

Essai d'application de l'approche managériale socio-économique: Une autopsie organisationnelle de l'Institut Supérieur de Commerce (ISC) de Beni, en RD Congo (2010-2019)

[Application test of the socio-economic managerial approach: An organizational autopsy of the Higher Institute of Commerce (ISC) of Beni, DR Congo (2010-2019)]

Kambere Muhiwa Kamuha Bernard and Mudjinane Katanga Lucie

Institut Supérieur de Commerce de Beni, 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: This is a study of the organization of a higher education institution. This institution is named « Institut Supérieur de Commerce de Beni (ISC/Beni) ». This research is undertaken thanks to the « socio – economic » management approach. The research question identifies the lack of performance factors of the ISC/Beni, at the organic, academic, administrative and financial levels. At the end of the investigation, it is noted a rapprochement of reality to this approach. Several contradictions are noted in the functioning of the institution. The actual functioning is partially different from the expected functioning, enshrined in the texts of the Ministry of Higher and University Education. The diagnosis can be a valuable guide to help improve dysfunctional subsystems.

KEYWORDS: approach, economics, management, organizational theories, teaching, university.

RESUME: Il est question ici d'une étude de l'organisation d'un Etablissement d'Enseignement Supérieur, l'Institut Supérieur de Commerce de Beni (ISC/Beni), à partir de l'approche managériale dite « socio-économique ». La question de recherche consiste à identifier les facteurs de non performance de l'ISC/Beni, sur le plan organique, académique, administratif et financier. A l'issue de l'enquête, il est constaté un rapprochement de la réalité à cette approche. Plusieurs contradictions sont relevées dans le fonctionnement de l'institution. Le fonctionnement réel est partiellement différent du fonctionnement attendu, consacré par les textes du Ministère de l'Enseignement Supérieur et Universitaire. Le diagnostic fait peut constituer un guide précieux susceptible d'aider à améliorer les sous-systèmes dysfonctionnels constatés.

MOTS-CLEFS: approche, économie, management, théories des organisations, enseignement, université.

1 INTRODUCTION

L'objet de cette communication scientifique est d'explicitier, dans un premier temps, quelques fondements conceptuels et praxéologiques, en termes d'indicateurs de la théorie socio-économique des organisations. HENRI MINTZBERG, cité, définit une organisation comme « un ensemble relativement stable d'acteurs tournés vers des objectifs généraux communs et qui, en vue de leur réalisation, recourent à une division du travail (une spécialisation des tâches) et à des modalités de coordination et de contrôle» (A. DAYAN, 2004: 53). L'institut Supérieur de Commerce (ISC) de Beni répond parfaitement à ces critères. Comme institution d'Enseignement Supérieur et Universitaire technique, l'ISC/Beni dispose notamment des organes, des

structures, du personnel, des étudiants, de l'idéologie ou la culture (normes, temps, valeurs, symboles, parade, ...), des mobiliers et immobiliers. Ce qui concourt à sa mission éducative, d'enseignement et de recherche.

Il s'avère que différentes contraintes interviennent dans son fonctionnement et prédisposent l'Etablissement à réduire sa performance vis-à-vis des normes officielles. *Les facteurs de sa non performance sur le plan organique, académique, administratif et financier intéressent notre étude.* Celle-ci est principalement menée grâce à l'approche socio-économique des organisations et le positivisme.

En effet, d'après Henri SAVALL et Véronique ZARDET (sd: 4), Professeurs de Sciences de gestion de l'Université Jean Moulin Lyon 3, « l'analyse socio-économique, par souci de rapprochement avec l'audit social, sera dénommée "audit socio-économique." » Dans ce cadre, l'analyse socio-économique peut donc s'appréhender comme un diagnostic du fonctionnement de l'Etablissement sur le plan managérial et de la gestion du personnel.

La seconde partie du travail présente les résultats d'enquête menée au sein de l'Institut Supérieur de Commerce de Beni (ISC/Beni). L'objectif de cette recherche, est de déceler les indices d'application de la théorie socio-économique dans cet Etablissement technique d'Enseignement Supérieur et Universitaire.

L'on ne saurait passer sous silence, l'apport des témoins directs de l'histoire qui ont, dans l'informel, corrigé ce papier avant d'être soumis à cette Revue. Il s'agit du Professeur Jean-Baptiste Paluku Ndavaro, Directeur Général à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni (ISC/Beni) de 2015 à 2021 et du Chef de Travaux Faustin Muhindo Muhasa, enseignant, ancien Chef de Section, Administrateur du Budget (juin 2015- juin 2021) et actuel Secrétaire Général Académique dans la même institution. Leurs retouches apportées au texte ont permis de perfectionner la configuration du papier. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre sincère reconnaissance.

