

**Evaluation de la politique de mise à la retraite des agents dans une entreprise publique de l'Etat.  
Cas de l'INSS/Kinshasa de 2015 à 2017**

**Evaluation of the retirement policy for employees in a Stat public enterprise. Case of  
INSS/KINSHASA from 2015 to 2017**

**Bruce NDENGA LOTSNA**

**ABSTRACT:** After organizing the retirement policy for agents within the INSS/KINSHASA from 2015 to 2017, a survey questionnaire was administered to the 48 agent eligible for retirement but still in a working position in 2017. Thus, the results obtained at the end of our research show that the cessation of work within this public company of the state is much more linked to the death of the agent regardless of his age. Retirement practically does not exist insofar as even the 2 employees who have been retired, out of the 56 eligible or retirement, had already far exceeded the legal retirement age. This situation has shown that the retirement policy is only effective at 3.57% because of the 56 staff eligible for retirement since 2015; 85,71% continue to work, 10,72% have stopped working by a rout other than retirement. Among these agents, there are only 5 who benefited from the benefits inked to the cessation of work, or 8.93% of which 2 by way of retirement (allowances and retirement pensions), or 40% and 3 by death (survivor's pension and death allowances), i.e. 60%.

**KEYWORDS:** Evaluation, Policy, Retirement, Stat public Enterprise

**RESUME :** Après analyse de la politique de mise en retraite des agents au sein de l'INSS/KINSHASA de 2015 à 2017, un questionnaire d'enquête a été administré aux 48 agents éligibles à la retraite mais se trouvant encore en position de travail en 2017. Ainsi, les résultats obtenus à l'issu de notre recherche montrent que la cessation de travail au sein de cette entreprise publique de l'Etat est beaucoup plus liée au décès de l'agent quel que soit son âge. La retraite n'existe pratiquement pas dans la mesure où même les 2 agents qui ont été retraités, sur 56 éligibles à la retraite, avaient déjà, de loin dépassé l'âge légal de la retraite. Cette situation a montré que la politique de mise en retraite n'est efficace qu'en 3,57% car sur les 56 agents ayant atteint l'âge de la retraite depuis 2015 à 2017 ; 85,71% continuent à travailler; 10,72% ont cessé de travailler par une autre voie que la retraite. Parmi ces agents, il y a que 5 qui ont bénéficié des avantages liés à la cessation de travail, soit 8,93% dont 2 par voie de la retraite (allocation et pensions de la retraite), soit 40% et 3 par voie de décès (rente de survie et allocations de décès), soit 60%.

**Mots – clés:** Evaluation, Politique, Retraite, Entreprise publique de l'Etat

## 1. INTRODUCTION

Toute entreprise, quelle que soit sa taille, vise l'atteinte des objectifs et la recherche de la rationalité, de l'efficacité, de la performance ou réussite et excellence [1]. Il en est de même pour l'Institut Nationale de Sécurité Sociale (INSS) qui, de part son statut juridique, constitue une entreprise publique de l'Etat.

En effet, une entreprise publique est un établissement public à caractère industriel et commercial dans lequel le capital appartient entièrement à l'Etat. Cette entreprise recherche le profit qui sera investi mais les résultats de l'exploitation servent le but d'intérêt général. Ils contribuent grandement à la porte feuille de l'Etat [2].

Néanmoins, il sied de préciser que, malgré cette considération formelle, quelle que soit la taille d'une entreprise publique de l'Etat, elle doit au préalable avoir une bonne politique, mettant en exergue la gestion rationnelle des ressources mises à sa disposition ; entre autre, le capital humain, car un courant fort moderne tend à placer l'homme au centre du débat sur le succès économique. Il est vrai que l'homme s'affirme d'être le pilier de la productivité et du progrès.

D'ailleurs, la thèse relative à l'impact des ressources humaines au sein de l'organisation reste soulignée par plusieurs auteurs et chercheurs qui soutiennent que le bon fonctionnement, la maximisation des recettes et l'atteinte des objectifs de l'entreprise, dépendent dans une large mesure de la performance des ressources humaines. Pourtant au fur et à mesure que ces ressources vieillissent au sein de l'organisation, comme le dit Peter [3], elles finissent par atteindre leur niveau d'incompétence et entraînent l'organisation dans une situation d'improductivité. D'où, la doctrine voudrait que ces ressources en étant de vieillissement soient débarrassées de l'organisation par voie de la retraite.

ELTON MAYO, par exemple, dans sa théorie de relations humaines, estime que pour accroître la production de l'entreprise, il faut tenir compte des sensibilités humaines et de leurs différentes attitudes [4]. Il ne s'agit pas seulement de considérer l'homme dans sa dimension physique comme les autres ressources de l'organisation, mais aussi et surtout, de tenir compte des relations interpersonnelles en se focalisant sur les dimensions mentales et sociales des hommes en position de travail.

ENGEL, considéré comme le précurseur de la théorie de capitale humain, affirme que les dépenses de l'entretien physique, constituent le cout de l'homme [5]. Ce qui suppose que l'entreprise, entant qu'employeur, doit incorporer dans sa politique de gestion, la part réservée à l'entretien de l'homme qu'il utilise, pour que ce dernier soit efficace; notamment la mise à la retraite des agents dont le poids de l'âge a atteint un seuil critique de l'invalidité, marqué par l'incompétence dans l'exécution des tâches routinières, induisant à l'inefficacité.

GROSSMAN, dans sa théorie de capital humain, affirme que, chaque individu reçoit un stock de bonne santé à la naissance. Ce stock de bonne santé se vicie ou se détériore avec l'âge, jusqu'en dessous de certain seuil où la mort survient lorsque ce stock de bonne santé atteint le point zéro [6]. Il en est de même pour un travailleur qui, à son engagement dans une entreprise reçoit un stock de compétence professionnelle. Cette compétence tend à se détériorer au fil du temps jusqu'à ce que le travailleur atteigne l'âge de la retraite. Ainsi, l'entreprise devra envisager un mécanisme de la mise en retraite des agents affaiblis par le poids de l'âge afin d'éviter l'inefficacité et l'improductivité qui découleraient de l'incompétence de ces agents.

