

Management des ressources humaines à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kinshasa: Regard sur le recrutement, la formation et la fin de carrière

[Management of human resources at the Higher Institute of Medical Techniques of Kinshasa: A look at recruitment, training and the end of career]

Carine Kanga Kuzasa¹⁻²

¹Chef de Travaux, Institut Supérieur des Techniques Médicales, ISTM-Kinshasa, RD Congo

²Doctorante en Sciences Politiques et Administratives de l'Université de Kinshasa, RD Congo

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Through this reflection, we intend to analyze the operability of human resources management at the Higher Institute of Medical Techniques (ISTM/Kinshasa), while focusing on recruitment, training and the end of careers.

KEYWORDS: Management, human resources, recruitment, training, career, ISTM, Kinshasa.

RESUME: A travers cette réflexion, nous comptons procéder à l'analyse de l'opérationnalité du management des ressources humaines à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales (ISTM/Kinshasa), tout en nous focalisant sur le recrutement, la formation et la fin de carrière.

MOTS-CLEFS: Management, ressources humaines, recrutement, formation, carrière, ISTM, Kinshasa.

1. INTRODUCTION

L'enseignement supérieur avec la création des premières universités en Afrique est né au lendemain des indépendances. Ces universités avaient pour seul objectif de former les cadres qui devaient gérer les affaires du continent. Dans certains pays d'Afrique subsaharienne, ces institutions ont été réputées pour la qualité de leur enseignement [1].

Mais, depuis quelques décennies, le secteur de l'enseignement supérieur et universitaire en République Démocratique du Congo, est confronté à une crise profonde dont l'origine se situe probablement dans le déséquilibre croissant entre les besoins nécessaires pour assurer un enseignement de qualité et les ressources disponibles. Les solutions parfois partielles apportées lors des colloques, des conférences, des journées scientifiques, des symposiums et autres activités organisées tant par le Ministère que par les institutions elles-mêmes, n'ont pas permis d'entrevoir des solutions aussi durables, capables de répondre aux principales questions qui se poseraient en termes des missions d'une Université.

L'observation qui se dégage autour du comportement des établissements publics congolais d'enseignement supérieur et universitaire est qu'elle affiche des signes évidents de détérioration, de dépréciation et des turbulences dans sa gestion quotidienne. Disons-le sans ambages que ces signes hypothèquent significativement et sérieusement la chance pour ce secteur de poursuivre ses missions, à savoir: Enseignement, Recherche et Service.

En effet, l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kinshasa (ISTM-Kinshasa) dont question dans cette étude, est butée à pas mal de problèmes dans sa gestion, dont celui lié aux ressources humaines. Il se note que le recrutement se fait

sans tenir compte de l'expression des besoins en personnel, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences n'est pas appliquée et il n'existe pas de politique de formation idoine, au moment où il est établi aujourd'hui que la principale richesse d'une organisation réside dans la qualité de ses hommes et une organisation de quelle nature qu'elle soit, est condamnée aux mauvais résultats si elle n'est pas animée par un personnel compétent à tous les niveaux, depuis les cadres de conception jusqu'aux agents d'exécution.

Tous ces maux élucidés, prouvent à suffisance que l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kinshasa paraît à l'état de paralysie et est loin d'être performant et de faire la concurrence loyale vis-à-vis des autres institutions d'enseignement supérieur et universitaire. De nos jours, il se révèle que les quelques actions ou activités réalisées en matière du management des ressources humaines par cet établissement, ne relèvent pas du tout de la simple volonté des gestionnaires, mais plutôt des ordres de la hiérarchie, souvent politique.

Ainsi, à travers cette réflexion, nous comptons procéder à l'analyse de l'opérationnalité du management des ressources humaines à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales (ISTM/Kinshasa), tout en nous focalisant sur le recrutement, la formation et la fin de carrière.

2. COMPRENDRE LE CADRE D'ETUDE

Cet axe inaugural dévoile sommairement le champ d'investigation de cette réflexion qu'est l'Institut Supérieur des Techniques Médicales.

2.1. SURVOL HISTORIQUE ET SITUATION GÉOGRAPHIQUE [2]

L'ISTM-KIN qui tire son origine dans un passé lointain, a été créé par une décision de l'ex - Conseil d'Administration de l'UNAZA. Le fonctionnement débuta dès l'année académique 1973-1974. A sa création, cinq sections ont été réunies en son sein: les sciences infirmières avec ses 4 orientations (hospitalière, accoucheuse, anesthésie et neuropsychiatrie), les techniques de radiologie actuellement imagerie médicale, les techniques de laboratoire actuellement biologie médicale.

Il est à noter que deux de ces sections existaient déjà. Il s'agit de la section Sciences Infirmières créée en 1970 et la section Gestion des Institutions de Santé créée en 1962 dans le cadre de l'Institut d'Enseignement Médical de Kinshasa; puis successivement rattaché à l'ENDA et à la faculté de Médecine et de Pharmacie. En février 1974, le Commissaire d'Etat à l'Education Nationale décida d'accorder à l'institut, le statut d'autonomie en vigueur dans les autres instituts supérieurs de la République et de lui joindre des moniteurs infirmiers de la clinique kinoise qui constitua la sixième section sous l'appellation de la section d'Enseignement et Administration en Soins Infirmiers. Le 18 juin 1976, le Conseil Révolutionnaire de l'UNAZA a marqué son accord à l'organisation de l'enseignement qui prépare au grade de gradué en techniques médicales option: Nutrition et Diététique en créant la septième section. En 2006, l'institut eut une huitième section qu'est la Santé Communautaire avec pour option assainissement et hygiène et technique pharmaceutique. En 2010, avec l'appui d'ICAP, l'institut eut comme section une des orientations des Sciences Infirmières, il s'agit d'accoucheuse qui prit le nom de Sage-Femme. En 2014, l'option technique pharmaceutique fut convertie en section pour former les assistants en pharmacie.