Il convient à présent de broser rapidement la revue de la littérature, avant la présentation de l'ISC/Beni et des résultats.

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE SUR L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE DES ORGANISATIONS

Nous nous inspirons largement des travaux du Professeur Français **Henri Savall et Véronique Zardet**. Ces auteurs présentent l'approche socio-économique en 2008, à travers leur ouvrage intitulé "Maîtriser les coûts et les performances". Nous nous proposons de circonscrire les indicateurs de la théorie socio-économique des organisations, à vérifier, à travers le tableau ci-dessous.

Tableau 1. Cadre opérationnel de l'approche socio-économique

N°	Approches connexes	Variables	Indicateurs	Observation
1.	Par le potentiel humain	Potentiel humain	<ul style="list-style-type: none"> - Interaction ou compatibilité entre performance sociale et performance (ou efficacité) économique, - Développement de tout le potentiel humain et intégration de la performance sociale et économique (j-m. Plane, 2013: 98); - Coûts humains. 	Toute organisation produit des dysfonctionnements, sources des coûts cachés (J-M. PLANE, 2013: 98)
2.	Par dysfonctionnement	<ul style="list-style-type: none"> - Comportements individuels; - Interaction des structures et des comportements provoque des dysfonctionnements (J-M. PLANE, 2013: 98) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fonctionnement réel est différent du fonctionnement attendu à travers différents comportements des membres; - Ecart entre résultats attendus et résultats obtenus. 	<p>« - situation organisationnelles, matérielle, technologiques et culturelles;</p> <p>- écarts avec ce qui était souhaité (perturbations);</p> <p>- conséquences financières (les coûts cachés) sont les véritables causes des problèmes de type organisationnel; » (Master en management des ressources humaines, sd: 12-14).</p> <p>- pratiques observables des acteurs au sein de l' organisation et relativité des théories scientifiques existantes.</p>
		Comportements d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts cachés liés aux absentéismes, - Coûts cachés liés aux accidents de travaux, - Coûts cachés liés à la rotation du personnel, - Coûts cachés liés aux qualités du produit, - Ecart de productivité directe; signe de malaise social (pannes, lenteurs, ...), 	
		Comportements catégoriels De groupes d'affinités ou groupes de pression Coûts cachés, coûts de régulation et conséquences du dysfonctionnement (destructions réelles ou potentielles de la valeur ajoutée, micro-pouvoirs multiformes, visibles, explicites ou cachés).	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic des coûts cachés (ex. Individus sans pouvoir hiérarchique classique, mais disposant d'importants pouvoirs dans la réalité; certains acteurs internes échappent à la commande hiérarchique, à travers certains comportements d'évasion: absentéismes, sous productivité chronique ou notoire, ...); - Coûts social et économique; - Relation apaisée entre acteurs au sein de l'entreprise, - Mauvaises conditions de travail à corriger (générant des coûts cachés); - Confort-inconfort, satisfaction, insatisfaction, bien-être-mal-être (valeur sociale); - Contractualisation des relations de travail; - Surcharges sur salaire, temps, consommation, production, - Situations construites par jeu dialectique des acteurs, sans référence focalisée sur les normes juridiques exogènes (situations concrètes hors textes légaux). 	
	Valeur socio-économique (acquise par baisse de dysfonctionnement)	<ul style="list-style-type: none"> - Avantages sociaux (qualitatif, émotion affective, esthétique, climat social ou conditions de travail, gestion du temps, formation intégrée) - résultat immédiat; - Avantages matériels ou financiers (pouvoir d'achat individuel ou collectif; investissement incorporel-crédation de potentiel); - « Réduction du dysfonctionnement, des coûts cachés par des actions de management socio-économique, à travers la structure et les comportements pour améliorer la performance globale » (j-m. Plane, 2013: 98). 		

Au regard de ce tableau, les approches par le potentiel humain et par dysfonctionnement constituent les deux dimensions de l'approche socio-économique. A chaque niveau, des indicateurs mis en évidence facilitent l'observation empirique du fonctionnement de l'Institut Supérieur de Commerce de Beni dont une présentation succincte reste fusionnée avec les résultats au deuxième point.

3 DE LA BRÈVE PRÉSENTATION DE L'INSTITUT SUPÉRIEUR DE COMMERCE DE BENI ET DES RÉSULTATS

Cette partie est consacrée à l'organisation de l'Institut Supérieur de Commerce de Beni et à l'analyse des résultats d'enquête.

3.1 DE L'INSTITUT SUPÉRIEUR DE COMMERCE DE BENI

3.1.1 BREF HISTORIQUE

L'Institut Supérieur de Commerce de Beni (ISC/Beni) est une Institution Publique d'Enseignement Supérieur Technique en République Démocratique du Congo. Il est créé par l'Arrêté Ministériel N° ESU/CABMIN/0220/93 du 20 août 1993. Il ouvre ses portes en 1993 et débute effectivement les enseignements, à Beni, le 12 février 1994.

