

Identification of the HR management skills needs of administrators in healthcare institutions in the Gemena area, South Ubangi, DRC.

Daniel MATILI WIDOBANA¹, Pr. ABOUBAKAR², Pr. FUKU SALA Félix³.

¹ Chef de Travaux à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Gemena, RDC

² Professeur des Universités à l'Université de Nganundere, Cameroun

³ Professeur Ordinaire à l'Université Pédagogique Nationale de Kinshasa, RDC

Résumé

La gestion des ressources humaines (GRH) en santé constitue un déterminant essentiel de la qualité des soins. Dans plusieurs zones de santé de la RD Congo, les administrateurs gestionnaires accusent un déficit des compétences managériales nécessaires pour assurer une gestion saine du personnel. Cette étude vise à identifier les besoins en compétences managériales en GRH des administrateurs gestionnaires des institutions de santé dans la Zone de Santé de Gemena. Une approche descriptive a été utilisée, basée sur des entretiens, l'analyse documentaire et un questionnaire adressé aux administrateurs et cadres. Les résultats montrent des insuffisances marquées en planification des ressources humaines, leadership, gestion de la performance, communication managériale, gestion des conflits et utilisation des outils modernes de GRH.

Mots-clés : Besoin en compétences managériales, gestion des ressources humaines, administrateurs gestionnaires, renforcement des capacités.

Abstract

Human resource management (HRM) in healthcare institutions is a key determinant of the quality of care. However, in several health zones in the DRC, administrators do not always possess the necessary managerial skills to ensure effective staff management. This study aims to identify the HRM managerial skills needs of administrators in healthcare institutions in the Gemena Health Zone. A descriptive approach was used, based on interviews, document analysis, and a questionnaire administered to administrators and managers. The results reveal significant deficiencies in human resource planning, leadership, performance management, managerial communication, conflict management, and the use of modern HRM tools. The study proposes a framework of priority skills and recommendations for capacity building among managers.

Keywords: Need for managerial skills, human resources management, administrators/managers, capacity building.

Date of Submission: 12-08-2026

Date of Acceptance: 25-08-2026

I. INTRODUCTION

0.1. Contexte du problème

La productivité du système de santé dépend en grande partie de la performance des administrateurs gestionnaires des institutions de santé de la disponibilité, de la motivation et de la gestion efficace des ressources humaines. Dans les pays à revenu faible et intermédiaire, notamment en République Démocratique du Congo (RDC), les défis liés à la gouvernance des institutions de santé restent majeurs. Les administrateurs gestionnaires des institutions de santé jouent un rôle central dans la mobilisation, l'organisation et la gestion du personnel. Toutefois, plusieurs études ont démontré que ces cadres ne bénéficient pas toujours d'une formation appropriée en management, ce qui limite leur capacité à appliquer les principes modernes de GRH (Mudaly & Nkosi, 2015 ; Tshiunza, 2018).

Le rendement du système de santé dépend largement de la qualité de leur capital humain, lequel constitue un levier stratégique indispensable pour assurer la disponibilité, l'efficacité et la continuité des services offerts aux populations. En Afrique subsaharienne, la faiblesse des capacités managériales des cadres administratifs demeure l'un des principaux facteurs limitant l'optimisation des ressources humaines en santé (OMS, 2020). La gestion des ressources humaines (GRH) dans les institutions de santé ne se limite plus aux tâches administratives traditionnelles telles que la tenue des dossiers ou l'application mécanique des procédures. Elle implique désormais une dimension stratégique fondée sur la planification du personnel, la gestion de la performance, la motivation, le leadership transformationnel, la communication et la gouvernance organisationnelle.

Bref, la gestion des emplois, effectifs et des compétences dans les institutions de santé se pose avec acuité.

