

---

M.E.S., Numéro 132, Vol. 2, janvier – février 2024

<https://www.mesrids.org>

Dépôt légal : MR 3.02103.57117

N°ISSN (en ligne) : 2790-3109

N°ISSN (impr.) : 2790-3095

Mise en ligne le 20 février 2024

---



***Revue Internationale des Dynamiques Sociales***  
***Mouvements et Enjeux Sociaux***  
*Kinshasa, janvier - février 2024*



## MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES A L'INSTITUT SUPERIEUR DES TECHNIQUES MEDICALES DE KINSHASA.

*Regard sur le recrutement, la formation et la fin de carrière*

par

**Carine KANGA KUZASA**

*Chef de Travaux, ISTM-Kinshasa  
Doctore, Faculté des Sciences Sociales  
Université de Kinshasa.*

### Résumé

*La présente étude analyse la pratique du management des ressources humaines à travers les trois volets que représentent le recrutement, la formation et la fin de carrière. Elle a permis d'expliquer que les activités de management de ressources humaines sont conçues pour répondre aussi aux besoins urgents et/ou immédiats de l'ISTM-Kinshasa, lesquelles sont exercées de façon sélective. C'est ainsi que, par exemple, il n'existe pas de concours d'embauche comme le prévoit le statut. Quant à la formation des agents, elle est faite à la seule initiative des agents bien que l'Institut respecte tant soit peu les dispositions réglementaires pour la fin de la carrière. C'est à ce titre que quelques perspectives en termes de palliatif, sont émises dans ce cadre pour toujours oser dans la direction du changement organisationnel.*

**Mots-clés :** *management, ressources humaines, management des ressources humaines, recrutement, formation, carrière*

### Abstract

*Through this reflection, we seek to understand the practice of human resources management through the three aspects of recruitment, training and end of career. At the end of a detailed analysis, we understood that human resources management activities are designed to also respond to the urgent and/or immediate needs of ISTM-Kinshasa, which are carried out selectively. This is why, for example, there is no recruitment competition as provided for in the statute. As for the training of agents, it is done on the sole initiative of the agents even if the Institute somewhat respects the regulatory provisions for the end of the career. It is for this reason that some palliative perspectives are put forward in this framework to always dare with a view to organizational change.*

**Keywords :** *management, human resources, human resources management, recruitment, training, career*

### INTRODUCTION

Les premières universités et les Instituts d'enseignement supérieur, notamment, les Instituts Supérieurs Pédagogiques, nés au lendemain de l'indépendance de la République Démocratique du Congo, avaient pour seul objectif, la formation des cadres qui allaient prendre entre leurs mains la gestion des affaires du pays. Certaines de ces institutions ont porté une grande réputation dans bon nombre des pays africains grâce principalement à la qualité de leur enseignement<sup>1</sup>. C'est le cas par exemple, de l'Ecole Nationale d'Administration (ENDA), l'Institut Pédagogique National (IPN), etc.

Mais, depuis quelques décennies, le secteur de l'enseignement supérieur et universitaire en RDC, 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. L'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kinshasa (ISTM-Kinshasa) dont question dans cette étude, est lui aussi buté à pas mal de problèmes dans sa gestion quotidienne, notamment, dans son volet des ressources humaines. Il se note ici que le recrutement à l'ISTM-Kinshasa continue à se faire sans aucune manifestation de l'expression des besoins en personnel, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Il n'existe aucune politique de formation appropriée alors qu'il est établi, aujourd'hui, que la principale richesse d'une

<sup>1</sup> 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.

organisation réside dans la qualité de ses hommes et une organisation de quelque 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.

Outre cette brève introduction et une conclusion à la fin, la présente réflexion porte sur deux points. Le premier présente l'état actuel du management des ressources humaines à l'ISTM-Kinshasa, alors que le second point, lui, procède à l'analyse des résultats de l'étude.

## I. ETAT DES LIEUX DU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES A L'ISTM/KINSHASA

Notons, d'entrée de jeu, que l'ISTM-Kinshasa est l'un des établissements publics de l'Enseignement Supérieur et Universitaire de la RD. Congo. Il a un nombre important d'agents dont l'effectif total est de 861 en décembre 2017. Cet effectif d'agents se répartit en deux catégories, c'est-à-dire en personnel académique et scientifique, d'une part, et en personnel administratif, technique et ouvrier, d'autre part<sup>2</sup>.