La création de l'ISC/Beni en 1993 se situe dans un contexte historique: la politique gouvernementale d'Essaimage des Etablissements de l'Enseignement Supérieur et Universitaire, à travers les provinces du pays.

L'ISC/Beni est pris en charge par le Gouvernement de la République Démocratique du Congo, à partir de l'Arrêté Ministériel n° ESU/CABMIN/024/2004, du 09 mars 2004.

Dans son évolution, l'ISC/Beni a jusque-là connu une succession de sept Comités dirigés respectivement par le CT Florent Kambale Kabila Mututulo (1993-1997), CT Bernardin Yalala Vihutho (1997-1999, CT Paluku Wa Thembo Laurent (2000 - 2004), Prof. Sikumbili Virimumutima Etienne (2004 à 2010), le Prof. Kambale Kabila Mututulo Florent (2010 à 2015), décédé en 2011; le Prof. Paluku Ndavaro Jean- Baptiste (29 juin 2015-25 juin 2021), Prof.Kahambu Matita Jeanette (25juin 2021 à nos jours).

Plusieurs événements émaillent ce processus. Sans entrer dans leurs détails, nous nous bornons sur la période de 2010 à 2019.

3.2 DE L'APPROCHE SOCIO-ÉCONOMIQUE À L'ISC/BENI

Il convient, de prime abord, de brosser la démarche méthodologique suivie avant de présenter les résultats.

3.2.1 DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

Avec deux approches: socio-économique et hypothético-déductive, nous nous servons de la revue de la littérature ébauchée plus haut. Un effort est fourni pour vérifier l'applicabilité de l'approche socio-économique sur l'ISC/Beni.

En plus, la technique d'enquête par entretien structuré, la recherche documentaire et la technique d'observation de groupe facilitent l'accès aux données. Par la première, certains agents de l'ISC/Beni sont interrogés sur les situations socio-économiques vécues. Avec la technique d'observation de groupes, notre expérience à l'ISC/Beni, en qualités successives de Chef de Section adjoint chargé de la recherche (23.9.2003-28.7.2007), Chef de Section (28.7.2007- 4 septembre 2010), Directeur de Cabinet du Directeur Général (4 septembre 2010-2011), Secrétaire Général Académique (29.6.2015 -25.6.2021), à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni, nous permet de vivre et rapporter les faits qui se rattachent à l'approche socio-économique abordée. Certains documents académiques et administratifs de l'ISC/Beni et de l'Enseignement Supérieur et Universitaire facilitent l'argumentaire scientifique.

Pour le traitement de certaines données, l'on recourt au logiciel Statistical Packages for Social Sciences (SPSS).