Dans ce contexte, les administrateurs gestionnaires deviennent des acteurs clés dont les compétences managériales influencent directement la qualité des soins, la motivation du personnel, le climat de travail et la performance globale des structures sanitaires. Pourtant, de nombreuses études soulignent une inadéquation persistante entre les compétences requises pour gérer efficacement les équipes de santé et celles effectivement détenues par les gestionnaires en poste dans plusieurs pays africains (McAuliffe et al., 2019 ; Dieleman & Harnmeijer, 2006). Cette insuffisance se manifeste par une faible maîtrise des outils modernes de GRH, l'absence de planification stratégique du personnel, la difficulté à gérer les conflits internes, et une gouvernance organisationnelle souvent marquée par l'empirisme plutôt que par une démarche professionnelle structurée.

Dans la Province du Sud-Ubangi en République Démocratique du Congo, le système de santé est confronté à des défis structurels majeurs : déficit de formation continue, multiplicité des statuts professionnels, faible attractivité des carrières sanitaires, insuffisance de suivi-évaluation des performances, et gouvernance parfois fragilisée par le manque de ressources et d'outils de gestion standardisés. Dans les zones sanitaires, y compris celle de Gemena, ces défis se traduisent par une faible efficacité dans la gestion du personnel, une mobilité incontrôlée des agents, des conflits récurrents, une démotivation du personnel et la difficulté d'assurer une allocation optimale des ressources humaines selon les besoins réels des services.

La Zone de Santé de Gemena, située dans la province du Sud-Ubangi, n'échappe pas à ces contraintes. Les administrateurs gestionnaires y jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques nationales de santé et dans la coordination quotidienne des activités des établissements. Toutefois, ces cadres sont souvent confrontés à une absence de formation initiale ou continue en gestion des ressources humaines, à une surcharge de responsabilités et à un environnement organisationnel complexe qui requiert des compétences managériales robustes et adaptées aux réalités locales. Les observations préliminaires réalisées dans cette zone indiquent que plusieurs administrateurs assument leurs fonctions sans disposer des compétences nécessaires pour une gestion moderne, proactive et centrée sur la performance du personnel.

Cette situation pose un double problème. D'une part, elle limite la capacité des institutions de santé à fonctionner de manière efficiente et à atteindre leurs objectifs de qualité des soins. D'autre part, elle génère un besoin urgent d'identification des écarts de compétences afin de proposer des stratégies de renforcement des capacités cohérentes, durables et adaptées au contexte. Or, malgré l'importance stratégique de la GRH, peu d'études locales se sont intéressées à l'analyse systématique des besoins en compétences managériales des administrateurs gestionnaires dans la Zone de Santé de Gemena. L'absence de données scientifiques actualisées constitue un obstacle majeur à la formulation de politiques de formation pertinentes et au développement d'un référentiel de compétences propre au contexte local.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude, qui vise à identifier les besoins en compétences managériales en gestion des ressources humaines chez les administrateurs gestionnaires des institutions de santé dans la Zone de Santé de Gemena. En mettant en lumière les forces et les faiblesses des compétences existantes, cette recherche ambitionne de contribuer à l'amélioration de la gouvernance des ressources humaines dans les structures sanitaires, de renforcer le professionnalisme des gestionnaires et de favoriser une meilleure performance du système de santé local.

II. OBJECTIFS

2.1 Objectif général

Identifier les besoins en compétences managériales en GRH des administrateurs gestionnaires des institutions de santé dans la Zone de Gemena.

2.1.1 Objectifs spécifiques

1. Décrire le profil socio-professionnel des administrateurs gestionnaires.
2. Évaluer leur niveau actuel de compétences managériales en GRH.
3. Identifier les écarts entre compétences existantes et compétences requises.
4. Proposer un référentiel de compétences prioritaires pour le renforcement des capacités.

III. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La présente étude a adopté une démarche méthodologique rigoureuse permettant de décrire de manière systématique les besoins en compétences managériales en gestion des ressources humaines chez les administrateurs gestionnaires des institutions de santé de la Zone de Santé de Gemena. La méthodologie retenue est présentée ci-après.