ABRAHAM MASLOW, MAC GREGOR DOUGLAS, et tant d'autres auteurs et chercheurs soulignent l'impact des ressources humaines dans l'atteinte des objectifs de l'organisation ou de l'entreprise. D'où, la gestion de ces ressources doit être tenue avec beaucoup de tact et de diligence.

Mais Hélas, le tableau peint d'une gestion sombre des ressources humaines au sein des établissements publics et privés de l'Etat en République Démocratique du Congo laisse à désirer. Cette gestion, caractérisée par la démotivation et l'insatisfaction du personnel au travail, la pénurie du personnel qualifié, les négligences d'ordre diverses de la part du personnel etc... ne favorise guère une bonne productivité de travail et l'épanouissement de l'entreprise.

Par ailleurs, la plupart des agents du secteur public et privé de l'Etat, ayant atteint l'âge de 55 à 60ans ne sont jamais mis à la retraite et continuent jusqu'à ce jour, à travailler comme si de rien n'était. Pourtant, l'article 71 des statuts du personnel de carrière des services publics de l'Etat stipule, tout agent est d'office mis à la retraite, s'il atteint l'âge oscillant 55 à 60 ans et s'il manifeste une insuffisance professionnelle ou un handicap physique [7]. Aussi longtemps que cet article ne sera pas appliqué comme il faut, cette situation restera de loin susceptible de favoriser le rendement du personnel au travail.

L'Institut Nationale de Sécurité Sociale, entreprise publique de l'Etat, ne fait pas exception à cette règle, dès lors qu'on y trouve des agents fatigués par le poids de l'âge et éligibles à la retraite. Pourtant, la mise en retraite des agents est envisagée dans le statut de cette entreprise, et le recrutement des nouvelles unités de travail constitue l'une des stratégies de gestion prévisionnelle d'emploi pour la rentabilisation des services.

C'est pour quoi, face à ce constant paradoxal par rapport à ce qui est théoriquement envisagé, notre préoccupation fondamentale dans cette étude se résume à 3 questions de recherche suivantes: La politique du système de la mise en retraite des agents œuvrant à l'institut national de sécurité social (INSS) est efficace à quel seuil?; Quels sont les différents problèmes qui freinent la mise à la retraite des agents à l'INSS /Kinshasa?; Quel sentiment éprouvent les agents éligibles à la retraite vis-à-vis de leur situation qui les place en position de travail, alors qu'en principe, ils devraient être mis en retraite?

Compte tenu d'observation clinique faite en rapport avec la pléthore d'agents à l'âge de la retraite en position de travail au sein de l'INSS/KINSHASA et les réponses recueillies lors de la pré-enquête auprès de 5 personnes de ces agents, nous émettons les hypothèses selon lesquelles, la politique du système de la mise en retraite des agents œuvrant à l'INSS/KINSHASA serait efficace à un seuil ne dépassant même pas 5%. En plus, les problèmes qui freineraient la mise en retraite des agents de l'INSS /KINSHASA seraient à la fois d'ordre conjoncturel du point de vue socio-économique, et d'ordre politique. Enfin, les agents éligibles à la retraite éprouveraient quasi totalement, un sentiment d'insatisfaction pour n'avoir pas été mis à la retraite.

L'objectif poursuivi par cette recherche est d'évaluer la politique de la mise en retraite des agents dans une entreprise publique de l'Etat, plus précisément à l'INSS/Kinshasa, afin d'avoir un jugement de valeur sur son efficacité et relever ses faiblesses pour en remédier.

## 2. METHODOLOGIE

La réalisation de tout travail scientifique doit obéir à une démarche logique qui impose des règles rigoureuses devant guider l'esprit du chercheur dans l'établissement de la vérité. Cette démarche logique s'appelle « la méthodologie de la recherche scientifique ». Dans le cas d'espèce, elle a consisté à des procédures de collecte, de traitement et de présentation des données.

### 2.1. Collecte des données

Pour parvenir à la collecte des données ayant servi à la vérification des hypothèses de cette étude, nous avons fait usage de questionnaire d'enquête.

En effet, le questionnaire d'enquête, selon MUCHIELLI [8], est une suite de propositions ayant une certaine forme et un certain ordre sur lequel on sollicite l'avis, le jugement ou l'évaluation d'un sujet interrogé. Ce questionnaire d'enquête a été administré à une population d'étude constituée de 48 agents ayant atteint l'âge de la retraite au sein de l'INSS/KINSHASA. Il sied de préciser que la collecte des données dans le cadre de cet article a concerné 56 agents ayant atteint l'âge de la retraite dont 48 sont ceux-là qui continuent à travailler et 8 avaient déjà cessé de travailler, soit par le décès ou d'autres causes.

### 2.2. Traitement des données

La technique qui nous est parue indispensable pour le traitement des données dans le cadre de cet article est la technique statistique appelée « technique de pourcentage » afin d'avoir une même base de comparaison des résultats. Cette technique se présente par la formule suivante ;

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

Avec : P = pourcentage; F = fréquence ; N = effectif total de l'échantillon ;

100 = constante statistique

### 2.3. Présentation des données

Pour présenter nos données, nous avons opté pour des tableaux statistiques, déduisant les chiffres obtenus en pourcentage pour les objectiver afin de les interpréter et discuter.

## 3. RESULTATS

Les résultats de cette étude sont inscrits dans les tableaux 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 et 8 ci-dessous.