L'ISTM-Kinshasa se trouve dans la vallée de la FUNA, précisément dans la commune de Mont-Ngafula. Cet établissement est borné à l'Est par le CNPP, à l'Ouest par les plantations des maraîchères, au Nord par le rond-point de la maraîchère (triangle) et au Sud par le Monastère.

2.2. ASPECT ORGANISATIONNEL

L'ISTM-Kinshasa a des organes repris dans l'ordonnance de création de cet établissement [3]. Il s'agit de: Conseil de l'Institut, Comité de Gestion, Directeur Général et Conseil de section.

En effet, le Conseil de l'Institut exécute la politique académique et scientifique de l'établissement, fait des propositions sur le développement des activités académiques et scientifiques de l'Institut. Il nomme et révoque le personnel scientifique enseignant et non enseignant ayant le grade inférieur à celui du chef de travaux ainsi que le personnel administratif et technique de collaboration et d'exécution.

Le Comité de gestion comprend le Directeur Général, le Secrétaire Général Académique, le Secrétaire Général Administratif et l'Administrateur du Budget. Il assure la gestion courante de l'Institut sous la direction du chef d'établissement. A ce titre, il exécute les décisions du Ministère et prend toutes les mesures qui ne relèvent pas de la compétence d'un autre organe.

Le Directeur Général supervise et coordonne l'ensemble des activités de l'Institut; à ce titre, il assure l'exécution des décisions du Conseil d'Administration.

Le Secrétaire Général Académique est chargé des problèmes académiques et scientifiques conformément aux dispositions du règlement de l'Institut. Le Secrétaire Général Administratif est chargé notamment des problèmes administratifs conformément aux dispositions du règlement organique de l'Institut. L'Administrateur du budget est chargé notamment des questions budgétaires et financières. Il exerce ses attributions conformément aux dispositions du règlement organique de l'Enseignement Supérieur.

Le Conseil de Section, outre les attributions qui peuvent être conférées par le règlement organique de l'Institut, gère et administre la section. A ce titre, il délibère sur toutes les questions intéressant de la section et la formation des étudiants, il veille au bon déroulement de l'enseignement et de la recherche et donne au Comité de Gestion son avis sur l'opportunité d'autoriser un membre du personnel académique ou scientifique de la section d'exercer une activité permanente en dehors de la section.

2.3. ASPECT HUMAIN¹

L'ISTM-Kin a un nombre important d'agents. L'effectif total est de 861 en décembre 2017 réparti en deux catégories: le personnel académique et scientifique, d'une part, et le personnel administratif, technique et ouvrier, d'autre part.

Tableau 1. Effectif du personnel de l'ISTM-Kinshasa

N°	CATEGORIES	EFFECTIF	POURCENTAGE
01.	Personnel académique et scientifique	344	40
02.	Personnel administratif, technique et ouvrier	517	60
Total		861	100

Source: Direction du personnel décembre 2017.

L'effectif du personnel de l'ISTM-KINSHASA est réparti comme suit 344 personnes (soit 40%) du personnel académique et scientifique et 517 personnes (soit 60%) du personnel administratif, technique et ouvrier.

3. ETAT DE LIEU DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES A L'ISTM/KINSHASA

Dans cet axe, trois piliers en constituent l'armature. Le premier fait un état de lieux par rapport au recrutement, le deuxième par rapport à la formation et le troisième par rapport à la fin de carrière.

3.1. PAR RAPPORT AU RECRUTEMENT

Pour G. Atshwel-Okel [4], le recrutement est compris comme un processus qui consiste à susciter et à recueillir les conditions des personnes pouvant occuper un poste vacant.

L'agent engagé est notifié. Il se présente à la Direction du personnel qui l'affecte. Ce dernier a accès au poste avec sa décision d'engagement et sa notification.

Pour le personnel académique et scientifique, ils ont la notification du Secrétaire Général Académique. Pour le personnel administratif, la notification est signée par le Secrétaire Général Administratif.

Les agents sont directement mis en service. Il y a un principe managérial en matière d'affectation qui n'est pas respecté, celui qui dit: « the right man in the right place » c'est-à-dire l'homme qu'il faut à la place qu'il faut.

¹ ISTM, Direction du Personnel.

L'accueil est considéré comme le premier contact de l'agent avec la réalité technique, administrative et humaine de l'ISTM-Kinshasa.

A ce stade, le responsable du service où l'agent est affecté lui donne des explications du travail, l'agent administratif est présenté aux autres agents. Pour le personnel académique et scientifique la présentation se fait lors du Conseil de Section.

Quoi qu'il en soit, dans le fonctionnement quotidien de l'ISTM, la Direction du Personnel constitue pour chaque agent un dossier individuel dont les éléments constitutifs sont liés au recrutement. Il s'agit: du Curriculum Vitae, des titres secondaire et académique, des actes de l'état civil (naissance, bonne vie et mœurs, mariage, nationalité), de l'aptitude physique, des photos passeport et de la fiche de signalement.