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

N°	Categories	Effectif	%
01.	Personnel académique et scientifique	344	40
02.	Personnel administratif, technique et ouvrier	517	60
Total		861	100

Source : Direction du personnel, décembre 2017.

Cette source est pareil à celle de tous les autres tableaux qui suivent.

Ainsi et tenant compte de l'effectif du personnel de l'ISTM-KINSHASA, celui-ci, au regard des données de ce tableau, est réparti comme suit : 344 personnes (soit 40%) du personnel académique et scientifique et 517 personnes (soit 60%) du personnel administratif, technique et ouvrier. Selon ces données, ce sont trois piliers qui en constituent son armature. Le premier de ces piliers présente un état des lieux du processus par rapport au recrutement, le deuxième l'est par rapport à la formation et le troisième porte sur la fin de carrière.

### 1.1. Situation par rapport au recrutement des agents à l'ISTM-Kinshasa

Pour G. Atshwel-Okel Muntungi et C. Kilutu Kakodi<sup>3</sup>, le recrutement est compris comme un processus qui consiste à susciter et à recueillir les conditions des personnes pouvant occuper un poste vacant. Qu'en est-il de la situation du recrutement à l'ISTM-Kinshasa ?

A l'ISTM-Kinshasa, 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. Ici comme là, c'est une fois que l'agent est notifié qu'il est réputé être mis en service. L'accueil est considéré comme le premier contact de l'agent selon les réalités techniques, administratives et humaines de l'ISTM-Kinshasa. A ce stade, le responsable du service pour lequel 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-Kinshasa, la Direction du Personnel exige de chaque agent, la constitution d'un dossier individuel dont les éléments constitutifs sont liés au recrutement. Il s'agit du Curriculum Vitae, des diplômes, 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.

Des données qui ont été récoltées et analysées renseignent dans le tableau 2, ci-dessous sur la situation socioprofessionnelle des enquêtés.

Tableau II. Présentation des enquêtés selon le sexe et le grade

<sup>2</sup> ISTM, Direction du Personnel, 2017.

<sup>3</sup> Lire G. ATSHWEL-OKEL MUNTUNGI et C. KILUTU KAKODI, *Management des Ressources Humaines*, Ed. CAPM, Kinshasa, 2021.

	2013		2014		2015		2016		2017		2013-2017	
<b>1. Sexe</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	37	40	09	69	04	100	00	00	00	00	50	45
Féminin	55	60	04	31	00	00	02	100	00	00	61	55
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>04</b>	<b>100</b>	<b>02</b>	<b>100</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>111</b>	<b>100</b>
<b>2. Grade</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
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
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>04</b>	<b>100</b>	<b>02</b>	<b>100</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>111</b>	<b>100</b>

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

En faisant la sommation de ces cinq années sous étude, nous constatons que sur les 111 personnes engagées, 61 sont de sexe féminin, soit 55% et 50 sont de sexe masculin, soit 45%. Et, lorsque nous prenons la situation de 2013 à 2017, nous constatons que sur ces 111 agents, nous notons qu'il y a eu 35 Assistants recrutés soit 32,5%, 25 Attachés de Bureau de 1<sup>ère</sup> classe soit 22,5%, 23 Attachés de Bureau de 2<sup>ème</sup> classe soit 20%, 16 Agents de Bureau de 1<sup>ère</sup> classe soit 14% et 12 Agents de Bureau de 2<sup>ème</sup>, soit 11%.