3.2.2 DES RÉSULTATS

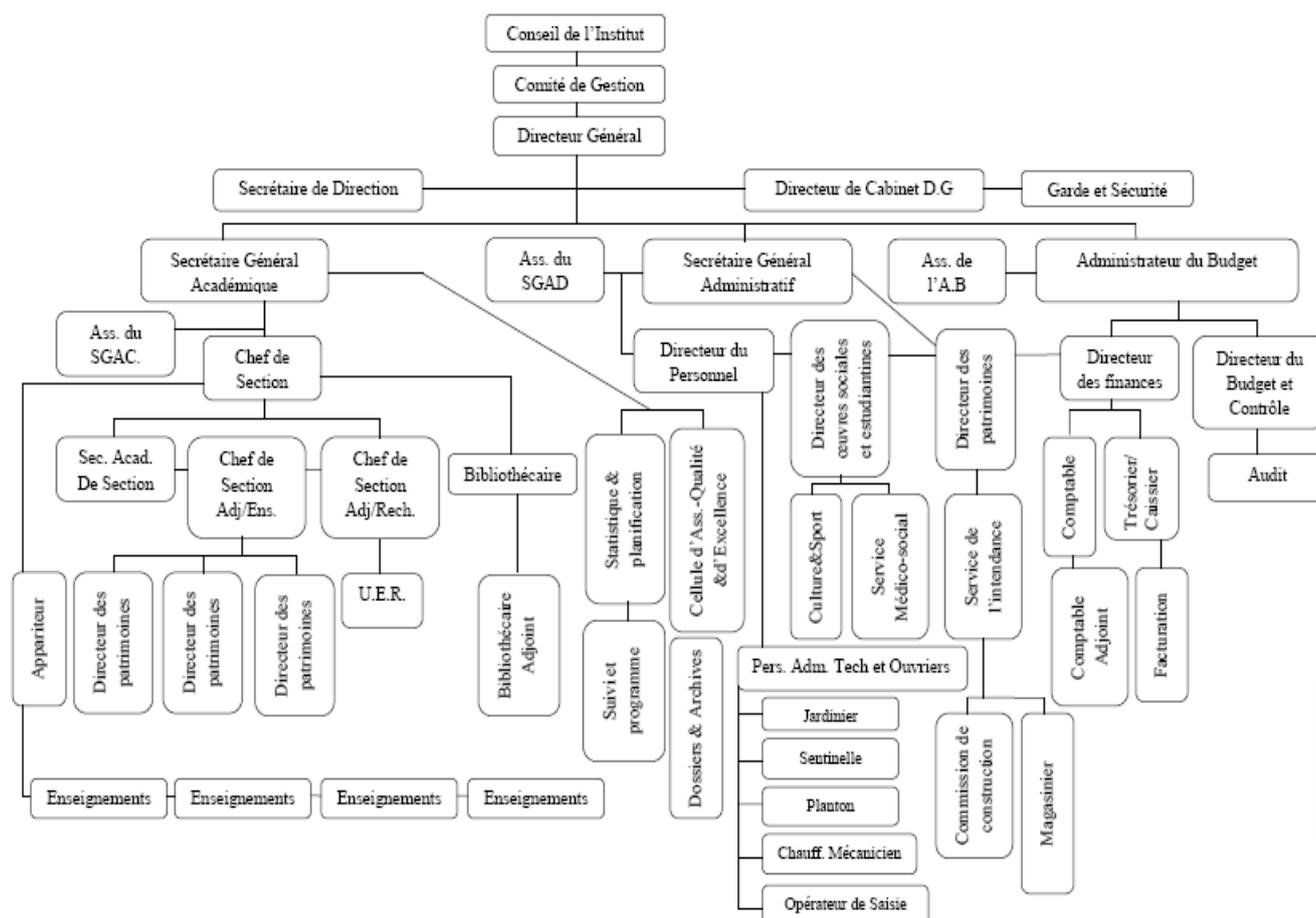
Dans ce point des résultats obtenus, l'accent est successivement mis sur le dysfonctionnement structurel, la présence des micro-pouvoirs, les arrangements locaux ou internes, le climat social, pouvoir d'achat du personnel et embauche des finalistes de l'ISC/Beni, ainsi que les actions de performance institutionnelle; éléments-clés de l'approche managériale socio-économique.

3.2.2.1 DYSFONCTIONNEMENT STRUCTUREL À L'INSTITUT SUPÉRIEUR DE COMMERCE DE BENI

3.2.2.1.1 DE L'ORGANISATION GÉNÉRALE

- La structure fonctionnelle simplifiée

L'Institut Supérieur de Commerce de Beni (ISC/Beni) utilise un organigramme jusque là simplifié, ci-dessous, non suivi dans son essence.

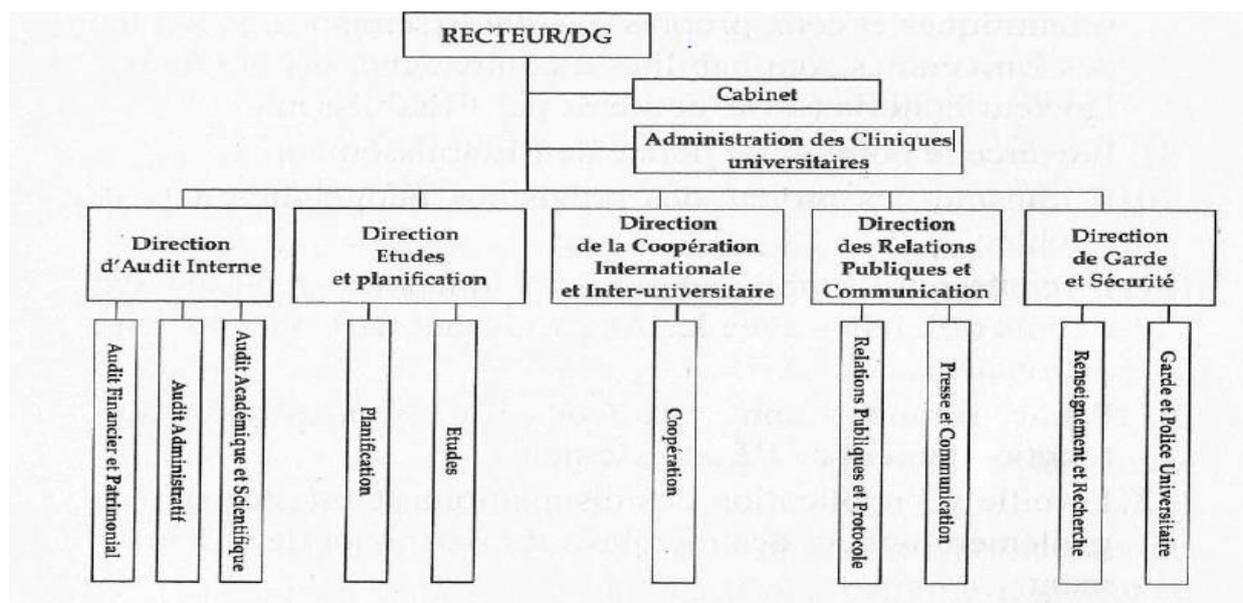


Graphique 1. Organigramme simplifié de l'Institut Supérieur de commerce (ISC) de Beni

Source: archives de l'ISC/Beni.