3.1. Type d'étude

Il s'agit d'une étude descriptive et transversale, réalisée sur une période de Janvier à Juin 2025, visant à analyser l'état actuel des compétences managériales des administrateurs gestionnaires. Cette d'étude permet de dresser un

portrait précis d'une situation à un moment donné, sans manipulation de variables, et s'adapte particulièrement à l'identification de besoins en compétences dans un contexte réel de gestion sanitaire.

3.2. Population cible

La population d'étude est constituée de l'ensemble des Administrateurs Gestionnaires travaillant au sein des institutions de santé publiques et privées de la Zone de Santé de Gemena. Sont concernés :

- AG Titulaire de l'hôpital,
- AG chargé des Ressources Humaines,
- AG chargé des Ressources Financières,
- AG chargé des Ressources Matérielles,
- AG chargé des Services Généraux,
- AG chargé des Statistiques et des Mouvements.

La population de cette étude est constituée de l'ensemble des Administrateurs Gestionnaires (AG) œuvrant dans les structures sanitaires publiques de la province du Sud-Ubangi, sous la tutelle de la Zone de Santé de Gemena.

3.3. Échantillonnage

L'étude a eu recours à un échantillonnage non probabiliste de type exhaustif. Étant donné que la Zone de Santé de Gemena compte un nombre restreint d'administrateurs gestionnaires, tous les cadres répondant aux critères d'inclusion ont été retenus dans l'étude.

La taille de l'échantillon est de 30 administrateurs gestionnaires.

Ce choix exhaustif garantit une représentativité maximale et permet de couvrir l'ensemble des gestionnaires impliqués directement dans la GRH, tout en tenant compte du caractère limité de cette population.

3.4. Techniques et outils de collecte des données

Trois outils complémentaires ont permis d'obtenir des données fiables et diversifiées :

3.4.1. Questionnaire structuré

Administré à l'ensemble des 30 participants, il a permis de collecter des informations sûres :

- Le profil socio-professionnel ;
- La maîtrise des compétences managériales ;
- Les difficultés rencontrées en GRH ;
- Les besoins en formation.

3.4.2. Guide d'entretien semi-directif

Un sous-groupe sélectionné parmi les 30 participants a été interviewé pour approfondir :

- Les problèmes réels rencontrés dans la gestion du personnel ;
- Les perceptions des compétences essentielles ;
- Les priorités en matière de renforcement des capacités.

3.4.3. Analyse documentaire

Elle a porté sur :

- Les organigrammes ;
- Les manuels de procédures ;
- Les rapports de supervision ;
- Les fiches de poste ;
- Les outils administratifs de GRH disponibles dans les structures.

Cette triangulation des sources assure une meilleure validité des données.

3.5. Analyse des données

L'analyse a suivi une approche mixte :

3.6. Analyse quantitative

Les données du questionnaire ont été traitées à l'aide de statistiques descriptives (fréquences, pourcentages, moyennes). Cette analyse a permis de dégager les tendances générales concernant les compétences managériales et les besoins prioritaires.

3.7. Analyse qualitative

Les données issues des entretiens ont été analysées selon une approche thématique, permettant de dégager les catégories principales liées à :

- La planification des ressources humaines ;

- Le leadership ;
- La communication managériale ;
- La gestion des conflits ;
- La motivation et la performance du personnel.

3.8. Considérations éthiques

L'étude a respecté les principes éthiques fondamentaux :

- Obtention du consentement éclairé de tous les participants ;
- Respect strict de l'anonymat et de la confidentialité ;
- Autorisation obtenue auprès des autorités sanitaires et des responsables des structures ;
- Utilisation des données uniquement dans le cadre de la recherche.

IV. RESULTATS

4.1. PRESENTATION DES RESULTATS

Tableau 1. Caractéristiques sociodémographiques des administrateurs gestionnaires (N = 30)

Variables	Modalités	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Sexe	Masculin	21	70,0
	Féminin	9	30,0
Âge	25–34 ans	6	20,0
	35–44 ans	12	40,0
	45–54 ans	9	30,0
	≥ 55 ans	3	10,0
Niveau d'études	Graduat	88	66,0
	Licence	12	34,0
Type d'institution	Publique	20	66,7
	Privée	10	33,3

Les résultats montrent que la majorité des administrateurs gestionnaires sont des hommes (70 %), ce qui met en évidence une dominance masculine dans les fonctions administratives des institutions de santé de la zone de Gemena.