Les données récoltées au cours de nos investigations et analysées relèvent ce qui suit:

Tableau 2. Résultats sur le recrutement selon le sexe et le grade

	2013		2014		2015		2016		2017		2013-2017	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. SEXE												
MASCULIN	37	40	09	69	04	100	00	00	00	00	50	45
FEMININ	55	60	04	31	00	00	02	100	00	00	61	55
TOTAL	92	100	13	100	04	100	02	100	00	00	111	100
2. GRADE												
ASS & ASS R	30	33	05	39	00	00	00	00	00	00	35	32,5
ATB1	20	22	03	23	00	00	02	100	00	00	25	22,5
ATB2	16	17	03	23	04	100	00	00	00	00	23	20
AGB1	14	15	02	15	00	00	00	00	00	00	16	14
AGB2	12	13	00	00	00	00	00	00	00	00	12	11
TOTAL	92	100	13	100	04	100	02	100	00	00	111	100

Source: Archives de la Direction du personnel, ISTM/Kinshasa.

Le tableau 2 nous présente les résultats sur le recrutement des années d'étude de 2013 à 2017 selon le sexe de la manière ci-après:

- en 2013, nous avons 55 personnes de sexe féminin engagées sur 92 soit 60%. Il y a 37 personnes de sexe masculin engagés sur 92 soit 40%;
- en 2014, il y a 9 hommes engagés sur 13 soit 69% et 4 femmes engagées soit 31%;
- en 2015, il n'y a eu que 4 hommes engagés, ce qui représentent les 100%;
- en 2016, l'ISTM n'a engagé que 2 femmes ce qui représentent les 100%;
- en 2017, il n'y a pas eu engagement à l'ISTM.

Lorsque nous faisons la sommation de ces 5 années, nous constatons que sur les 111 personnes engagées, 61 sont de sexe féminin soit 55% et 50 sont de sexe masculin soit 45%.

Le tableau ci-dessus nous présente les résultats sur le recrutement des années d'étude de 2013 à 2017 selon le grade de la manière suivante:

- en 2013, sur les 92 engagés, il y a eu 30 assistants (Ass) soit 33%, 20 Attachés de Bureau de 1^{ère} classe soit 22% (ATB1), 16 Attachés de Bureau de 2^{ème} classe soit 16% (ATB2). Il y a eu 14 Agents de 1^{ère} classe soit 15% (AGB1), 12 Agents de Bureau de 2^{ème} soit 13% (AGB2);
- en 2014, sur les 13 personnes recrutées, il y a 5 assistants soit 39%, 03 Attachés de Bureau de 1^{ère} classe soit 23%, 3 Attachés de Bureau de 2^{ème} soit 23%. Nous avons 2 Agents de Bureau de 1^{ère} classe soit 15%;
- en 2015, il n'y a eu que 4 Attachés de Bureau de 2^{ème} classe, ce qui représentent les 100%;
- en 2016, l'ISTM n'a engagé que 2 Attachés de Bureau de 1^{ère} classe ce qui représentent les 100%;
- en 2017, il n'y a pas eu de recrues à l'ISTM.

Lorsque nous prenons la situation de 2013 à 2017, nous constatons que sur 111 qu'il y a eu 35 Assistants recrutés soit 32,5%, 25 Attachés de Bureau de 1^{ère} classe soit 22,5%, 23 Attachés de Bureau de 2^{ème} classe soit 20%, 16 Agents de Bureau de 1^{ère} classe soit 14% et 12 Agents de Bureau de 2^{ème} soit 11%.

3.2. PAR RAPPORT À LA FORMATION

Pour E. Miakakarila et P. Moukila [5], la formation en organisation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habiletés et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

Pour V. Larouche [6], la formation et le perfectionnement des ressources humaines en milieu organisationnel font référence à un ou des programmes d'activités et d'apprentissage dont le but consiste à favoriser l'acquisition d'habileté, de connaissances et d'attitudes qui sont essentielles pour l'exécution des tâches propres à un poste de travail.

Normalement, le premier objectif à atteindre par les autorités de l'ISTM doit être la préparation des agents à la participation effective au fonctionnement de l'organisation pour son efficacité.

Cependant, en matière de formation à l'ISTM-Kinshasa, il y a un malaise. Il n'y a pas de plan de formation. Les agents vont en formation par leur propre gré.

Les données recueillies relatives à la formation des agents et cadres à l'ISTM/Kinshasa sont présentées dans le tableau ci-après:

Tableau 3. Résultats sur la formation selon le sexe et le grade

	2013		2014		2015		2016		2017		2013-2017	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. SEXE												
MASCULIN	00	00	12	86	15	83	13	72	14	67	54	76
FEMININ	00	00	02	14	03	17	05	28	07	33	17	24
TOTAL	00	00	14	100	18	100	18	100	21	100	71	100
2. GRADE	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CT	00	00	05	36	02	11	04	22	03	14	14	20
ASS & ASS R	00	00	00	00	03	17	03	17	00	00	06	08
ATB1	00	00	07	50	06	33	04	22	01	05	18	25
ATB2	00	00	02	14	04	22	05	28	05	24	16	23
AGB1	00	00	00	00	02	17	02	11	09	43	14	20
AGB2	00	00	00	00	00	00	00	00	03	14	03	04
TOTAL	00	00	14	100	18	100	18	100	21	100	71	100

Source: Archives de la Direction du personnel, ISTM/Kinshasa.

Le tableau ci-dessus présente les résultats des agents en formation durant les 5 années selon le sexe de la manière ci-après:

- en 2013, il n'y a pas eu d'agents en formation;
- en 2014, il y a eu 12 hommes sur 14 soit 86% et 2 femmes soit 14%;
- en 2015, il y a eu 15 hommes sur 18 soit 83% et 3 femmes soit 17%;
- en 2016, il y a eu également 18 agents en formation dont 13 hommes soit 72% et 5 femmes soit 28%;
- en 2017, il y a eu 14 hommes sur 21 soit 67% et 7 femmes soit 33%.