**Tableau 1. Age moyen du personnel de l'INSS/Kinshasa**

N°	Classe d'âge	Fréquence (f)	Point milieu (Xi)	f.Xi
<b>01</b>	70–78	8	74	592
<b>02</b>	61–69	12	65	780
<b>03</b>	52–60	57	56	3.192
<b>04</b>	43–51	36	47	1.692
<b>05</b>	34–42	45	38	1.710
<b>06</b>	25–33	39	29	1.131
TOTAL		<b>N=198</b>	–	<b>9.097</b>

**Source :** Tableau élaboré par nous – même sur base des données collectées sur terrain d'étude.

$$x = \frac{\sum f(xi)}{N} = \frac{9.097}{198} = 45,9 \approx 50 \text{ ans}$$

Il ressort du tableau 1 que l'âge moyen du personnel de l'INSS/KINSHASA est de 50 ans. Ce qui suppose que dans 5 ans, cette institution aura un personnel dont la moyenne d'effectif a déjà atteint l'âge de la retraite si elle ne procède toujours pas à la mise en retraite de ses agents. Ce qui serait très dangereux pour la rentabilité de service au sein de cette institution.

**Tableau 2. Répartition des enquêtés selon les caractéristiques socio – démographiques**

N°	Caractéristiques	Années d'étude	2015		2016		2017	
			Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
<b>01</b>	<b>Sexe</b>	Masculin	38	67,7	35	67,3	32	66,67
		Féminin	18	32,3	17	32,7	16	33,33
		<b>Total (sexe)</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>
<b>02</b>	<b>Etat civil</b>	Marié (e)	45	80,65	42	80,77	40	83,33
		Célibataires	0	0,00	0	0,00	0	0,00
		Divorcé (e)s	9	15,18	8	15,88	7	14,58
		Veuf (Ve) s	2	4,17	2	3,85	1	2,08
		<b>Total (état civil)</b>	<b>56</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

**Source :** Tableau élaboré par nous-mêmes sur base des données collectées sur terrain d'étude

Il ressort de la lecture du tableau 2 que les hommes sont plus nombreux que les femmes et que l'effectif des agents éligibles à la retraite varie par diminution de 2015 à 2017 :

- 8 agents éligibles à la retraite ont cessé de travailler, dont 5 hommes, soit 62,5% et 3 femmes soit 37,5% ;
- Du point de vue d'état civil, la majorité de nos enquêtés sont des mariés, soit 83,33%.

**Tableau 3. Répartition de l'échantillon d'étude selon l'année d'engagement et l'année de la mise à la retraite**

N°	(A)	(B)	2015 (C)			2016 (C)			2017 (C)		
			(D)	A.E.R		(D)	A.E.R		(D)	A.E.R	
				Effectif	%		Effectif	%		Effectif	%
<b>01</b>	<b>1980</b>	<b>2010</b>	5	1	3,75	6	0	1,92	7	0	0
<b>02</b>	<b>1981</b>	<b>2011</b>	4	5	3,57	5	5	7,69	6	2	4,17
<b>03</b>	<b>1982</b>	<b>2012</b>	3	8	14,2	4	8	15,3	5	8	16,67
<b>04</b>	<b>1986</b>	<b>2013</b>	2	9	16,0	3	9	17,3	4	9	16,67
<b>05</b>	<b>1988</b>	<b>2015</b>	0	7	14,2	1	7	13,46	2	7	14,58
<b>06</b>	<b>1989</b>	<b>2015</b>	0	11	21,4	1	11	21,1	2	11	22,92
<b>07</b>	<b>1990</b>	<b>2015</b>	0	15	25	1	12	23,0	2	12	25
TOTAL				<b>56</b>	<b>100</b>		<b>52</b>	<b>100</b>		<b>48</b>	<b>100</b>

**Source :** tableau élaboré par nous-mêmes sur base des données collectées sur terrain d'étude

**Légende :** (A)= Année d'engagement ; (B)= Année de mis en retraite ; (C) = Année d'étude ; (D) = Ecart d'année par rapport à l'année de mis en retraite A.E.R= Agents éligible à la retraite

$$(D) = (C) - (B)$$

Il ressort de la lecture de ce tableau que déjà en 2010, c'est-à-dire cinq ans avant notre étude, il y avait un agent qui devrait être mis à la retraite. Ce qui fait qu'en 2015 (l'année du début de notre étude), ledit agent avait déjà totalisé 5 ans de service au lieu de totaliser 5 ans d'âge en état retraité.

Engagé en 1980 à l'âge de 25 ans, cet agent a totalisé 55 ans d'âge en 2010, l'année où il devrait être mis à la retraite (30ans de carrière). 5 ans après, c'est-à-dire en 2015, nous ne constatons que cet agent continu toujours à travailler. En 2016, ledit agent ne figure pas parmi les agents éligibles à la retraite. Est – il finalement mis à la retraite ou la cessation de son travail est due à une cause autre que la mise à la retraite ? C'est ce qui reste à savoir.

En outre, le même tableau nous renseigne que parmi les agents éligibles à la retraite en 2017, il y a deux qui ont été engagés en 1981 et qui, normalement devrait être mis à la retraite à l'âge de 55 ans en 2011. Mais on constate qu'en 2017, ces agents continuent à être toujours en position de travail, soit 6 ans de service de surplus, au lieu d'être mis à la retraite. C'est gravé !

Enfin, nous remarquons en lisant ce même tableau qu'au total 8 agents, ont cessés de travailler de 2015 à 2017. Est-ce qu'ils ont cessé de travailler par voie de la retraite ? Si oui, alors pourquoi 2 agents les plus vieux contenus à travailler? Pour répondre à cette question, Analysons la politique de la mise à la retraite.