Cette tendance est souvent observée dans plusieurs systèmes de santé africains où les postes de gestion restent majoritairement occupés par les hommes. La répartition selon l'âge révèle que 40 % des gestionnaires ont entre 35 et 44 ans, suggérant une population en pleine maturité professionnelle, tandis que 40 % ont plus de 45 ans, traduisant un niveau d'expérience potentiellement élevé.

Concernant le niveau d'études, 60 % des cadres détiennent une Licence, tandis que 13,3 % ont un diplôme post-universitaire. Cela montre une relativement bonne formation académique, même si la proportion de gestionnaires avec une formation avancée reste faible. Le fait que deux tiers d'entre eux exercent dans des institutions publiques reflète la structure du système sanitaire local, où le secteur public demeure prédominant.

Tableau 2. Formation antérieure en gestion des ressources humaines (N = 30)

Variables	Modalités	n	%
Avez-vous reçu une formation formelle en GRH ?	Oui	11	36,7
	Non	19	63,3
Participation à une formation continue en management	Oui	8	26,7
	Non	22	73,3
Années d'expérience en gestion	< 5 ans	10	33,3
	5–10 ans	14	46,7
	> 10 ans	6	20,0

L'analyse montre que seulement 36,7 % des administrateurs ont suivi une formation formelle en GRH, tandis que 63,3 % n'ont reçu aucune formation structurée dans ce domaine. Ce déficit de formation initiale constitue un obstacle majeur au développement de compétences managériales adaptées. À cela s'ajoute la faiblesse de la formation continue : seuls 26,7 % ont bénéficié d'un renforcement en management.

Ces données confirment une insuffisance généralisée de formation professionnelle en GRH, malgré le rôle stratégique des administrateurs gestionnaires. De plus, près de la moitié (46,7 %) possèdent entre 5 et 10 ans d'expérience, ce qui apparaît comme un potentiel favorable pour développer leurs compétences, à condition qu'un appui technique ou des formations ciblées soient fournies.

Tableau 3. Niveau de maîtrise des compétences managériales clés

Échelle : 1 = Faible, 2 = Moyenne, 3 = Bonne maîtrise

Compétences managériales	Faible n (%)	Moyenne n (%)	Bonne n (%)
Planification du personnel	12 (40,0)	13 (43,3)	5 (16,7)
Gestion administrative	6 (20,0)	14 (46,7)	10 (33,3)
Leadership	15 (50,0)	11 (36,7)	4 (13,3)
Communication managériale	10 (33,3)	15 (50,0)	5 (16,7)
Gestion des conflits	17 (56,7)	9 (30,0)	4 (13,3)
Motivation du personnel	18 (60,0)	8 (26,7)	4 (13,3)
Suivi-évaluation	14 (46,7)	13 (43,3)	3 (10,0)

Les résultats montrent que la majorité des compétences managériales sont faiblement ou moyennement maîtrisées. Par exemple, 50 % des cadres présentent une faible maîtrise du leadership, tandis que 56,7 % ont une faible capacité à gérer les conflits. Ces deux compétences apparaissent comme les plus problématiques chez les gestionnaires de la zone.

La motivation du personnel est également un domaine critique, puisque 60 % déclarent une maîtrise faible. Cette insuffisance peut affecter directement la performance des équipes et la qualité des services. À l’opposé, la gestion administrative est relativement mieux maîtrisée (33,3 %), ce qui s’explique par son caractère plus routinier et souvent appris en poste. En général, le tableau met en évidence une faible professionnalisation des pratiques de GRH, confirmant la nécessité d’un renforcement systématique des capacités.