Dans l'ensemble, il y a eu 71 agents qui sont allés en formation durant les 5 années de notre étude, dont 54 de sexe masculin soit 76% et 17 de sexe féminin soit 24%.

Par rapport aux grades de ces agents, il sied de retenir que:

- en 2014, nous avons sur 14 agents, 7 Attachés de Bureau de 1^{ère} Classe soit 50%, 5 Chefs de Travaux (CT) soit 36% et 2 Attachés de Bureau de 2^{ème} classe soit 14%;
- en 2015, il y a 6 Attachés de Bureau de 1^{ère} Classe sur 18 soit 33%, 4 Attachés de Bureau de 2^{ème} classe soit 22%, 3 Assistants soit 17%, 3 Agents de Bureau de 1^{ère} classe soit 17% et 2 Chefs de travaux;

- en 2016, sur les 18 agents, il y a 5 Attachés de Bureau de 2^{ème} classe soit 28%, 4 agents soit 22% pour les Chefs de travaux et le même pourcentage pour les Attachés de Bureau de 1^{ère} Classe. Il y a 3 Assistants soit 17% et 2 Agents de Bureaux de 1^{ère} classe soit 11%.

Grosso modo, pour les 5 années c'est-à-dire de 2013 à 2017, il y a 71 agents en formation répartis comme suit:

- 18 Attachés de Bureau de 1^{ère} Classe soit 25%;
- 16 Attachés de Bureau de 2^{ème} classe soit 23%;
- 14 Chefs de travaux soit 20%;
- 14 Agents de Bureaux de 1^{ère} classe soit 20%;
- 6 Assistants soit 8%;
- 3 Agents de Bureaux de 2^{ème} classe soit 4%.

3.3. PAR RAPPORT À LA FIN DE CARRIÈRE

3.3.1. CAS DE RÉVOCATION

La révocation fait partie de la gestion de la discipline du personnel. Par ailleurs, précisons que la peine de la révocation n'est prononcée que par l'autorité investie du pouvoir de nomination au grade dont l'agent incriminé est revêtu après du conseil de discipline, l'organisation et le fonctionnement de celui-ci sont déterminés par le statut de l'ESU.

La procédure disciplinaire à l'ISTM-Kinshasa est écrite et complexe en ce sens que l'agent incriminé doit recevoir une notification préalable des faits qui lui sont reprochés, qu'aucune pièce ne peut être utilisée contre lui sans qu'il en ait eu connaissance et qu'il doit être à mesure de faire valoir de justification ou moyens de défense.

A l'ISTM-Kinshasa, l'action disciplinaire est clôturée par l'application de la révocation ou la proposition de révocation envoyée au CA-IST et au Ministère de l'ESU. L'agent doit être notifié. Si le délai de la notification est passé, l'action disciplinaire devient caduque et l'agent est replacé en activité de service.

Les données chiffrées sont présentées dans les lignes qui suivent.

Tableau 4. Résultats sur la révocation selon le sexe et le grade

	2013		2014		2015		2016		2017		2013 - 2017	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. SEXE												
MASCULIN	01	50	03	100	04	100	02	67	01	100	11	85
FEMININ	01	50	00	00	00	00	01	33	00	00	02	15
TOTAL	02	100	03	100	04	100	03	100	01	100	13	100
2. GRADE	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
CT	00	00	00	00	02	50	00	00	00	00	02	15
ASS & ASS R	00	00	01	33,4	00	00	01	33	00	00	02	15
CB	01	50	00	00	00	00	00	00	00	00	01	08
ATB1	00	00	01	33,4	02	50	00	00	01	100	04	31
ATB2	00	00	01	33,4	00	00	02	67	00	00	03	23
AGB1	01	50	00	00	00	00	00	00	00	00	01	08
TOTAL	02	100	03	100	04	100	03	100	01	100	13	100

Source: Archives de la Direction du personnel, ISTM/Kinshasa.

En nous référant au tableau 4, nous constatons en ce qui concerne la révocation que:

- en 2013, il y a eu 1 homme soit 50% et 1 femme soit 50%;
- en 2014, il y a eu 3 hommes soit 100%;
- en 2015, il y a eu 4 hommes soit 100%;
- en 2016, nous avons eu 3 agents révoqués dont 2 hommes soit 67% et 1 femme soit 33%;
- en 2017, il n'y a eu qu'un seul agent soit 100%.

Eu égard à ce qui précède et de manière globale, les statistiques de 2013 à 2017 donnent la situation suivante: sur les 13 agents révoqués, il y a eu 11 hommes soit 85% et 2 femmes soit 15%.

Par rapport aux grades, nous avons noté que:

- en 2013, sur les 2 personnes révoqués il y a eu 1 Chef de Bureau (CB) soit 50% et 1 Agent de Bureau de 1^{ère} classe soit 50%;
- en 2014, il y a eu 1 Assistant soit 33,4%, 1 Attaché de Bureau de 1^{ère} classe soit 33,4% et 1 Attaché de Bureau de 2^{ème} classe;
- en 2015, il y a eu 2 Chef des travaux soit 50% et 2 Attachés de Bureau de 1^{ère} classe soit 50%;
- en 2016, sur les 3 agents révoqués nous avons 2 Attachés de Bureau 2^{ème} classe soit 67% et 1 Assistant soit 33%;
- en 2017, il y a eu 1 Attaché de Bureau de 1^{ère} classe soit 100%.