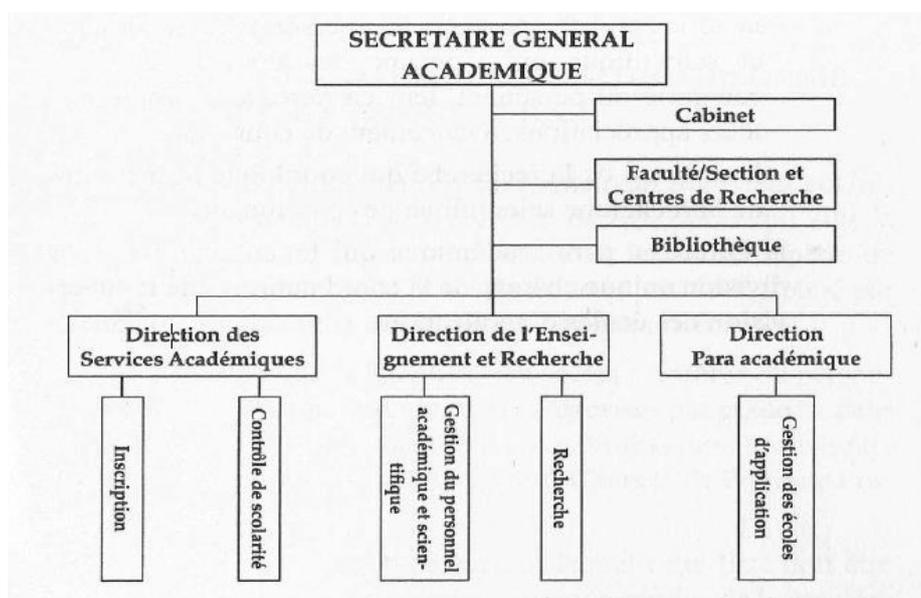
Avec cet organigramme, plusieurs postes prévus ne sont pas fonctionnels. Pratiquement, on constate la présence d'un seul Chef de Section pour deux sections existantes, d'un seul Chef de Section adjoint chargé de la Gestion informatique et celui des Sciences Commerciales. Il n'existe pas un poste de Directeur du Patrimoine, de Budget et contrôle, des œuvres sociales et estudiantines, du personnel, service médico-social, Audit et d'Assistant du Secrétaire Général Administratif.

Effet, si on entre dans les structures officiellement reconnues par le Vade Mecum (RDC, MINESU, 2014: 15, 27,245), on y détecte d'autres postes non fonctionnels jusque là. Les organigrammes ci-dessous le démontrent clairement.



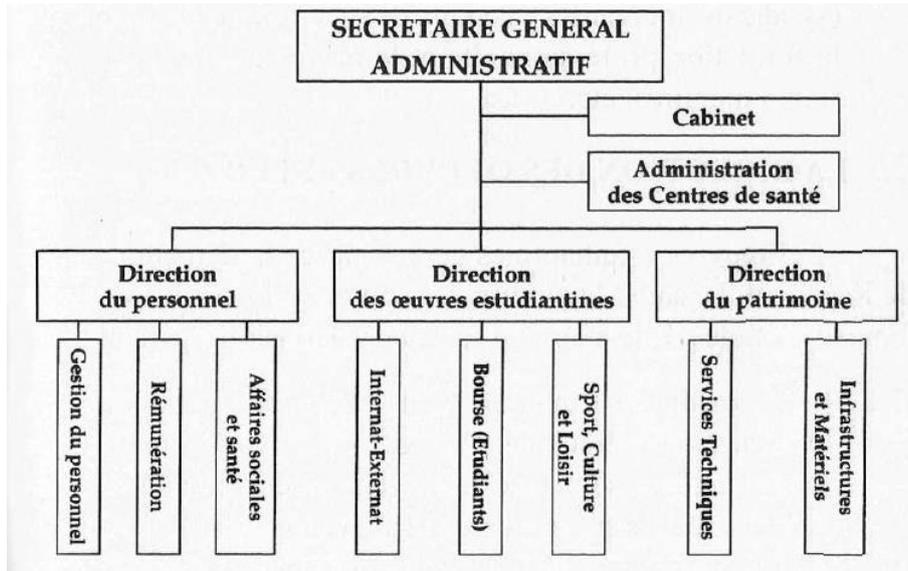
Graphique 2. Structure officielle de la Direction Générale

Pour la Direction Générale de l'ISC/Beni, il n'existe que le Directeur de Cabinet, le seul Chargé de garde et sécurité et le Chargé des relations publiques et protocole. Ce qui représente 4/17 postes (soit 23, 5% de postes fonctionnels).