Tableau 4. Difficultés rencontrées dans la gestion du personnel (N = 30)

(Réponses multiples)

Difficultés	n	%
Insuffisance d’outils de gestion (manuels, fiches de poste...)	21	70,0
Conflits internes fréquents	18	60,0
Manque de formation en management	25	83,3
Faible motivation du personnel	22	73,3
Communication interne insuffisante	19	63,3
Surcharge administrative	17	56,7

Le tableau 4 met en évidence des difficultés importantes dans la gestion du personnel. La plus citée est le manque de formation en management (83,3 %), rejoignant les constats du tableau précédent. L’insuffisance d’outils administratifs (70 %) et la faible motivation du personnel (73,3 %) constituent également des défis récurrents dans plusieurs zones sanitaires congolaises.

Les conflits internes (60 %) sont fréquents, ce qui corrobore la faible maîtrise des compétences de gestion des conflits révélée plus haut. La communication interne est aussi insuffisante (63,3 %), ce qui peut entraver la transmission des directives, la cohésion des équipes et la performance globale. Enfin, la surcharge administrative (56,7 %) montre que la charge de travail est souvent excessive, ce qui limite le temps consacré aux activités stratégiques de GRH. Ces résultats traduisent un climat organisationnel contraignant, susceptible d’affecter la qualité de la gestion et la performance des institutions.

Tableau 5. Besoins prioritaires en renforcement des capacités en GRH (N = 30)

Domaines de compétence	Priorité élevée n (%)	Priorité moyenne n (%)	Priorité faible n (%)
Planification et gestion du personnel	22 (73,3)	6 (20,0)	2 (6,7)
Leadership et gouvernance	25 (83,3)	4 (13,3)	1 (3,3)
Communication managériale	20 (66,7)	7 (23,3)	3 (10,0)
Gestion des conflits	26 (86,7)	3 (10,0)	1 (3,3)
Motivation et gestion de la performance	24 (80,0)	5 (16,7)	1 (3,3)
Suivi-évaluation	21 (70,0)	6 (20,0)	3 (10,0)

Les besoins exprimés par les administrateurs montrent que plusieurs domaines nécessitent une attention urgente. La gestion des conflits (86,7 %) et le leadership (83,3 %) apparaissent comme des priorités majeures, confirmant les lacunes identifiées dans le tableau 3. La motivation et la gestion de la performance (80 %) ainsi que la planification du personnel (73,3 %) sont également des besoins cruciaux.

Ces résultats démontrent une prise de conscience claire des gestionnaires quant aux domaines où leurs compétences doivent être renforcées. Le suivi-évaluation (70 %) et la communication managériale (66,7 %) complètent les priorités.

On observe ainsi une cohérence entre les lacunes identifiées, les difficultés rencontrées et les besoins exprimés, ce qui renforce la pertinence des domaines de formation proposés.

Tableau 6. Synthèse des compétences à renforcer en priorité (classement global)

Rang	Compétences	Score de priorité
1	Gestion des conflits	86,7 %
2	Leadership & gouvernance	83,3 %
3	Motivation & performance	80,0 %
4	Planification du personnel	73,3 %
5	Suivi-évaluation	70,0 %
6	Communication managériale	66,7 %

Le classement global des compétences prioritaires montre que la gestion des conflits est la compétence la plus urgente à renforcer (86,7 %), suivie du leadership et gouvernance (83,3 %). Cela confirme que les gestionnaires ont besoin de développer des aptitudes relationnelles, décisionnelles et stratégiques pour améliorer le fonctionnement interne des institutions.

La motivation et la gestion de la performance (80 %) occupent la troisième place, soulignant l'importance de renforcer les capacités liées à la supervision active, aux feedbacks et aux mécanismes d'incitation. La planification du personnel (73,3 %) apparaît également essentielle, surtout dans un contexte marqué par la mobilité incontrôlée du personnel et la faible structuration des postes.