**Tableau 4. Causes de cessation de travail en fonction de sexe**

N°	Causes de cessation de travail	2015	2016	2017	TOTAL	
					Effectif	%
01	La mort de l'agent	0	2	1	3	37,5
02	L'inaptitude professionnelle	0	1	0	1	12,5
03	Révocation pour toute faute lourde	0	0	0	0	0,00
04	Licenciement pour l'inaptitude physique	0	1	1	2	25,00
05	La retraite	0	0	2	2	25,00
<b>Total Général</b>		<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>100,00</b>

*Source : Tableau élaboré par nous-mêmes sur bases des données collectées sur terrain d'étude*

Il ressort de la lecture de ce tableau que pour toute la période d'étude, c'est – à – dire de 2015 à 2017, il ya eut que 8 agents à l'âge de la retraite qui ont cessé de travailler dont 6 agents pour des causes autre que la retraite, soit 62,5%.

**Tableau 5: Efficacité de la politique de la mise à la retrait**

N°	Variables	2015	2016	2017	Total	
					Effectif	%
01	Agent éligible à la retraite (A.E.R.)	56	52	48	56	100
02	A.E.R. ayant cessé le travail par voie de la retraite	0	0	2	2	3,57
03	A.E.R ayant cessé le travail par une autre voie que la retraite	0	4	2	6	10,71

*Source : Tableau élaboré par nous – même sur base des données collectées sur terrain d'étude.*

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{A.E.R ayant cessé le travail par voie de la retraite}}{\text{A.E.R}} \times 100 = \frac{2}{56} \times 100 = 3,57\%$$

Il ressort de la lecture de ce tableau que la politique de la mise à la retraite n'est efficace qu'en 3,57%, ce qui représente 2 agents éligibles à la retraite ayant été réellement mise à la retraite, sur les 56 agents identifiés au début de la période de notre étude.

**Tableau 6. Les avantages liés à la retraite dont les agents retraités ont réellement bénéficiés (A.E.R).**

Causes de cessation du travail	Avantage sociaux	2015	2016	2017	Total	
					Effectif	%
Décès	Rente de survie et allocation de décès	2	0	1	3	60%
Retraite	Allocation de retraite	0	1	1	1	40%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

*Source : tableau élaboré par nous-mêmes sur base des données d'enquête sur terrain d'étude.*

Le tableau n°8 nous montre que sur les 8 agents ayant cessé leur travail à l'âge de la retraite, il y a que 5 qui ont bénéficié des avantages liées à la retraite, soit 62,5%, dont :

- 3 agents pour la rente de survie et allocation de décès, soit 60%
- 1 agent pour l'allocation de retraite, soit 20%
- 1 agent pour (l'allocation) pension de retraite, sont 20%

Donc, il y a que 5 agents éligibles à la retraite sur 56 qui ont bénéficié des avantages liés à la retraite, soit 8,93% après avoir cessé le travail par voie de la retraite (2/5, soit 40%), et du décès (3/5, soit 60%).

Ces résultats nous montrent que la majorité des agents ayant atteint l'âge de la retraite continue à travailler au lieu d'aller à la retraite, soit 85,71% de ces agents travaille au sein de l'INSS. Il ya que 3,57% qui ont été réellement mise à la retraite, contre 10,72% qui ont cessé de travailler par une autre voie que la mise à la retraite.

**Tableau 7. Causes de la non application correcte de la politique de la mise à la retraite**

N°	Causes de la non application de la politique de la mise à la retraite	REPONSES			
		<i>Oui</i>		<i>Non</i>	
		Eff	%	Eff	%
<b>01</b>	<i>Les autorités de l'INSS craignent le poids des indemnités liées à la mise à la retraite des agents, et aux frais des allocations y Relatifs</i>	12	21,43	44	78,57
<b>02</b>	<i>les agents eux-mêmes estiment que travailler vaut mieux qu'aller à la retraite, car les indemnités de retraite sont insuffisants pour couvrir leurs dépenses</i>	13	23,21	43	76,79
<b>03</b>	<i>Les mandataires publics affectés à l'INSS/Kinshasa n'ont pas la volonté politique pour appliquer les textes relatifs à la mise à la retraite</i>	26	46,8	30	53,57
<b>04</b>	<i>La subjectivité liée à la considération d'ordre politique, tribal pour bénéficier des indemnités de retraite</i>	5	8,93	51	91,07
<b>Total général</b>		<b>56</b>	<b>100</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

**Source :** Tableau élaboré par nous-mêmes sur base des données d'enquête sur terrain d'étude.

Le tableau 7 montre que 46,8% de nos enquêtés affirment que c'est le « manque de volonté politique » qui constitue la cause principale empêchant l'application correcte de la politique de leur mise à la retraite ; 23,21% pensent que le fait de rester en position de travail à l'âge de la retraite leur est bénéfique, car les montants alloués aux indemnités de retraite ne sont pas susceptibles de couvrir utilement toutes les charges pendant la période post-carrière ; 21,43% soutiennent que les autorités de l'INSS n'organise pas les retraites parce qu'ils craignent le coût élevé des frais alloués aux indemnités de retraite.

Enfin, il ressort de ce tableau qu'il existe aussi des influences politiques, tribales qui créer la subjectivité dans l'application des dispositions statutaires et/ou réglementaire relatives à la mise à la retraite des agents. 8,93% d'enquêtés soutiennent cette cause.