En nous référant aux statistiques de 5 années d'étude, il ressort que sur les 13 agents révoqués:

- 4 sont des Attachés de Bureau de 1^{ère} classe soit 31%;
- 3 sont des Attachés de Bureau de 2^{ème} classe soit 23%;
- 2 sont des Chefs de travaux soit 15%;
- 2 sont des Assistants soit 15%;
- 1 est Chef de Bureau soit 8%;
- 1 est Agent de Bureau de 1^{ère} classe soit 8%.

3.3.2. CAS DE DÉCÈS

En cas de décès de l'agent, de l'épouse ou encore des enfants, il y a des frais que l'ISTM-KINSHASA débourse. Notre investigation ne se focalise que sur le décès de l'agent.

Tableau 5. Résultats sur le décès selon le sexe et le grade

	2013		2014		2015		2016		2017		2013-2017	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1. SEXE												
MASCULIN	05	71	08	67	02	100	06	86	10	77	31	76
FEMININ	02	29	04	33	00	00	01	14	03	23	10	24
TOTAL	07	100	12	100	02	100	07	100	13	100	41	100
2. GRADE												
CT	01	14,3	03	25	00	00	00	00	03	23	07	17
ASS	00	00	02	17	00	00	01	14,3	01	08	04	10
DCS	01	14,3	00	00	00	00	02	28,5	00	00	03	07
D	02	28,5	01	08	00	00	00	00	00	00	03	07
CD	01	14,3	01	08	00	00	01	14,3	02	15	05	12
CB	01	14,3	03	25	01	50	01	14,3	03	23	09	22
ATB1	01	14,3	02	17	01	50	01	14,3	03	23	08	20
ATB2	00	00	00	00	00	00	00	00	01	08	01	2,45
AGB1	00	00	00	00	00	00	01	14,3	00	00	01	2,45
TOTAL	07	100	12	100	02	100	07	100	13	100	41	100

Source: Archives de la Direction du personnel, ISTM/Kinshasa.

Le tableau ci-dessus présente les résultats des décès selon le sexe de 2013 à 2017 de la manière suivante:

- en 2013, il y a eu 07 cas de décès dont 5 hommes soit 71% et 2 femmes soit 29%;
- en 2014, sur les 12 décédés, il y a eu 8 hommes soit 67% et 4 femmes soit 33%;
- en 2015, il n'y a eu que 2 hommes qui sont morts soit 100%;
- en 2016, l'ISTM-KIN a enregistré 7 cas de décès dont 6 hommes qui représentent 86% et 1 femme soit 14%;
- en 2017, nous constatons que 13 personnes sont mortes dont 10 hommes soit 77% et 3 femmes soit 23%.

Dans la synthèse de ces 5 années, l'ISTM a enregistré 41 cas de décès répartis comme suit: 31 hommes soit 76% et 10 femmes soit 24%.

Par rapport aux grades, il sied de retenir que:

- en 2013, il y a eu 2 Directeurs décédés (D) soit 28,5%; 1 Chef de travaux (CT) soit 14,3%; 1 Directeur Chef de Service soit 14,3%; 1 Chef de Division soit 14,3%; 1 Chef de Bureau soit 14,3% et 1 Attaché de Bureau de 1ère Classe soit 14,3%;
- en 2014, sur les 12 décédés nous avons: 3 Chefs de travaux soit 25%; 3 Chefs de Bureau soit 25%; 2 Assistants soit 17%; 2 Attachés de Bureau de 1ère Classe également soit 17%; 1 Directeur soit 8% et 1 Chef de Division soit 8%;
- en 2015, l'ISTM –KIN a connu 2 cas de décès dont un 1 Chef de Bureau soit 50% et 1 Attaché de Bureau de 1ère Classe également soit 50%;
- en 2016, le nombre de décès s'élève à 7 dont 2 Directeurs Chef de Service soit 28,5%; 1 Assistant soit 14,3%; 1 Chef de Division soit 14,3%; 1 Chef de Bureau soit 14,3%; 1 Attaché de Bureau de 1ère Classe soit 14,3% et 1 Agent de Bureau de 1ère Classe soit 14,3%;
- en 2017, sur les 13 personnes décédées nous avons 3 Chefs de travaux soit 23%; 3 Chef de Bureau soit 23%; 3 Attachés de Bureau de 1ère Classe soit 23%; 2 Chef de Division soit 15 %, 1 Assistant soit 8% et 1 Attaché de Bureau de 2ème Classe.

Grosso modo, pour les 5 années, nous avons constaté que l'ISTM-KIN a enregistré 41 décès dont:

- 9 Chefs de Bureau soit 22%;
- 8 Attachés de Bureau de 1ère Classe soit 20%;
- 7 Chefs de travaux soit 17%;
- 5 Chefs de Division (CD) soit 12%;
- 4 Assistants soit 10%;
- 3 Directeurs Chef de Service (DCS) soit 07%;
- 3 Directeurs soit 07%;
- 1 Attaché de Bureau de 2ème Classe soit 2,45%;
- 1 Agent de Bureau de 1ère Classe soit 2,45%.

4. ANALYSE DES RESULTATS

4.1. PAR RAPPORT AU RECRUTEMENT

En analysant le recrutement de cinq années, selon le sexe, l'ISTM-KINSHASA a engagé beaucoup plus de femmes soit 55% par rapport aux hommes. Nous voyons que la variable sexe est un aspect important dans une organisation parce qu'il y a équilibre en son sein.

L'article 14 de la Constitution prône l'élimination de toute forme de discrimination et une représentation équitable, il sied de démontrer avec 55% des femmes recrutées que celle-ci n'est plus à la traîne mais elle doit agir exactement comme les hommes dans tous les domaines de la vie. Ceci doit se justifier dans le fait que la carrière de femme pose certains problèmes, car il y a des barrières soit invisibles soit artificielles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent une catégorie des femmes à accéder aux plus hautes responsabilités. L'égalité professionnelle entre l'homme et la femme est l'un des principes fondamentaux longtemps débattu par la plupart des législations dans nos pays sous-développés. Heureusement que la RDC a une heureuse évolution en la matière.