Enfin, la communication managériale, bien que classée dernière (66,7 %), reste une compétence clé. La synthèse montre ainsi que les besoins se concentrent surtout sur les aspects comportementaux et stratégiques du management, plus que sur les tâches administratives.

4. 2. DISCUSSION DES RESULTATS

L'objectif de cette étude était d'identifier les besoins en compétences managériales en gestion des ressources humaines (GRH) des administrateurs gestionnaires des institutions de santé dans la Zone de Santé de Gemena. Les résultats montrent globalement que, malgré l'expérience professionnelle significative de plusieurs gestionnaires, les compétences clés de GRH restent insuffisamment maîtrisées, notamment dans les domaines de la planification, de l'évaluation du personnel, de la motivation des équipes et du leadership organisationnel.

4.1. Profil des administrateurs gestionnaires

La majorité des répondants possèdent une expérience professionnelle notable dans la gestion des établissements de santé, mais n'ont pas reçu une formation académique spécialisée en GRH ou en management. Ce constat rejoint les observations faites dans les pays africains où la gestion des institutions sanitaires est souvent confiée à des cliniciens ou des administrateurs non formés en management moderne (Agyepong et al., 2017 ; WHO, 2020).

Cette lacune en formation structurée limite la capacité des gestionnaires à appliquer des outils actuels de gestion des ressources humaines, tels que la gestion des performances, la planification stratégique des effectifs et la gestion du changement.

4.2. Compétences managériales déclarées et besoins non couverts

Les résultats montrent que plusieurs compétences sont faiblement maîtrisées, notamment :

- La planification des effectifs ;
- La gestion prévisionnelle des ressources humaines ;
- La motivation du personnel ;
- Le leadership transformationnel ;
- Le suivi et l'évaluation du personnel.

Ces besoins sont largement confirmés par la littérature qui souligne que, dans les systèmes de santé d'Afrique subsaharienne, l'insuffisance des compétences managériales est l'un des principaux obstacles à la performance des établissements (Dieleman & Hilhorst, 2019 ; Mutale et al., 2017).

Des études menées en RDC, en particulier dans les zones reculées, indiquent également que les gestionnaires ne disposent pas d'une formation adéquate pour répondre aux défis contemporains liés à la gouvernance des ressources humaines (Mbemba et al., 2020).

4.3. Facteurs influençant les besoins en compétences

L'analyse des données montre que les besoins en compétences sont corrélés :

- À l'absence de formation continue structurée ;
- Au manque de description formelle des postes ;
- À l'absence d'outils de supervision standardisés ;
- Aux contraintes institutionnelles (insuffisance de ressources, surcharge de travail).

Ces observations sont cohérentes avec les travaux de Huicho et al. (2016), qui démontrent que la performance des cadres intermédiaires dans les institutions de santé dépend fortement de la disponibilité d'outils de gestion et d'un environnement organisationnel favorable.

4.4. Implications pour le système de santé local

Les besoins exprimés par les administrateurs gestionnaires ont des implications directes sur :

- La qualité du management des équipes ;
- La motivation du personnel ;
- La performance globale des institutions ;
- La qualité des soins offerts à la population.

Un renforcement ciblé des compétences managériales apparaît donc indispensable pour améliorer le fonctionnement des structures sanitaires à Gemena. Sans un investissement dans le développement des compétences en GRH, les stratégies nationales d'amélioration de la gouvernance et de l'efficacité du système de santé risquent de ne pas produire les effets attendus (OMS, 2022).

4.5. Forces et limites de l'étude

Forces

- Échantillon exhaustif couvrant tous les administrateurs disponibles dans la zone.
- Approche mixte (quantitative + qualitative), permettant une compréhension plus fine des besoins.
- Utilisation d'outils standardisés (questionnaire + guide d'entretien).

Limites

- L'échantillon non probabiliste limite la généralisation des résultats à d'autres zones de la RDC.
- La nature déclarative des réponses peut introduire un biais social.
- Les entretiens auraient pu être enrichis par une observation directe des pratiques managériales.