### 1.2. Par rapport à la formation

D'après E. Miakakarila et P. Moukila<sup>4</sup>, 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 en vue de s'adapter à leur environnement et ainsi accomplir, de façon adéquate, leurs tâches actuelles et futures. Tandis que du point de vue de V. Larouche<sup>5</sup>, la formation et le perfectionnement des ressources humaines en milieu organisationnel font référence à un ou à plusieurs 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. Ainsi, les données recueillies relatives à la formation des agents et cadres à l'ISTM/Kinshasa sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau III. Présentation des enquêtés selon la formation

	2013		2014		2015		2016		2017		2013-2017	
<b>1. Sexe</b>	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	00	00	12	86	15	83	13	72	14	67	54	76
Féminin	00	00	02	14	03	17	05	28	07	33	17	24
<b>Total</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>71</b>	<b>100</b>
<b>2. Grade</b>	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
<b>Total</b>	<b>00</b>	<b>00</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>21</b>	<b>100</b>	<b>71</b>	<b>100</b>

Dans l'ensemble, il y a eu 71 agents qui sont allés en formation au cours de ces cinq années sous étude. De ces 71 agents, on a relevé que 54 d'entre eux était de sexe masculin, soit 76% et 17 de sexe féminin, soit 24%. Par rapport aux grades de ces agents, il sied de retenir que pour ces cinq années, c'est-à-dire de 2013 à 2017, il y a 71 agents en formation répartis comme suit : 18 Attachés de

<sup>4</sup> E. MIAKAKARILA et P. MOUKILA, *Eléments de cours de gestion des ressources humaines*, ENAM, Brazzaville, 2001.

<sup>5</sup> V. LAROCHE, *Formation et perfectionnement en milieu organisationnel*, Ed. JCL inc, Québec, 1984, p.58.

Bureau de 1<sup>ère</sup> Classe, soit 25% ; 16 Attachés de Bureau de 2<sup>ème</sup> classe, soit 23% ; 14 Chefs de travaux, soit 20% ; 14 Agents de Bureaux de 1<sup>ère</sup> classe, soit 20% ; six Assistants, soit 8% et trois Agents de Bureaux de 2<sup>ème</sup> classe, soit 4%.

### 1.3. Par rapport à la fin de carrière

#### 1.3.1. Cas de révocation

La révocation fait partie de la gestion et elle entre dans le volet discipline du personnel. La peine de 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 celle-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 a dépassé trois mois, l'action disciplinaire devient caduque et l'agent est replacé en activité de service.

Les données chiffrées portant sur la fin de carrière d'un agent sont présentées dans les lignes qui suivent.

Tableau IV. Présentation des enquêtés portant sur la révocation d'un agent selon le sexe et le grade

1. Sexe	2013		2014		2015		2016		2017		2013 - 2017	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Masculin	01	50	03	100	04	100	02	67	01	100	11	85
Féminin	01	50	00	00	00	00	01	33	00	00	02	15
<b>Total</b>	<b>02</b>	<b>100</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>04</b>	<b>100</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>01</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>
2. Grade	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	CT	00	00	00	00	02	50	00	00	00	00	02
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
<b>Total</b>	<b>02</b>	<b>100</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>04</b>	<b>100</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>01</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>

En nous référant aux données du tableau 4, les statistiques de 2013 à 2017 attestent la situation selon laquelle sur les 13 agents révoqués, il y a eu 11 hommes, soit 85% et deux femmes, soit 15%. Par rapport aux grades, il ressort que sur les 13 agents révoqués, quatre ont été des Attachés de Bureau de 1<sup>ère</sup> classe, soit 31%, trois sont des Attachés de Bureau de 2<sup>ème</sup> classe soit 23%, deux des Chefs de travaux, soit 15%, deux des Assistants soit 15%, un est Chef de Bureau soit 8% et un autre, un Agent de Bureau de 1<sup>ère</sup> classe, soit 8%.

### 1.3.2. Cas de décès

A chaque décès d'un agent, d'une épouse ou d'un enfant de celui-ci, l'ISTM-Kinshasa se voit obliger de déboursier un certain montant pour aider aux obsèques du décédé. Notre enquête n'a porté que sur le cas du décès de l'agent.

