents qui affirment que le système rémunération est moyen et enfin 10% seulement des salariés le jugent comme étant bon.

Tableau N°11 : Répartition des enquêtés selon système de la rémunération.

Opinion	Fréquences	%
Très insatisfaits	04	13
Insatisfaits	24	80
Sans réponses	02	7
Total	30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025,

En lisant le tableau au-dessus, on déduit que presque la totalité de notre population d'enquête soit 80% ne sont insatisfaits de leur système de rémunération, ceux qui sont très insatisfaits avec 4 sujets soit 13,3% et enfin ceux qui n'ont pas donné leur position avec 2 sujets soit 6,7%.

Tableau N°12 : Répartition des enquêtés par rapport à la motivation sur le paiement de salaire

Opinions	Fréquences	%
La performance individuelle	14	46,7
La performance collective	10	33,3
Les deux à la fois	6	20
Total	30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain en Avril 2025,

Sur l'ensemble de notre population d'enquête, ce tableau nous montre que la performance individuelle et collective occupe la première position avec 14 sujets enquêtés soit 46,7%, suivi de ceux qui pensent à la performance collective avec 10 sujets enquêtés soit 33,3% et enfin 20 % de ceux qui soutiennent les deux premières catégories.

Tableau N°13 : Répartition des enquêtés par rapport à la question : qu'est-ce-qui vous motive votre travail ?

N°	Réactions	Fréquences	%
1.	L'autonomie dans le travail	04	13,3
2.	Ambiance au travail	02	6,7
3.	Salaire élevé	15	50
4.	Une bonne gestion des carrières	06	20
5.	Autres	03	10
Total		30	100

Source : Nos enquêtes sur terrain Avril 2025,

Ce tableau nous montre l'avis des salariés sur l'élément qui les motive dans leurs travail ; on observe donc que 15 sujets enquêtés soit 50% déclarent que le salaire élevé est élément motivant au travail ; suivi de ceux qui affirment une bonne gestion des carrières avec 6 sujets enquêtés soit 20%, ceux qui pensent à l'autonomie dans le travail viennent à la troisième position avec 4 sujets enquêtés soit 13,3% et les autres catégories et l'ambiance au travail se succèdent avec 10 et 6,7 % chacun. D'après ces résultats, nous pouvons déduire que presque la moitié des agents qui travaillent à la ZS de Mbandaka trouvent le salaire élevé comme instrument de motivation.

Interprétation des résultats et recommandations

a) Interprétation des résultats

Après avoir décrit les résultats de cette étude relative à notre sujet, nous allons dans ce premier point essayer d'interpréter lesdits résultats de notre recherche

Il a été révélé dans le tableau n°5 que les cadres occupent la première position avec 60 %, Cette position prouve que plus de la moitié des agents qui travaillent à la ZS Mbandaka ont eu une formation exceptionnelle par rapport leur niveau d'études.

Concernant les informations sur le premier emploi, il sied de signaler que les résultats de ce tableau n°6 nous indiquent que 60% la plupart de nos enquêtés sont dans leur premier emploi. Cela prouve qu'il y a des cumules de fonction à certains agents pour couvrir leurs charges ménagères.

Concernant le système de rémunération au sein de la ZS de Mbandaka, il est noté que presque la totalité de notre population d'enquête soit 80% sont insatisfaits de leur système de rémunération, cela entraîne la conséquence négative dans la gestion du personnel œuvrant au sein de cette structure sanitaire car la rémunération n'étant pas à la hauteur de résoudre tous les problèmes de cette population, raison pour laquelle plupart des agents font le cumul des fonctions pour chercher comment palier au besoin social de leurs ménages.

En ce qui concerne la ***motivation des agents sur le paiement de salaire au sein de la ZS de Mbandaka***, il est à noter que la performance individuelle et collective occupe la première position dans l'ensemble de la population d'enquête avec 46,7%. Cette situation prouve que le paiement est l'une de motivation primordiale au sein de cette structure sanitaire.

En évaluant l'avis des salariés sur l'élément qui les motive dans leur travail ; on observe donc que 50% déclarent que le salaire élevé est élément motivant au travail. D'après ces résultats, nous pouvons déduire que presque la moitié des agents qui travaillent à la ZS de Mbandaka trouvent le salaire élevé comme instrument de motivation. C'est pourquoi la prise en compte des agents par le Trésor Public est l'un des priorités à tout le personnel de la ZS de Mbandaka.