Pour ce qui est du grade, il revient à constater que la catégorie scientifique du personnel a 32,5% des personnes recrutées par rapport à 67,5% d'administratifs.

Il y a un problème lorsque l'on voit la structure de l'ISTM et le recrutement. L'ISTM-KIN qui est un établissement d'enseignement a pour mission de former des cadres spécialisés dans le domaine des sciences et des techniques médicales et paramédicales et d'organiser la recherche sur l'adaptation des techniques et technologies nouvelles aux conditions du pays. Ceci est indiqué dans l'ordonnance n°81-149 du 3 octobre 1981. Ces missions ne peuvent se faire qu'avec un grand nombre d'enseignants. Fort est de constater que c'est le personnel administratif qui est recruté en grand nombre.

Le recrutement se fait au grade d'Assistant et de Professeur associé pour la catégorie du Personnel Académique et Scientifique; et le personnel de collaboration et d'exécution pour la catégorie Personnel Administratif, Technique et Ouvrier (PATO).

L'ISTM-KIN n'a engagé que le personnel scientifique durant les cinq années de l'étude. Lorsque nous voyons la structure de 2017, le personnel académique est inférieur au personnel scientifique. Ceci s'explique du fait qu'il y ait un ratio d'un professeur pour 06 scientifiques.

A l'intérieur de la catégorie PATO, il ressort que les emplois qui ont eu un nombre élevé des recrues sont les emplois de collaboration avec 56,5%. Les emplois d'exécution ont 11%. Ceci s'explique du fait que ces emplois sont nécessaires pour assurer l'assistance à la hiérarchie par des avis, des propositions et pour la réalisation des tâches courantes.

A l'ISTM-KIN, le recrutement se fait sans tenir compte des besoins car pour parler du recrutement, il faut des postes vacants et que ces postes soient budgétisés.

A l'ISTM-KIN, le recrutement n'a pas suivi la procédure formelle qu'est le concours d'après le statut de l'ESU pour les administratifs. Le recrutement à l'ISTM se fait sur base du népotisme et de recommandation. Ce recrutement n'obéit pas parfois à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, il obéit à un certain nombre de règles dont la première est l'appel à candidature. Cet état ne permet pas véritablement de juger, de déceler le bon agent.

Sous d'autres cieux, lorsque nous voyons la recommandation, c'est un rapport succinct qui guide et donne des éclaircissements à une autre personne sur les capacités du candidat. Pourtant en RDC, comme dit Ibula Mwanakatakanga [7] « lorsque la recommandation est faite par une autorité influente, elle est comme un ordre dont le destinataire ne peut qu'exécuter ».

Au regard de tout ce qui précède, nous disons qu'il n'existe pas à proprement parler un document portant politique de recrutement.

4.2. PAR RAPPORT À LA FORMATION

Le statut de l'ESU n'a pas d'articles qui parlent de la formation. La formation dont nous parlons est celle dite continue.

Durant les cinq années, l'ISTM-Kinshasa a 71 personnes qui sont allées en formation dont 76% d'hommes et 24% des femmes. Dans la catégorie du Personnel Académique et Scientifique (PAS), il n'y a que le personnel scientifique qui est allé en formation avec 28%. Les 72% restants sont du PATO et sont repartis de la manière suivante: 68% pour les emplois de collaboration et 4% pour les exécutants. La formation des emplois de collaboration et d'exécution peut s'expliquer du fait qu'elle constitue les catégories qui peuvent transformer une organisation en accomplissant toutes les tâches qui impliquent l'exécution d'une décision, d'un ordre sous une autorité. Nous constatons qu'il n'y a que quelques catégories qui sont allées en formation. Pourtant, la formation doit concerner toutes les catégories d'agents. Il pouvait y avoir aussi des sessions ponctuelles de formations pour le PAS.

La relève du corps académique ne peut se faire qu'avec la formation du corps scientifique. Le nombre réduit de thèses à l'ISTM soit 11 thèses pendant les cinq années prouve à suffisance que le corps scientifique ne va pas en formation.

L'ISTM-Kinshasa organise le troisième cycle que pour deux sections sur les dix existantes et cela à une phase expérimentale.

Avec la conjoncture économique, le corps scientifique n'arrive pas à aller en formation car il n'y a pas de bourse et si certains le font, c'est avec leurs propres moyens.

L'ISTM-Kinshasa doit chercher une coopération efficace avec des institutions universitaires tant nationales qu'internationales. Il doit également chercher des organismes de coopération pour l'octroi de bourses pour que la relève soit effective.

Les informations ayant trait à la formation n'expliquent pas qu'il y a eu un besoin, ceci peut se faire soit sur base de l'évaluation du personnel qui peut amener à un constat d'une insuffisance des agents. Soit aussi avec les mutations technologiques, l'ISTM pouvait envoyer ses agents en formation.

La formation à l'ISTM-KIN se fait sur l'initiative des agents qui veulent améliorer leur performance. Ceci amène un problème car au lieu que ces connaissances bénéficient totalement au bon fonctionnement de l'établissement, elle ne bénéficie qu'en partie qu'à l'agent qui l'a fait pour une promotion qui entraîne nécessairement l'augmentation de son salaire.