Tableau V. Présentation des agents décédés selon le sexe et le grade

	2013		2014		2015		2016		2017		2013-2017	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>1. Sexe</b>												
Masculin	05	71	08	67	02	100	06	86	10	77	31	76
Féminin	02	29	04	33	00	00	01	14	03	23	10	24
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>02</b>	<b>100</b>	<b>07</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>100</b>
<b>2. Grade</b>												
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
<b>Total</b>	<b>07</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>100</b>	<b>02</b>	<b>100</b>	<b>07</b>	<b>100</b>	<b>13</b>	<b>100</b>	<b>41</b>	<b>100</b>

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

Le tableau V renseigne qu'entre 2013 et 2017, l'ISTM-Kinshasa a enregistré 41 cas de décès répartis comme suit : 31 hommes soit 76% et 10 femmes soit 24%. Tandis que par rapport aux grades, il sied de retenir que pour les cinq années sous analyse, l'ISTM-Kinshasa a enregistré 41 décès, dont neuf Chefs de Bureau soit 22%, huit Attachés de Bureau de 1<sup>ère</sup> Classe, soit 20%, sept Chefs de travaux, soit 17%, cinq Chefs de Division (CD), soit 12%, quatre Assistants soit 10%, trois Directeurs Chef de Service (DCS), soit 7%, trois Directeurs soit 7%, un Attaché de Bureau de 2<sup>ème</sup> Classe soit 2,45% et un Agent de Bureau de 1<sup>ère</sup> Classe, soit 2,45%.

## II. ANALYSE DES RESULTATS DE TERRAIN

### 2.1. Par rapport au recrutement

En passant au crible la situation du recrutement au cours de cinq années sous étude selon le sexe, l'ISTM-Kinshasa avait engagé, pendant la période concernée, beaucoup plus de femmes, soit 55% par rapport aux hommes. Ce qui nous permet de soutenir que par rapport à la variable sexe, celle-ci est prépondérante dans une organisation, mieux dans une structure comme l'ISTM-Kinshasa où l'on forme de hauts cadres de santé pour le Pays.

Dans le domaine de santé, ce sont des femmes qui sont plus prédestinées. Bien plus, l'article 14 de la Constitution prône l'élimination de toute forme de discrimination ainsi qu'une représentation, équitable des hommes et des femmes. Ainsi, avec 55% des femmes recrutées entre 2013 et 2017, il s'agit là d'une preuve évidente qui démontre, si besoin est, que celle-ci n'est plus à la traîne et qu'elle doit se trouver au même titre que les hommes dans tous les domaines de la vie. Ce qui met de côté toutes ces barrières invisibles et artificielles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent la femme 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 successives en RDC. Aujourd'hui, ce préjugé tend à se dissiper progressivement.

Pour ce qui est du grade, il nous revient de constater que les cadres scientifiques ont été les moins sollicités au cours de la période concernée pour le recrutement, soit 32,5% par rapport aux administratifs, 67,5%. Ce qui soulève une controverse lorsqu'on sait que l'ISTM-Kinshasa 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. De tels objectifs peuvent être atteints avec un grand nombre d'enseignants. Dès lors, que vient faire cette pléthore d'agents administratifs recrutés en grand renfort ?

De là, le constat selon lequel les emplois qui ont eu un nombre élevé des recrues sont les emplois de collaboration (56,5%) et les emplois d'exécution (11%). Ceci s'explique au 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. Même alors, à l'ISTM-Kinshasa, le recrutement se fait sans tenir compte des besoins lorsqu'on sait que pour parler du recrutement, il faut des postes vacants et qu'en plus, ces postes doivent être budgétisés.

Cela nous fait dire que le recrutement à l'ISTM-Kinshasa, de tout temps, n'a jamais suivi la procédure formelle qu'est le concours d'embauche d'après le statut de l'ESU pour les administratifs. Bien plus, le recrutement à l'ISTM ne s'est toujours opéré que sur base du népotisme et de recommandation. Un tel recrutement n'obéit pas souvent à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, mais qu'il obéit à un certain nombre de règles dont la première est l'appel à candidature. Cette façon de procéder ne permet pas véritablement de juger pour déceler des bons agents.

Sous d'autres cieux, une recommandation n'est rien d'autre qu'un rapport succinct qui guide et qui donne des éclaircissements à une autre personne sur les capacités du candidat. Pourtant en RDC, « lorsque la recommandation est faite par une autorité influente, elle s'apparente à un ordre dont le destinataire ne peut qu'exécuter<sup>6</sup> ».