Par rapport à l'influence de la rémunération sur votre motivation,

Les résultats de ce tableau n° 14 prouvent que 56,7% affirment que la rémunération influence de façon modérée sur la motivation. A ce titre, il est important de dire que cette notion est importante à l'ensemble de la population de notre enquête.

Concernant ***l'importance de travail effectué au sein de la ZS de Mbandaka, il sied de noter que*** les données qui se trouvent dans le tableau n°15 nous renseignent que 60% de notre population cible sont insatisfaits et ne tirent aucune importance de salaire dans l'exercice de leurs fonctions. Cela démontre l'insuffisance que ce travail apporte car la rémunération est un élément primordial sur la motivation des agents car un ventre affamé n'a point d'oreille dit-on.

Par rapport à ce qui motive plus les enquêtés dans l'exercice de leur fonction, il sied de noter que 70% des salariés ont choisi les autres primes non identifiées dans notre recherche, ces primes ne sont pas identifiées dans nos recherches étant donné que les agents ne se sont pas dévoilés.

Concernant l'augmentation de salaire, les résultats du tableau n° 17 nous montre que 56,7% de nos enquêtés soutiennent l'augmentation moyenne, On déduit que presque la totalité de notre échantillon sont satisfaits de leurs augmentations. C'est ainsi que l'amélioration de salaire peut motiver à chaque fois le personnel œuvrant dans cette structure sanitaire.

b) Recommandations

La rémunération est très importante et à un rôle essentiel dans la performance des organisations et dans le cadre de notre sujet, des organismes publics œuvrant dans le domaine de la Santé. Pour revenir à notre sujet, la rémunération doit impérativement faire l'objet d'un devoir des dirigeants du secteur public. D'après notre enquête, on propose les suggestions suivantes :

1. Pour la structure :
 - ❖ Mettre en place une politique d'évaluation régulière des salaires pour s'assurer qu'ils sont compétitifs par rapport aux normes nationales et internationales selon les objectifs assignés ;
2. Pour la population
 - ❖ Mener des campagnes de sensibilisation pour informer la population sur l'importance d'un personnel de santé bien rémunéré pour produire une qualité des soins appropriés
3. Pour le Gouvernement
 - ❖ Développer une politique nationale visant à standardiser et améliorer la rémunération du personnel de santé, en tenant compte des spécificités locales et de pouvoir investir dans la

formation continue du personnel de santé, en liant les opportunités de carrière et les augmentations salariales à l'acquisition de nouvelles compétences.

4. Pour le personnel de la santé

- ❖ S'appuyant sur les tendances actuelles, nous estimons qu'une stratégie innovante de rémunération capable de motiver le personnel en vue d'améliorer leur performance serait la rémunération hybride à impact variable.

La rémunération hybride à impact variable consiste à faire une combinaison de rémunération fixe et variable individuelle et collective, souvent liée à des objectifs mesurables. Elle est utilisée comme levier de motivation, d'engagement et d'alignement stratégique dans la ZS. Elle vise à récompenser les résultats et à encourager une culture de performance.

Ainsi donc, les agents seront incités à se dépasser grâce à des objectifs clairs et des récompenses tangibles, le lien entre effort et reconnaissance crée un sentiment d'accomplissement et stimule l'implication, par conséquent, il réduit les frustrations liées aux écarts de rémunération notamment en intégrant des éléments collectifs et individuels.

CONCLUSION

Nous voici au terme de notre étude portée sur « **La rémunération comme levier de la performance du personnel de sante : analyse axée sur la zone de sante de Mbandaka de 2021-2024.**

La mise en œuvre d'une politique de rémunération est considérée comme l'un des thèmes les plus sensibles dans la gestion du personnel, car elle touche directement la vie quotidienne des responsables, mais également leur statut et leur estime. C'est pour cette raison qu'elle occupe une place primordiale dans les organisations de santé en République Démocratique du Congo en général et de la Province de l'Equateur en particulier.