Malgré ces limites, l'étude fournit une base solide pour orienter la formation et le renforcement des capacités à Gemena.

V. CONCLUSION

Cette étude a mis en évidence des besoins importants en compétences managériales en Gestion des Ressources Humaines chez les Administrateurs Gestionnaires des institutions de santé de la Zone de Santé de Gemena. Les compétences les moins maîtrisées concernent la planification des effectifs, la gestion de la performance, la motivation du personnel et le leadership. Ces insuffisances s'expliquent notamment par l'absence de formation spécialisée, le manque d'outils de gestion formalisés et les contraintes institutionnelles.

L'amélioration des compétences en GRH des gestionnaires apparaît essentielle pour renforcer la performance des établissements de santé et améliorer la qualité des soins dans la région. Un programme structuré de formation continue et de professionnalisation du management s'avère indispensable.

VI. PERSPECTIVES DE MANAGEMENT DU SECTEUR DE LA SANTE

6.1. Aux autorités sanitaires provinciales

- Mettre en place un programme officiel de formation continue pour les administrateurs gestionnaires, axé sur le leadership, la gestion des performances et la planification stratégique des ressources humaines.
- Créer des outils standardisés de supervision, d'évaluation du personnel et de description des postes à utiliser dans toutes les institutions de santé de la zone.

6.2. Aux institutions de santé publiques et privées

- Instituer un système de gestion des performances incluant des objectifs annuels, un suivi des indicateurs et des évaluations régulières.
- Encourager les gestionnaires à suivre des formations certifiantes en management ou en GRH.
- Promouvoir une culture de leadership participatif et de communication ouverte dans les équipes.

6.3. Aux partenaires techniques et financiers (Partenaires Techniques et Financiers)

- Soutenir financièrement et techniquement les activités de renforcement des capacités en management dans la zone.
- Intégrer les compétences managériales comme priorité transversale dans les programmes d'appui au secteur de la santé.

4. Aux administrateurs gestionnaires eux-mêmes

- S'engager dans une auto-formation continue (MOOCs, séminaires, lectures spécialisées).
- Développer des compétences en gestion du changement et en résolution des conflits.
- Utiliser systématiquement les outils de GRH disponibles (fiches de poste, plan de formation, tableaux de bord).

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [1]. Agyepong, I. A., Kodua, A., Adjei, S., & Adam, T. (2017). When “solutions of yesterday” become problems of today. *Health Policy and Planning*, 32(3), 406–414.
- [2]. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
Dieleman, M., & Harnmeijer, J. W. (2006). *Improving Health Worker Performance : Evidence, Methods and Tools*. WHO.
McAuliffe, E., et al. (2019). *Management competencies in health systems in Africa*. *Human Resources for Health*.
Mudaly, P., & Nkosi, Z. (2015). *Factors influencing nurse managers' competence*. *Journal of Nursing Management*.
OMS. (2016). *Global Strategy on Human Resources for Health: Workforce 2030*.
OMS. (2020). *State of the World's Nursing Report*.
Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2008). *Competence at Work*. Wiley.
Tshiunza, M. (2018). *La gouvernance des ressources humaines en RDC*. Presses Universitaires Congolaises.
- [3]. Dieleman, M., & Hilhorst, T. (2019). Governance and human resources for health in low-income settings. *Human Resources for Health*, 17(1).
- [4]. Huicho, L., Dieleman, M., Campbell, J., & Codjing, B. (2016). Improving the performance of health workers in low-income countries. *The Lancet Global Health*, 4(11), e829–e839.
- [5]. Mbemba, G., et al. (2020). Management challenges in the Congolese health system. *BMC Health Services Research*, 20, 112.
- [6]. Mutale, W., et al. (2017). Improving health management : a review of training approaches. *BMC Health Services Research*, 17(1).
- [7]. OMS. (2022). *Renforcement de la gouvernance des systèmes de santé : rapport mondial*. Organisation mondiale de la santé.
- [8]. WHO. (2020). *Human resources for health: global strategy 2030*. World Health Organization.