Au regard de tout ce qui précède, nous disons qu'il n'existe pas, à proprement parler, un document portant politique de recrutement en RDC, en général, et à l'ISTM-Kinshasa, en particulier.

## 2.2. Par rapport à la formation

Le statut de l'ESU n'a pas d'articles qui traitent spécifiquement de la formation dite continue. Entre 2013 et 2017, l'ISTM-Kinshasa a enregistré 71 agents partis en formation, représentant 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 (28%). Les 72% restants sont des agents de la catégorie PATO. Ils 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 être assurée qu'à travers la formation du corps scientifique. Le nombre réduit de thèses à l'ISTM, soit 11 thèses soutenues au cours de ces cinq années prouve à suffisance que le corps scientifique ne va pas en formation. Pour couronner le tout, disons que l'ISTM-Kinshasa n'organise le troisième cycle que pour deux sections sur les dix existantes, même si cela n'est qu'à la phase expérimentale. Bien plus, tenant compte de la conjoncture économique qui sévit en RDC, les membres du corps scientifique n'arrivent plus à aller en formation à cause du manque criant de bourses 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 afin que la relève devienne effective.

C'est ainsi que pour Ibula Mwanakatakanga<sup>7</sup>, « la formation en cours de carrière échappe au contrôle du Département de la Fonction Publique et donne lieu à des nombreuses initiatives,

<sup>6</sup> IBULA MWANAKATAKANGA, *La consolidation du management public au Zaïre*, Ed. PUZ, Kinshasa, 1987.

<sup>7</sup> Idem

souvent hâtives, anarchiques et mal orientées ». Comme on s'en aperçoit, la formation continue ou permanente est une exigence pour le maintien à jour des 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, ... Car, à travers la formation des agents, ceux-ci apportent de l'efficacité dans une organisation qui est dépendante de la manière dont les agents sont bien entraînés. N'est-ce pas que la formation de l'agent lui permet de comprendre mieux son travail et l'aide à améliorer sa performance. De ce fait, les véritables managers reconnaissent mieux que quiconque l'intérêt de la formation du personnel qui est un processus continu et non une activité réalisée en un seul coup<sup>8</sup>.

Voilà pourquoi, l'ISTM-Kinshasa doit, autant que faire ce peu, renforcer et envisager une planification ainsi que sa politique globale de formation à tous les niveaux. Il s'agit de la formation continue. Le plan de formation ne saurait se résumer à un listing des actions de formations à mener au cours d'une année académique donnée. Aussi serait-il souhaitable de parler plutôt de programme de formation, car un programme intègre une analyse plus stratégique axée sur la prise en compte des évolutions environnementales.

### 2.3. Concernant la fin de carrière

#### 2.3.1. Révocation

La révocation est un manquement par un agent aux devoirs de son Etat, à l'honneur et à la dignité de ses fonctions pour être regardée comme une faute disciplinaire. Une 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-Kinshasa, pendant les cinq années concernées par cette étude, cette institution a procédé à la révocation de 13 agents dont 11 hommes, soit 85% et deux 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 en suivant la procédure que voici :

- lorsqu'il est constaté qu'un agent a commis une faute lourde, le chef hiérarchique informe la Direction du personnel qui colle 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-Kinshasa transmet le dossier au CA-IST qui le transmet à son tour au Ministre de l'ESU. Cette procédure étant longue, il se fait souvent 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, entre 2013 et 2017, l'ISTM-Kinshasa 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 décédés, 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 de l'indemnité de décès, selon les prescrits de 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

<sup>8</sup> STRAUSS et SAYLES cités par IBULA MWANAKATAKANGA, *op.cit.*, p. 74.

mari qui est décédé en cours de carrière. Selon 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-Kinshasa décède, il existe une procédure qui est suivie et consiste à ce que la Division sociale de la Direction du Personnel entre en action. Pour toute amorce, on débute par l'identification du grade du défunt. L'ISTM-Kinshasa 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. Au terme de ce préluce, la Division des Affaires Sociales transmet le document à la Direction Générale qui débloque l'argent. Un agent de la Division Sociale se rend en famille ou l'ISTM-Kinshasa invite les membres de famille pour le retrait de cette somme. La famille du défunt signe une décharge une fois qu'elle entre en possession de ces frais funéraires.