De ce fait, la gestion de la rémunération prend de plus en plus d'importance au sein des organisations publiques. Celles-ci tentent à résoudre les coupures qui se trouvent dans la rémunération par l'introduction d'un système de rémunération ou d'une politique, qui assure à la fois les objectifs de celles-ci, satisfait les besoins des salariés et fait équilibrer la rémunération des postes avec les compétences et les efforts fournis par les salariés. D'une manière générale, elles veillent sur la gestion globale du salaire et à leurs contributions pour qu'ils soient motivés et satisfaits afin d'atteindre leurs besoins.

L'Objectif général est d'analyser l'impact de la rémunération sur la performance du personnel de santé œuvrant des structures publiques. D'une manière spécifique, ce travail nous a permis de :

- Comprendre le rôle que joue de la rémunération au sein de personnel médical affectés à la ZS Mbandaka.
- Identifier et analyser les facteurs de la performance des agents

Pour ce faire, la question principale de notre travail était de savoir « **En quoi la rémunération est un levier principal pour la performance dans une organisation ?** » De cette question principale, il se dégage deux questions secondaires à savoir :

- Est-ce que la rémunération a un impact positif de la performance du personnel de santé dans la Zone de santé de Mbandaka ?
- Quoi faire pour que le personnel de la zone de santé de Mbandaka soit performant ?

En liant la rémunération à la performance, la ZS Mbandaka encourage ses employés à s'impliquer au travail, à fournir plus d'efforts et à prendre en compte ses objectif qui sont expliqués au travers d'une communication appropriée, c'est ainsi que les salariés font le lien entre les efforts et les performances d'une part, ce qui est d'avantage satisfaisant pour les salariés vus que cela permet d'avoir une meilleure rémunération.

Ces résultats trouvés dans le cadre de cette recherche démontrent que les salariés sont d'avantage satisfaits lorsqu'ils perçoivent que leur rémunération fixe est juste et équitable en regard des contributions qu'ils apportent à l'entreprise, l'évolution de la rémunération fixe fondée sur le mérite est une variable efficace pour motiver les salariés. De ce fait nos deux hypothèses sont confirmées.

De tout ce qui précède, nous pouvons conclure que la ZS Mbandaka a su instauré une politique de rémunération motivante innovante pour ses agents en les rémunérant équitablement par rapport au travail effectué, prenant en compte les éléments de performance pour atteindre les objectifs fixés, les besoins propres à chacun, leur offrant notamment des perspectives d'évolution de salaire au fil du temps, la ZS Mbandaka fait ainsi de la rémunération le levier principal de la motivation au travail.

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages :

- A.D. CHANDLER, « *Organisation et performance des entreprises* », T1, Editions de l'organisation, Paris, 1992.
- DELIEGE D.R, *Méthodes quantitatives de l'économie*, 17^{ème} Ed, Huis son, Canada, 2016.
- Denis PROULX, *Management des organisations publiques*, 2ème édition, Paris, 2010.
- EAM-MARIE PERETTI, *Gestion des ressources humaines*, 19ème édition, Paris, 2018.
- KHEMAKHEM.A, *la dynamique du contrôle de gestion*, Dunod, Paris, 1976.
- Michel KALIKA, *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*, Editions Economica, Paris, 2018.
- et ROUSSEL.P, *Les rémunérations : politiques et pratiques*, éd. Vuibert, France, 2000.
- ROUSSEL. P., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, éd. Economica, Paris, 2009.
- 2014.

II. Revues et articles :

- K.H CHUNG et S.W. PRUITT, « A simple approximation of Tobin's Q », *Financial Management*, Vol 23, N°3, 1994, pp70-74.
- TEZENAS DU MONCEL, cité par Mohamed BAYED, « Performance sociale et performance économique dans les PME industrielles », in *Annales du Management*, vol.18, n°1, 2005, pp97-122.

III. Mémoires, thèses et cours :

- MACHESNAY, « *Economie d'entreprise* », Eyrolles, 1991.
- Mohamed FRIQUI, Cours de 1^{ère} année DEA Management de Politique générale et stratégie de l'entreprise, FSEG Tunis, 2001.

IV. Webographie

- <https://www.finances.gov.ma> : Ministère de l'économie et des finances, Directeur du Budget : « Rapport sur les ressources humaines », publié en 2016.