Nous constatons qu'Ibula Mwanakatakanga avait parlé de cela également dans son ouvrage sur la consolidation du management en disant: « la formation en cours de carrière échappe au contrôle du Département de la Fonction Publique et donne lieu à des nombreuses initiatives, souvent hâtives, anarchiques et mal orientées ».

La formation continue ou permanente est une exigence requise pour maintenir constamment à jour les connaissances de l'art administratif et l'expertise technique qui caractérise un agent de l'Etat. La formation du personnel est liée à la gestion de la carrière des agents, à la planification des ressources humaines, à l'introduction des nouvelles technologies, ...

Nous voyons que l'efficacité d'une organisation peut dépendre de la manière dont les agents sont bien entraînés. Avec la formation, l'agent comprend mieux son travail et cela lui permet d'améliorer sa performance.

Les dirigeants, qui comprennent l'importance de la formation, amènent les agents à parfaire les compétences. Comme le disent Strauss et Sayles [8] que les véritables managers reconnaissent bien que la formation du personnel est un processus continu et non une activité réalisée en un seul coup.

L'ISTM doit renforcer et envisager une planification et politique globale de formation à tous les niveaux. Il s'agit de la formation continue. Il y a lieu de noter une limite objective de la gestion de la formation qui reste sans conteste l'inexistence d'un réel plan de formation. Le plan de formation ne saurait se résumer à un listing des actions de formations à mener au cours d'une année donnée.

Dans ce cas, il serait souhaitable de parler plutôt de programme de formation car il intègre une analyse plus stratégique axée sur la prise en compte des évolutions environnementales.

4.3. CONCERNANT LA FIN DE CARRIÈRE

RÉVOCACTION

La révocation est un manquement par un agent aux devoirs de son Etat, à l'honneur et à la dignité de ses fonctions et ceci est une faute disciplinaire. La révocation n'est prononcée que par l'autorité investie du pouvoir de nomination au grade dont l'agent incriminé est revêtu après avis de la Commission de discipline.

A l'ISTM-Kin, durant les cinq années, l'établissement a révoqué 13 personnes dont 11 hommes soit 85% et 2 femmes soit 15%.

Vu la proportion de l'effectif, il y a beaucoup plus d'hommes que des femmes. Avec ces résultats, nous pouvons dire que les hommes commettent plus des fautes lourdes que les femmes. Et, le constat est qu'il y a eu révocation des scientifiques au regard de 30% et 70% des administratifs, la révocation des Chefs de Travaux est de 15% et celle des Chef de Bureaux de 8%.

La procédure de révocation à l'ISTM-Kinshasa se fait de la manière suivante:

- Lorsque l'on constate une faute lourde, le chef hiérarchique informe la Direction du personnel qui donne une demande d'explication à l'intéressé;
- Si cela ne convainc pas, la commission de discipline ouvre une action disciplinaire suivant le barème de sanction.

La commission de discipline propose au Comité de Gestion la révocation après la clôture de l'action disciplinaire. Le Directeur Général révoque l'agent. La révocation des agents des emplois de collaboration et d'exécution relève du Directeur Général ainsi que les assistants.

Concernant le personnel de commandement, la procédure continue, le Comité de Gestion soumet cette proposition au Conseil de l'Institut qui entérine la proposition et l'ISTM-Kin transmet le dossier au CA-IST qui le transmet à son tour au Ministre de l'ESU. Cette procédure étant longue il se peut que le temps de la transmission du dossier pour proposition de révocation et de décision du Ministre; certains dossiers peuvent être caducs et la décision tombe.

Par ailleurs, durant les cinq années de notre étude, l'ISTM a perdu 41 agents. Il y a eu 31 hommes décédés soit 76% et 10 femmes soit 24%. Il ressort qu'il y a eu 11 scientifiques soit 27 % et 30 administratifs soit 73%. Dans cette catégorie, il y a 48% d'agents de commandement, 22,5 % des emplois de collaboration et 2,5% des exécutants.

A la mort de l'agent, la veuve et les orphelins bénéficient de la rente de survie et l'indemnité de décès selon l'article 123 du statut de l'ESU. Le statut de l'ESU prévoit en son article 125 que la rente de veuve est égale à 50% du dernier traitement d'activité du mari qui est décédé en cours de carrière. Dans l'article 126, l'orphelin a droit à la rente qui est égal à 10% du montant annuel du dernier traitement d'activité de l'agent décédé en cours de carrière.

En effet, lorsqu'un agent de l'ISTM-Kin décède, il y a une procédure. La Division sociale de la Direction du Personnel entre en action.

Tout commence par l'identification du grade du défunt. L'ISTM-Kin a une monture selon le grade pour les frais funéraires. Ce document comprend les frais suivants: la croix, le cercueil, les frais à la morgue et le transport des agents du social.

La Division Sociale transmet le document à la Direction Générale qui débloque l'argent. Un agent de la Division Sociale se rend en famille ou l'ISTM invite les membres de famille pour le retrait de cette somme. La famille du défunt signe une décharge quand elle est en possession de la dite somme.

Pour ce qui concerne les indemnités de survie, il y a trois faits. La rémunération du défunt continue jusqu'à la fin du budget pour la prime interne. Le salaire est effectif pendant six mois. L'ISTM-Kin écrit au Secrétaire Général de l'ESU pour informer du temps ou délai du semestre accompli pour que la veuve et les orphelins ne touchent plus le salaire mais la rente. La rente se calcule sur base du statut de l'ESU. A titre illustratif, la famille d'un professeur touche 440.000 FC (270\$US), d'un chef de travaux touche 178.000 FC (109\$US), d'un assistant touche 90.000 FC (55\$US), d'un Directeur Chef de Service touche 160.000 FC (98\$US), d'un Chef de Division 141.000FC (87\$US), d'un Chef de Bureau touche 51000 (31\$US), d'un Attaché de Bureau touche 49.000FC (30\$US) et d'un Agent de Bureau touche 44.000FC (27\$US).