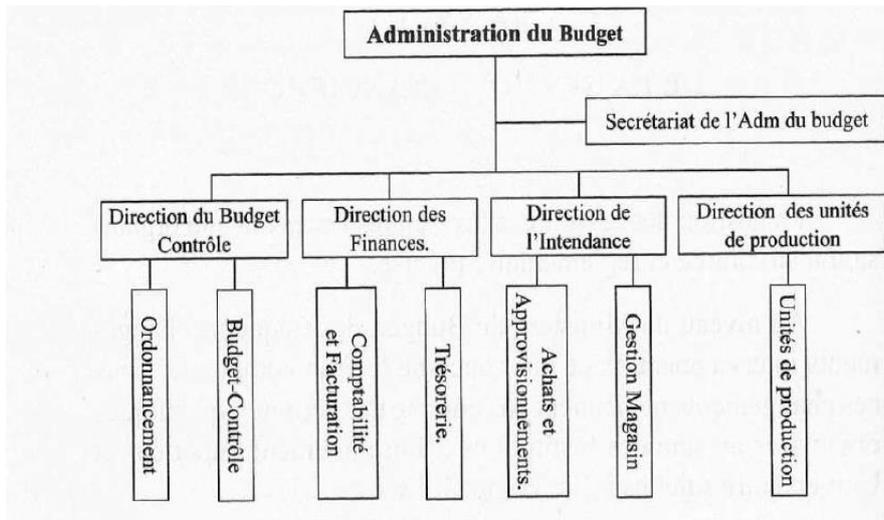
Graphique 3. Organigramme officiel du Bureau du Secrétaire Général Académique

Sur 11 services prévus, attachés au Bureau du Secrétaire Général Académique, l'ISC/Beni compte deux, à savoir la Section et la Bibliothèque, hormis un Chargé de Planification et statistiques, désigné Assistant du Secrétaire Général Académique. Ce qui représente 18,2% pour services fonctionnels.



Graphique 4. Modèle officiel de l'organigramme du Secrétariat Général Administratif (SGAd)

Le SGAd travaille seul. Aucune des trois directions n'existe. Ainsi 1/14, soit 7,1% de postes sont fonctionnels.



Graphique 5. Structure officielle de l'Administration du Budget

L'Administrateur du Budget (AB) travaille avec 4 agents: Son Assistant (depuis 2017), le Comptable, le Comptable auxiliaire (non permanent et enseignant permanent à l'Institut Bungulu Beni) et le Caissier. Toutes les quatre directions sont quasi inexistantes, leur rôle étant péniblement joué par l'AB, et 4 agents cités.

• **Le Comité de gestion incomplet de 2011 à 2015**

Lors du décès, le 9 octobre 2011, du Prof Kambale Mututulo Florent, alors Directeur Général, l'ISC/Beni évolue quatre ans durant sans son remplaçant. Le Comité de gestion est ainsi géré par trois membres. En plus, à la mort, en avril 2014, du CT Paluku Wa Thembo, alors Secrétaire Général Académique et DG intérimaire, le Comité de gestion gardera 2 membres jusqu'au 29 juin 2015, date de désignation du nouveau Comité de gestion, composé de quatre membres.

- **L'inexistence du poste de Secrétaire Général chargé de la recherche**

D'après l'Instruction Académique n° 014, considérant l'importance indéniable que revêt la recherche dans les Etablissements de l'ESU et les Centres de recherche y rattachés, sur proposition de la deuxième conférence des Chefs d'Etablissements, tenue à Kinshasa, du 06 au 10 juin 2011, il a été décidé de créer, au sein des Comités de gestion, le poste de Secrétaire Général chargé de la Recherche et ce, à partir de l'année académique 2011-2012.

Curieusement, jusqu'à ce jour, ce poste est inexistant à l'ISC/Beni et dans nombreux Etablissements d'Enseignement Supérieur et Universitaire en RD.Congo.

- **L'inapplication du Statut du personnel de l'ESU; de l'ordonnance no 16/071 du 29 septembre 2016 dans leur intégralité et de la Loi-Cadre n° 14/004 du 11 février 2014 de l'Enseignement national**

L'intervention de deux textes se justifie par le monopole du Statut du personnel de l'ESU avant le 29/9/ 2016 et les modifications innovantes apportées par l'Ordonnance n° 16 à partir de cette date.