**Tableau 8. Opinion des agents ayant atteint l'âge de la retraite sur leur situation du travail qui les place en position de travail au lieu de les mères à la retraite**

<b>Question : Quel sentiment éprouvez-vous vis-à-vis de votre situation du travail qui vous place en position de travail au lieu d'aller à la retraite ? justifie votre réponse</b>								
N°	Réponse	Justification	Sexe				Total	
			Hommes		Femmes		Effectif	%
			Effectif	%	Effectif	%		
<b>01</b>	Un sentiment de satisfaction	Les indemnités de retraite ne sont pas en mesure de couvrir toute nos charges pendant la période d'inactivité	4	66,67	0	0,0	<b>4</b>	44,44
		En travaillant je me présence des stress de la vie et je garde mon équilibre sanitaire	2	33,33	3	100	<b>5</b>	55,56
Sous total.....			<b>6</b>	<b>15,2</b>	<b>3</b>	<b>18,25</b>	<b>9</b>	<b>16,07</b>
<b>02</b>	Un sentiment d'insatisfaction	La retraite c'est notre droit, mais il est bafoué par l'autorité publique par manque de volonté politique	14	43,75	10	66,67	<b>24</b>	51,06
		Nous sommes fatigue par le poids du travail mais, nous sommes obligés de travailler contre notre grès	10	31,25	4	26,67	<b>14</b>	29,79
		Malgré nos réclamation, l'entreprise fait fi, nous promet, mais ne réalisé pas sa promesse	8	25,00	1	6,67	<b>9</b>	19,15
Sous total.....			<b>32</b>	<b>84,8</b>	<b>15</b>	<b>96,75</b>	<b>47</b>	<b>83,93</b>
Total général.....			<b>38</b>	<b>67,7</b>	<b>18</b>	<b>32,3</b>	<b>56</b>	<b>100</b>

**Source :** tableau élaboré par nous-mêmes sur base des données collectées sur terrain d'étude.

Le tableau 9 et le diagramme 4 nous montrent que sur les 56 agents ayant atteint l'âge de la retraite 47 ont avoué qu'ils ne sont pas satisfait par la situation de leur travail qui les placent en position de travail, au lieu d'aller à la retraite, soit 83,93%, et 9 agents se disent être satisfait pour cette situation, au lieu d'aller à la retraite, soit 16,07%.

En outre, le même tableau nous montre que sur les 9 agents qui éprouvent un sentiment de satisfaction, 6 sont les hommes ; soit 66,67% et 3 sont des femmes soit 33,33% ; pour des raisons suivantes :

- Les indemnités de retraite ne sont pas suffisantes pour couvrir utilement toutes les changes du retraité pendant les jours de son inactivité, soit 4 hommes sur 9 ont justifié leur sentiment par cette raison, ce qui représente 44,44%.
- le travail préserve contre le stresse de la vie et permet à l'agent, à l'âge avancé, de maintenir son équilibre sanitaire, soit 5 agents, dont 3 femmes (60%) et 2 hommes (40%) ont justifiés leur sentiment pour cette raison, ce qui représente 55,56%

Sur les 47 agents qui éprouvent un sentiment d'insatisfaction au travail pour n'avoir pas été mis à la retraite, 32 sont des hommes, soit 68,09% et 15 sont des femmes, soit 31,91% pour des raisons suivantes :

- 24 agents sur 47 déplorent la manque de volonté politique des mandataires publics qui bafouent leur droit à la retraite, soit 51,06%.
- 14 agents sur 47 déclarent avoir déjà la fatigue liée au poids de l'âge et déplorent l'obligation qui leur est infligée d'être en position de travail au lieu d'aller à la retraite, soit 29,79%.
- 9 agents sur 47 justifient leur insatisfaction par l'inattention des autorités publique à la revendication des agents vis-à-vis de leur droit et de la réalisation des promesses faites, soit 19,15%.

### 3.1. Discussion des résultats

La mise à la retraite est un acte qui met fin aux activités d'un agent et qui permet de rompre le contrat du travail.

En effet, conformément au code du travail en vigueur dans notre pays, la mise à la retraite est comprise comme la rupture ou encore la cessation définitive du contrat de travail à l'initiative de l'employeur, du salarié âgé d'au moins 55 à 60 ans. Ce dernier doit bénéficier d'une pension de retraite, ainsi que d'autre indemnité compensatoire. Les procédures d'octroi de ces indemnités sont fixées par le règlement d'administration **[9]**.

Généralement, la mise à la retraite est le mode et la cause les plus normaux et les plus honorifiques de toutes les modalités et causes de cessation définitive des services des agents publics. Elle peut être d'office dans certains cas, et intervenir à l'initiative de l'Administration ou à la demande de l'intéressé dans l'autre cas.

En matière de la retraite, le calcul de la durée de la carrière de l'agent tient compte des périodes de service et des périodes d'interruption de service que le statut fait entrer dans le calcul de la carrière, ainsi que de toutes les périodes pendant lesquelles l'agent a presté des services ailleurs **[10]**.

En République Démocratique du Congo, le statut du 1981, portant organisation de service public de l'Etat; distingue deux cas de mise à la retraite :

- ❖ Par limite d'âge ou par ancienneté et
- ❖ Par anticipation.

Dès que l'agent atteint l'âge de 55 ans, il doit être automatiquement mis à la retraite. C'est une obligation pour l'administration d'y procéder à la date de son 55<sup>ème</sup> anniversaire.

Pendant, deux exceptions sont traditionnellement admises par la pratique ou la doctrine :

- Lorsqu'à la date anniversaire de 55 ans, l'agent a encore droit au congé statutaire que les nécessités du service ne lui ont pas permis de prendre en temps, la date de mise à la retraite est reculée jusqu'à l'expiration du congé.
- Le second cas concerne les agents du cadre de l'enseignement : un enseignant atteint par la limite d'âge en cour de l'année scolaire, bénéficiera également du même recul de la date de la mise à la retraite jusqu'à l'expiration du congé scolaire qui suit l'année scolaire en cours.

En dehors des conditions ci-haut citées, la mise à la retraite n'est pas possible et sera assimilée à un licenciement. A cet effet, on parlera du licenciement pour inaptitude physique ou professionnelle.

Il sied de préciser que la retraite est considérée comme un risque social dont la couverture nécessite l'intervention de certains avantages sociaux pour permettre à l'agent en cessation d'emploi d'être en mesure de s'intégrer dans la société et s'adapter à la vie post-carrière.