5. QUELQUES PERSPECTIVES

5.1. POUR LE RECRUTEMENT

Vu les insuffisances à l'ISTM-Kinshasa par rapport au recrutement, nous proposons ce qui suit:

- élaborer une politique de ressources humaines, c'est-à-dire un document énonçant les principes directeurs;
- éviter le recrutement sans tenir compte des besoins et repositionner les agents qui ne le méritent pas;
- planifier le recrutement en tenant compte du statut de l'ESU.

5.2. POUR LA FORMATION

En rapport avec la formation, il est souhaitable qu'elle se fasse de manière continue au cours de la carrière professionnelle. En dehors de cette proposition, il faut établir un plan de formation, concevoir une programmation stratégique de formation continue des agents, organiser des sessions de formation en management pour le personnel car de nos jours, la formation en cours d'emploi est une exigence à laquelle aucune organisation ne peut se soustraire compte tenu de l'évolution dans tous les domaines de la science.

Aussi, l'ISTM-Kinshasa doit chercher une coopération efficace avec des institutions universitaires tant nationales qu'internationales. Et il doit également chercher des organismes de coopération pour l'octroi de bourses pour les scientifiques.

5.3. POUR LA FIN DE LA CARRIÈRE

Par rapport à la fin de la carrière, nous pensons qu'il faut respecter les modalités ayant trait aux dépenses sur l'organisation des funérailles et activer rapidement les dossiers de révocation.

6. CONCLUSION

Au terme de cette réflexion sur « *Management des ressources humaines à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kinshasa: Regard sur le recrutement, la formation et la fin de carrière* », nous comptons nous rendre effectivement compte de la pratique du management des ressources humaines dans trois volets.

Après analyse, nous comprenons que les activités de management de ressources humaines, conçues pour répondre aux besoins de l'ISTM-KINSHASA, sont exercées de façon sélective. Le recrutement, la formation, la révocation se font comme dans toute organisation. Il y a eu aussi des cas de décès des agents. Les procédures se font de manière sélective.

Mais, à cela, nous avons noté que l'ISTM-Kin respecte certaines dispositions réglementaires pour le recrutement des administratifs. Il n'y a pas de concours comme le prévoit le statut, la formation est faite selon l'initiative des agents et le manque de plan de formation. Pour la fin de la carrière qu'est la révocation et le décès, l'Institut respecte les dispositions réglementaires.

C'est pourquoi, quelques perspectives en termes de palliatif sont émises en vue de d'emboîter le pas à O. Nsaman-o-lutu et G. Atshwel-Okel [9] qui nous poussent à toujours oser en vue du changement organisationnel. Pour le recrutement, il est souhaitable d'élaborer une politique de ressources humaines, d'éviter le recrutement sans tenir compte des besoins, repositionner les agents qui ne le méritent pas et planifier le recrutement en tenant compte du statut de l'ESU. Pour la

formation, il est souhaitable qu'elle se fasse de manière continue au cours de la carrière professionnelle, ... Pour la fin de la carrière, il faut respecter les modalités ayant trait aux dépenses sur l'organisation des funérailles et activer rapidement les dossiers de révocation.

Tout compte fait, il y a lieu de reconnaître que manager les ressources humaines consiste moins à gérer des personnes qu'à gérer la contribution qu'elles peuvent apporter ou apportent au fonctionnement des organisations, à la définition et à la réalisation des objectifs organisationnels. Ainsi, nous nous rallions à M. Thevenet et alii [10] qui présentent l'ensemble des missions et actions du management des ressources humaines en les déclinant sur leurs quatre niveaux de déploiement: l'organisation pour la stratégie et le lien avec les autres fonctions de l'entreprise, la direction des RH pour les choix opérationnels et la mise en œuvre, le responsable des RH pour la coordination et la gestion administrative et, enfin, les managers pour leur relais quotidien. A chaque niveau, tantôt sont analysés les enjeux et les méthodes, tantôt sont abordés les outils et les compétences-métiers.

REFERENCES

- [1] E. KOULAKOUMOUNA, Réglementation et performance de l'enseignement supérieur privé en République du Congo: Une perception managériale de la qualité, Mémoire de DEA en SPA, UNIKIN, 2013-2014, inédit.
- [2] ISTM, Archives de la Direction du patrimoine consultées en février 2018.
- [3] Ordonnance n°81-149 du 3 octobre 1981 portant création de l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kinshasa, art.5.
- [4] G. ATSHWEL-OKEL MUNTUNGI, Management des Ressources Humaines, Ed. CAPM, Kinshasa, 2021.
- [5] E. MIAKAKARILA et P. MOUKILA, Eléments de cours de gestion des ressources humaines, ENAM, Brazzaville, 2001.
- [6] V. LAROUCHE, Formation et perfectionnement en milieu organisationnel, Ed. JCL inc, Québec, 1984, p.58.
- [7] IBULA MWANAKATAKANGA, La consolidation du management public au Zaïre, Ed. PUZ, Kinshasa, 1987.
- [8] STRAUSS et SAYLES cités par IBULA MWANAKATAKANGA, op.cit., p. 74.
- [9] O. NSAMAN-O-LUTU et G. ATSHWEL-OKEL MUNTUNGI, Comprendre le management: culture, principes, outils et contingence, Ed. CAPM, Kinshasa, 2007, pp.180.
- [10] M. THEVENET et alii, Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Ed. Pearson Education, Paris, 2009.