Quant aux indemnités de survie, trois faits méritent d'être relevés. En effet, la rémunération du défunt continue jusqu'à la fin du budget pour la prime interne. Le salaire est effectif pendant six mois. L'ISTM-Kinshasa 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 141.000 Fc (87 \$ US), d'un Chef de Bureau touche 51.000 (31 \$ US), d'un Attaché de Bureau touche 49.000 Fc (30 \$ US) et d'un Agent de Bureau touche 44.000 Fc (27\$ US).

## CONCLUSION

Au terme de cette enquête qui a porté sur le « Management des ressources humaines à l'Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kinshasa (ISTM-Kinshasa). Regard sur le recrutement, la formation et la fin de carrière », nous voulions saisir la pratique du management des ressources humaines à travers trois volets.

Après analyse, nous sommes parti de l'affirmation selon laquelle les activités de management des ressources humaines sont conçues pour répondre aux besoins de gestion orthodoxe de l'institution. Malheureusement, à l'ISTM-Kinshasa ces activités sont exercées de façon sélective, qu'il s'agisse du recrutement, de la formation ou qu'il s'agisse de la révocation d'un agent. Toutefois, à cet institut, certaines dispositions réglementaires sont respectées, notamment, dans le cadre du recrutement des administratifs. Hélas, cela se passe au cas par cas et l'institution n'a que faire du concours de recrutement ainsi que le prévoit le statut. Quant à la formation, elle s'opère selon l'initiative des agents en l'absence de tout plan de formation. En ce qui concerne la fin de carrière ou s'agissant de la révocation, l'institution s'en tient dispositions réglementaires. Voilà pourquoi, cette étude trace quelques perspectives en termes de palliatif pour pousser les décideurs à toujours oser en vue du changement organisationnel.

## IV. BIBLIOGRAPHIE

- ALLEGRE, C.B. et ANDREASSAN, A.E., *Gestion des ressources humaines. Valeur de l'immatériel*, Ed. De Boeck, Bruxelles, 2008.
- AMADIEU, *Le management des salaires*, Ed. Economica, Paris, 1995.
- ATSHWEL-OKEL MUNTUNGI, G. et KILUTU KAKODI, C., *Management des Ressources Humaines*, Ed. CAPM, Kinshasa, 2021.
- BELANGER, L., *Gestion des ressources humaines*. Chicoutimi, Ed. Gaëtan Morin, 1978.
- CADIN, I. et al., *La gestion des ressources humaines (GRH)*, Ed. Dunod, Paris, 42<sup>ème</sup> éd. SD.
- CARNEIRO, I., *Organisation et gestion des entreprises. Conception moderne du management*, Ed. Aengde-CLET, Paris, 1998.
- IBULA MWANAKATAKANGA, *La consolidation du management public au Zaïre*, Ed. PUZ, Kinshasa, 1987.
- KOULAKOUMOUNA, E., *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.
- LAROUCHE, V., *Formation et perfectionnement en milieu organisationnel*, Ed. JCL inc, Québec, 1984.

- MIAKAKARILA, E. et MOUKILA, P., *Eléments de cours de gestion des ressources humaines*, ENAM, Brazzaville, 2001.
- NSAMAN-O-LUTU, O. et ATSHWEL-OKEL, G., *Comprendre le management : Culture, principes, outils et contingence*, Ed. CAPM, Kinshasa, 2007.
- PERETTI et ROUSSEL, *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, Vuibert gestion, 2000.
- PIGANIOL, C., *Analyses et controverses en gestion des ressources humaines*, Ed. L'Harmattan, Paris, 1994.
- SOKHNADIOP, M., *Gestion des ressources humaines dans les organisations : Nouvelles approches*, Ed. L'Harmattan, Paris, 2004.
- THEVENET, M. et al., *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, Paris, 2009.
- THEVENET, M. et al., *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 2<sup>ème</sup> éd. Pearson éducation, Paris, 2009.
- THEVENET, M. et alii, *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Ed. Pearson Education, Paris, 2009.
- WEISS et al., *Ressources humaines*, Editions d'organisation, Paris, 2005.