En termes de la loi n°78-186 du 05 mai 1978, portant Statut d'une entreprise publique dénommée l'INSS les avantages liés à la retraite sont de trois catégories:

- La pension de la retraite ;
- L'allocation de la retraite ;
- L'allocation familiale **[11]**

La mise à la retraite des agents est une question de la durée d'année de travail passée au sein de l'organisation, depuis l'engagement jusqu'à l'âge de la retraite qui est de 65 ans, ou jusqu'à 30 ans de carrière. Les résultats d'étude, tels que présentés dans le tableau 3, nous montre que déjà en 2010, il y avait un agent éligible à la retraite, mais qui, jusqu'à 2015, c'est-à-dire 5 ans plus tard, continuait à être en position de travail au lieu d'être mis à la retraite.

Engagé en 1980 à l'âge de 25 ans, cet agent a totalisé 55 ans d'âge en 2010, l'année où il devrait être mis à la retraite. 5 ans après, c'est-à-dire en 2015, ledit tableau nous montre que cet agent continu à travailler. En 2014, cet agent ne fuguer pas parmi les agents éligibles à la retraite ; non parce qu'il a été mis à la retraite, mais plutôt parce qu'il est décédé (Cfr. Tableau 3.)

En outre, les plus vieux retraités est celui qui a totalisé 6 ans de service en position de travail à l'âge de la retraite. Engagé en 1981, il devrait être mis à la retraite à l'âge de 65ans en 2010. Mais on constate dans



le tableau 3, que cet agent continu à travailler jusqu'à 2017, soit 7 ans de service de sur plus, au lieu d'être mis à la retraite. C'est grave !

En 2015, nous avons enregistré 4 agents éligibles à la retraite qui ont cessé de travailler, dont 3 hommes soit 75% et une femme, soit 25%. Parmi ces agents, tel que nous le montre le tableau 2 :

- 2 ont cessé de travailler 6 ans plu-tard par rapport à l'année de leur mis à la retraite. Ils ont cessé de travailler par le décès (confère le tableau 3.)
- 1 a cessé de travailler 2 ans plu-tard, par l'inaptitude professionnelle
- 1 a cessé de travailler 3 ans plu-tard par le licenciement pour l'inaptitude physique.

Vu ce résultat, il y a lieu de se dire que la politique de la mise à la retraite est très défailante dans la mesure où la cessation du travail par voie de licenciement pour l'inaptitude physique et l'inaptitude professionnel ne devrait pas être appliquée pour les agents ayant atteint l'âge de la retraite ; puisque ces derniers sont déjà présumés fatigués par le poids de l'âge et sont naturellement prédisposés à être professionnellement et physiquement inaptés.

En 2017, nous remarquons encore 4 autres cas de cessation de travail parmi les agents ayant atteint l'âge de la retraite dont 3 hommes, soit 75% et 1 femme, soit 25% dans le tableau 2 et 4.

Parmi ces 4 agents, 2 ont été engagés en 1990 et devait déjà être mis à la retraite en 2010. 6 ans plu-tard, c'est-à-dire en 2016, 1 cesse de travailler par le décès (confère tableau 4), un autre par la mise à la retraite ; 2 agents engagés en 1990 cessent aussi de travailler, l'un par l'licenciement pour l'inaptitude physique, l'autre par la mise à la retraite alors que tous deux ont déjà atteint l'âge de la retraite, il y a de cela 5 ans passés (confère tableau 3. et tableau 4.). Cette situation montre une subjectivité dans l'application de la politique de la mise à la retraite des agents au sein de l'INSS/KINSHASA.

Grosso modo il ressort à la lumière du tableau 41, que sur les 8 agents qui ont cessé de travailler à l'âge de la retraite au cours de notre période d'étude :

- 3 ont cessé de travailler par le décès, soit 37,5% ;
- 1 a cessé de travailler à cause de l'inaptitude professionnelle, soit 19,5% ;
- 2 ont cessé de travailler parce qu'ils ont été licenciés pour cause d'inaptitude physique soit 25% ;
- 2 ont cessé de travailler par la mise à la retraite, soit 25%.

Ce résultat nous montre que pour cesser le travail à l'INSS/Kinshasa, l'agent doit mourir, la retraite n'est qu'une forme théorique de la cessation du travail.

En plus, il ressort du résultat du tableau 4 que la politique de la mise à la retraite des agents à l'INSS/KINSHASA n'est efficace qu'en 3,57%, soit 2 agents sur 56 ayant réellement bénéficié des indemnités de la retraite et des frais y relatifs.

En outre, sur les 56 agents ayant atteint l'âge de la retraite 85,71% continuent à travailler (cfr. Tableau 4.), ce qui représente 48 agents sur 56 qui travaillent au lieu d'être mis à la retraite ; 10,72% ont cessé de travailler par une autre voie que la mise à la retraite. C'est très grave !

Par ailleurs le tableau 4., nous fait découvrir que sur les 8 agents qui ont cessé de travailler au cours de la période de notre étude, il y a que 5 qui ont bénéficié des avantages liées à la fin de carrière par voie de la mise à la retraite et de décès ; soit 62,5% ; Pour les avantages ci-après :

- 3 agents décédés ont bénéficiés réellement de la rente de survie et des allocations de décès, soit 60%.
- 2 agents retraités ont bénéficié des allocations et pensions de retraite, soit 40%.

Donc, il y a que 5 agents éligibles à la retraite, qui ont bénéficié des avantages liés à la cessation de travail sur 56, soit 8,93% dont 2 par voie de la retraite, soit 40% et 3 par voie de décès, soit 60%.

Comparativement aux résultats du tableau 3, il sied de noter que tous les 8 agents qui ont cessé de travailler avaient déjà atteint l'âge de la retraite au moins un an avant le début de la période de notre étude, c'est-à-dire un an avant 2015. Ce qui revient à dire que, tous ces 8 agents avaient droit de bénéficier aux avantages liés à la retraite, quel que soit le mode de cessation de leur travail. Curieusement, après nos investigations, nous nous rendons compte que seulement 5 agents sur 8 qui en ont bénéficié, soit 62,5 % et 2 agents sur 8 n'ont pas bénéficié de ces avantages ; soit 37,5 % de discrimination (subjectivité).