Lorsqu'on consulte le Statut du personnel (cf. Ordonnance n° 81-160 du 7 octobre 1981, art. 87), avant sa modification par la Loi n°18/038 du 29 décembre 2018 et en examinant l'Ordonnance n° 16/071 (ACP, 2016, arts 42, 44, 46, 48, 51, 55, 57, 60, 62 et 63), on se rend compte de la difficulté d'application de certains articles, à l'ISC/ Beni. A titre d'exemple, nous citons, le titre III du Statut qui précise les avantages sociaux alloués en cours de carrière (allocations familiales, soins de santé, logement, frais funéraires, transport, voyage, ...). L'on observe une absence de prime d'intérim (art.85) et des heures supplémentaires au profit des agents. L'article 14 du statut portant désignation du Directeur Général par le Président de la République reste inapplicable, car au cours de notre période d'étude, le Directeur Général est nommé à titre intérimaire par Arrêté du Ministre de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU). A ce sujet, l'article 42 de l'Ordonnance précitée de 2016 n'est pas respecté en ce sens que le DG n'est pas élu pour 4ans par ses pairs et investi par le Président de la République à l'ISC/Beni. Mais, il est nommé par Arrêté, sans vote.

En plus, avec les articles 15 du Statut et 44 de l'Ordonnance, le Secrétaire Général Académique serait nommé parmi les membres du corps académique, ayant au moins le grade de Professeur, pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois. L'article 16 du Statut et 46 de l'Ordonnance signalent que le Secrétaire Général Administratif est nommé parmi les membres du personnel administratif de commandement titulaire d'un diplôme de licence et ayant au moins le grade de Directeur ou du personnel académique, pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois. Pour l'article 17 du Statut et 48 de l'Ordonnance, l'Administrateur du Budget est nommé parmi le personnel de commandement titulaire d'un diplôme de deuxième cycle et justifiant d'une expérience d'au moins trois ans dans l'Administration des finances des services publics ou de l'ESU. Son mandat est de 4ans renouvelable.

Au surplus, avec l'article 55 de l'Ordonnance précitée, modifiant l'article 21 du Statut, il est retenu la nomination du Chef de Section, par le Directeur Général, parmi les membres du corps académique ayant au moins le grade de **Professeur, après élection** par le Conseil de Section, pour un mandat de **3 ans** renouvelable une fois. L'article 57 de ce texte prévoit la nomination des Chefs de Sections Adjoints par le DG parmi les membres du corps académique ayant au moins le grade de Professeur Associé, après élection par le Conseil de Section, pour un mandat de 3ans renouvelable une fois. Avec l'article 60 du même texte, le Secrétaire académique de Section est élu par ses pairs membres du personnel académique et investi par le DG, pour un mandat de 3ans renouvelable une fois.

Par ailleurs, le Système Licence-Maitrise- Doctorat (LMD) prévu par la Loi-Cadre de l'Enseignement National de 2014 n'est toujours pas d'application dans la majorité d'universités et d'Instituts Supérieurs en RDC dont l'ISC/Beni, car non autorisé par le Ministre du ressort.

En effet, dans la praxis sociale, à l'ISC/Beni, l'on constate des contradictions, à travers les deux tableaux suivants:

Tableau 2. Analyse de la structuration de la Section de l'ISC/Beni, de 2010 à 2018

N°	Période	Chef de Section	Chefs de Section Adjoint	Secrétaire académique de Section	Décision	Mandat rempli/an et mode de désignation
1.	4/9/2010	As. Muhasa (5 ans)	-As ₁ Kahebe (jusqu'au 24.12.2012 après destitution) -As ₂ .Kaghesi	-CPP2 Sikuliwako (2 ans, après destitution)	N° 010/2010	Nomination
2.	10/11/2012		As ₁ Malali	As. Kitsa Sivasimire (3 ans)	N° 041/2012	
3.	26.10.2013		-As.Matumo -As ₁ Malali		N° 018/2013	2
4.	12/11/2014		As ₁ Muyisa (pour Gestion info)		N° 015/2014	1 an (mise en disponibilité)
5.	21 /7/2015			AS ₂ Kyakakala (jusqu'au 30.10.2015)	N° 029/2015	3 mois
6.	30/10/2015	CT Sikulisimwa (3 ans)	-As ₂ Matumo, -As ₁ Malali As ₁ Sihingirwa (1 an et 10 mois)	CPP2 Sikuliwako	N° 039/2015	3 ans
7.	30.8.2017		-As ₁ Ngaingai		N° 014/2017	
8.	30.10.2018	CT Sikulisimwa	-As ₁ Katabu; -As ₁ Ngaingai; -As ₁ Imani	CPP2 Sikuliwako	N° 18/2018	Nomination

Au regard de ce tableau, on constate qu'en tenant compte des indicateurs temps et grade, le Chef de Section Muhasa, nommé, réalise 5ans au lieu de 2 ans officiellement prévus dans le Statut, avant 2016. Ce problème est constaté avant novembre 2015. Pour la même période, le temps passé à la Section par les Chefs de Sections adjoints connaît aussi des décalages dus, soit aux destitutions, soit à la mise en disponibilité. Pour l'autre période, après, le temps du mandat est respecté.