Cette situation anormale nous a poussés à chercher les causes qui font que les agents ne soient pas mis à la retraite régulièrement. Ainsi, les résultats du tableau 7 nous a fait savoir que les causes de la non application de la politique de la mise en retraite des agents au sein de l'INSS/Kinshasa, sont multiples. Ayant pris connaissance du rouage administratif et des opinions des chefs des services ainsi que des agents eux-mêmes, ledit tableau nous montre que :

- Les autorités de l'INSS/KINSHASA craignent le poids des indemnités liées à la mise à la retraite des agents et aux frais des allocations y relatifs, soit 21,43% d'enquêté ont affirmé cette cause;
- 46,8% d'enquête ont affirmé que c'est la manque de volonté politique des mandataires publics affectés à l'INSS/KINSHASA qui font que les textes en rapport avec la mise à la retraite des agents ne soient appliqués;

Par ailleurs, ce même tableau nous montre que les agents eux-mêmes estiment que le fait de rester en position de travail à l'âge de la retraite vaut mieux qu'aller à la retraite, car, selon eux, les montants alloués aux indemnités de retraite ne sont pas susceptibles de couvrir utilement toutes les charges pendant la période poste-carrière; 23,91% de nos enquêtés soutiennent cette cause comme l'une des causes qui font que cette politique ne soit pas correctement appliquée.

Non seulement les autorités de l'INSS/KINSHASA n'ont pas la volonté politique pour mettre les agents à la retraite, mais aussi, selon le même tableau, elles craignent le coût élevé des frais alloués aux indemnités de retraite, avec 21,43% d'affirmation par rapport à cette évidence de la part de nos enquêtés.

Enfin, le tableau 7 nous montre que 8,93% de nos enquêtés soutiennent l'existence de la discrimination politique et tribale, dont l'influence créer la subjectivité dans l'application des dispositions statutaires et/ou réglementaire en rapport avec la mise à la retraite des agents au sein de l'INSS/KINSHASA.

Vu ces résultats, nous nous rendons compte que les causes qui font que la politique de la mise à la retraite des agents œuvrant au sein de l'INSS/Kinshasa ne soit pas efficace, sont de deux ordres, à savoir :

- a) Les causes d'ordres politiques qui sont :
  - Le manque de volonté politique
  - La discrimination liée à l'appartenance d'une obédience politique ou tribale.
- b) Les causes d'ordre socio-économique :
  - La crainte du poids des coûts des indemnités alloués à la mise à la retraite et aux frais y relatifs, de la part des autorités de l'INSS/Kinshasa ;
  - L'estimation économique des agents eux-mêmes par rapport aux indemnités de retraite qu'ils jugent insuffisantes pour couvrir les charges pendant les séjours en état de retraite.

Partant de ces résultats il y a lieu d'affirmer que d'une part les agents eux-mêmes rendent la tâche facile à l'instauration de manquer de volonté politique pour que la mise à la retraite ne s'effectue pas au sein de l'INSS/KINSHASA ; d'autre part, les autorités politiques, ou mandataire publics affectés à l'INSS/Kinshasa, profitent de cette faiblesse pour faire assoir l'idée selon laquelle : « la mise à la retraite des agents entraîne un coût élevé et, de ce fait, ne vaut pas la peine d'être appliquée ».

Vu que 85,71% d'agent ayant atteint l'âge de la retraite, continuent à travailler, il a été question de savoir si ces agents sont contents ou s'ils sont satisfaits de leur situation de travail qui les place en position de travail au lieu d'être mis à la retraite. Ainsi, les résultats du tableau 8 nous ont montré que seulement 16,07% de ces agents sont satisfaits d'être en position de travail à l'âge de la retraite. 83,93% ne sont pas satisfait, soit la majorité de cas.

En outre, le même tableau nous montre que sur les 9 agents qui éprouvent un sentiment de satisfaction, 6 sont les hommes, soit 66,67% et 3 sont des femmes, soit 33,33% ; pour des raisons suivantes :

- Les indemnités de retraite ne sont pas suffisantes pour couvrir utilement toutes les charges du retraité pendant les jours de ses inactivités ; soit 4 hommes sur 9 ont justifié leur sentiment par cette raison, ce qui représente 44,44% ;
- Le travail préserve contre le stress de la vie et permet à l'agent, à l'âge avancé, de maintenir son équilibre sanitaire par des exercices corporels au lieu du travail (placebo), soit 5 agents, dont 3 femmes, soit 60%, et 2 hommes, soit 40%, ont justifié leurs sentiments de satisfaction, par cette raison ce qui représente 55,56%.

En plus, sur les 47 agents qui éprouvent un sentiment d'insatisfaction au travail pour n'avoir pas été mise à la retraite ; 32 sont des hommes, soit 68,09% et 15 sont des femmes, soit 31,91% pour des raisons suivantes :

- 24 agents sur 47 ont déploré le manque de volonté politique des mandataires public qui bafouent leur droit à la retraite, soit 51,06% dont :
  - 14 hommes, soit 58,33%
  - 10 femmes, soit 41,67%
- 14 agents sur 47 déclarent avoir déjà la fatigue liée au poids de l'âge induisant à des inaptitudes physiques et professionnel ; et déplorent l'obligation qui leur est infligée d'être toujours en position de travail au lieu d'aller à la retraite, soit 29,79% dont :
- 9 agents sur 47 justifient leur insatisfaction par l'inattention des autorités publiques aux revendications des agents vis-à-vis de leur droit et de la réalisation des promesses faites, soit 19,15% dont : 8 Hommes, soit 88,89% et une Femme, soit 11,11%.

Bref, la majorité des agents qui sont en position de travail à l'âge de la retraite est insatisfait pour n'avoir pas été mise à la retraite et attendent avec impatience la réalisation de la promesse faite par les mandataires publics pour leur mise à la retraite. Triste situation !

Partant de ce qui précède, et vue la nécessité d'une politique efficace de la mise à la retraite des agents au sein d'une organisation pour l'épanouissement de l'entreprise, nous proposons des recommandations ci-après comme piste de solution en cette matière au sein de l'INSS/KINSHASA :

**a) *Recommandations aux autorités de l'INSS/KINSHASA***

- De bien vouloir retraiter les agents qui ont atteint et dépassé l'âge requis de 60 à 65 ans, en vue de promouvoir les jeunes cadres, d'assurer la productivité et la rentabilité de cette institution sociale.
- De bien vouloir bannir les intérêts égoïstes, tribaux et politiques qui créent la subjectivité dans l'application de la mise à la retraite au sein de l'INSS/Kinshasa.

**b) *Aux agents ayant atteint ou dépassé l'âge de la retraite***

De bien vouloir aller à la retraite, quel que soit le montant alloué aux allocations de la retraite ; pour n'est pas donner raison aux autorités qui manifestent leur mauvaise volonté politique d'appliquer les textes ayant trait à la mise à la retraite des agents au sein de l'INSS/Kinshasa, de se constituer en coalition interne au sein de l'entreprise sous forme de syndicat pour réclamer avec force leur droit à la retraite, dans un même esprit de l'unité pour l'obtention de leur mise à la retraite ; car la divergence d'opinion des uns et des autres donne la force à l'autorité de tutelle pour continuer à manifester sa mauvaise volonté politique dans l'application des textes juridiques en rapport avec la mise à la retraite des agents au sein de l'INSS/Kinshasa.

## CONCLUSION

Les résultats de l'étude effectuée à l'INSS/Kinshasa sur l'évaluation de la politique de mise en retraite confirment nos hypothèses formulées au départ. En effet, l'application de la politique de la mise en retraite des agents à l'INSS/Kinshasa n'est efficace qu'en 3,57%, soit 2 agents sur 56 ayant réellement bénéficié des indemnités de la retraite et des frais y relatifs.

Il ressort de nos résultats que sur les 56 agents ayant atteint l'âge de la retraite, 85,71% continuent à travailler. Ce qui représente 48 agents sur 56 qui travaillent au lieu d'être mis à la retraite.

Par ailleurs, les causes de cassation de travail dans le chef des agents ayant atteint l'âge de la retraite n'est pas toujours la retraite. Le résultat de notre recherche nous montre que 10,72% de ces agents ont cessé de travailler par une autre voie que la mise à la retraite.

Les avantages liés à la retraite n'est pas profitable à tous ceux – là qui ont atteint l'âge de la retraite. Il y a que 5 agents éligibles à la retraite, qui ont bénéficié des avantages liés à la retraite sur 56, soit 8,93% dont 2 par voie de la retraite, soit 40% et 3 par voie de décès, soit 60%.

Enfin, ces résultats nous révèlent que les causes qui freinent l'efficacité de la politique de mise à la retraite des agents œuvrant au sein de l'INSS/Kinshasa sont de deux ordres :

- 1- Les causes d'ordres politiques qui sont :
  - Le manque de volonté politique
  - La discrimination liée à l'appartenance d'une obédience politique ou tribale.
- 2- Les causes d'ordre socio-économique :
  - La crainte du poids des coûts des indemnités alloués à la mise à la retraite et aux frais y relatifs, de la part des autorités de l'INSS/Kinshasa ;
  - L'estimation économique des agents eux-mêmes par rapport aux indemnités de retraite qu'ils jugent insuffisantes pour couvrir les charges pendant les séjours en état de retraite.

Vue les résultats obtenus, nous confirmons totalement nos hypothèses de départ. Toutefois nous ne prétendons pas avoir épuisé tous les aspects de notre sujet, ni avoir trouvé les solutions miracles aux questions posées. De ce fait, nous ouvrons les brèches pour les recherches ultérieures dans le but primordial de compléter nos investigations en vue de l'intérêt supérieur de la science au service du développement durable.

## REFERENCES

- [1] REZSOHAZY.R .Théorie et critique des faits sociaux la renaissance du livre, Bruxelles, 1971p68.
- [2] PAHKE M. Gestion de carrière des agents de FOP au sein ministère de la FOP en RDC. Analyse approfondie de dette, éd LIMA, PUK, Kinshasa, 2013 Page 48
- [3], [4] Elton Mayo, cité par Masimango Gasha dans, Introduction au management, cours inédit, destiné aux étudiants de 2<sup>ème</sup> graduat en GIS/ISTM-Kinshasa, 2012, p9
- [5] Engel, cité par Masimango Gasha, dans Economie de la santé, cours inédit, destiné aux étudiants de 1<sup>er</sup> Licence en GIS/ISTM-Kinshasa, 2014, p29.
- [6] MBOYANGANDU M, Etude sur la retraite dans la fonction publique en RDC, mémoire inédit, INA, Kinshasa, 2008, FOP, 2009, p. 56.
- [7] Ordonnance-Loi n°81-003 du 17 juillet 1981 dans son 22<sup>ème</sup> journal officiel n° 15 du 1<sup>er</sup> Aout portant statut du personnel de cassies (...) Article 71
- [8] MUCHIELLI, Le questionnaire dans l'enquête psycho – sociale, édition E.S.F., Paris, 1971, p52
- [9] Andrew P. Gestion de la carrière des agents, éd, Dalloz, PUF, Paris, 2003, p. 77.
- [10] KANYINDA T., Cours de droit Administratif, G2 SPA/UNIKIN. 1998, p. 79.
- [11] MBOYANGANDU M. Op cit p47

Réflexion publiée par



KINSHASA-RDC

Août 2022.

[www.cerprogis.net](http://www.cerprogis.net)