En fait, pour tous les membres de la Section, les nominations ne tiennent pas compte du grade académique reconnu.

Aussi, l'article 63 de l'Ordonnance prévoyant le Département comme unité de base de l'enseignement et de la recherche n'est pas observé à l'ISC/Beni. Cet organe est inexistant. Il en est de même du poste de Secrétaire Administratif et financier, prévu depuis 2016, qui n'existe pas à la Section.

Tableau 3. Incohérences pratiques à travers la nomination des Comités de gestion à l'ISC/Beni

N°	Période	Mandat Réalisé/an	DG	SGAc	SGAd	AB	Observation
1.	14.9.1993-10.5.1997	4	CT Kambale Kabila Mututulo Florent	CT Muhindo Kibwana	CT Kambale Mukulukyo Alfred		-AM 0228/93 -DG reste seul après désertion des collaborateurs; -DG entre dans le mouvement rebelle AFDL en 1996 (vide institutionnel)
2.	10.5.1997-6.7.2004	7	- CT Yalala Vihutho Bernardin; - CT Paluku Wa Thembo Laurent (par Acte issu en 2000 du mouvement Rebelle RCD/Kis-ML)	- As. Kambale Malumalu Timothée	- As. Kambale Sikulisimwa Chrisanthes		-Décision n° C.GEN/CAB/ESU/CAD/RTE/02/97; -Décès du DG le 28.10.1999.
3.	6.7.2004-20.1.2010	6	PA Sikumbili Virimumutima Etienne	- CT Paluku wa Thembo (au 5.12.2006); - CT Saiba Lukwamirwe Léonard (à partir du 5.12.2006)	As. Kambale Sikulisimwa Chrisanthes	As. KanikNzambi W'embendwe Aubert (à partir du 5.12.2006)	-AM n° 070/004; -AM 294 du 10.10.2006; -AM n° 363 du 5.12.2006
4.	20.1.2010-29.6.2015	5	- PA Kambale Kabila Mututulo Florent	CT Laurent Paluku wa Thembo	As.Kambale Malumalu Timothée	- Me Kyalumba Kangapipi Baudouin (depuis 20.1.2010; - Kakule Kayitambia (AM du 12.10.2010)	
5.	29.6.2015 - 25.6.2021	6	- PA Paluku Ndavaro Jean Baptiste	CT Kambere Muhiwa Kamuha Bernard	CT Kambale Malumalu Timothée	- CT Muhindo Muhasa Faustin	

Légende: DG: Directeur Général; SGAc: Secrétaire Général Académique; SGAd: Secrétaire Général Administratif; AB: Administrateur du Budget; PA: Professeur Associé; CT: Chef de Travaux.

Depuis 1993 à nos jours, l'ISC/Beni n'a connu aucun Professeur nommé comme Secrétaire Général Académique. Les mandats officiels, soit 5ans pour le DG et 4 ans, pour les autres membres du Comité de gestion suivant le Statuts, rendu en 4ans pour tout le Comité de gestion, ne sont pas respectés. Aucun Professeur n'a été désigné SGAc. Le SGAd et AB ne sont pas issus du personnel Administratif de commandement. Le mandat du SGAd est renouvelé plus d'une fois.

3.2.2.1.2 SUR LE PLAN ACADÉMIQUE

Sur ce plan, les agents enquêtés retiennent ce qui suit:

- **Le non-respect du calendrier académique, des dates prévues et le chômage des cours à la suite des décès des membres de famille des étudiants**

Certains événements dont notamment l'indisponibilité des enseignants visiteurs, l'insécurité et le décès des membres de familles des étudiants perturbent de fois le calendrier académique et les horaires de cours. A titre illustratif, d'après le rapport académique 2015-2016, suite à la disponibilité de dernière minute, du Prof Muhindo Masivi Osée, enseignant visiteur, certains cours en Gestion Informatique sont enseignés pendant la période prévue pour le blocus et entraîne la prorogation des examens en licence, au-delà du 23 juillet 2016 (ISC/BENI, SECRETAIRE GENERAL ACADEMIQUE, 2015-2016: 1).

Ce phénomène s'observe l'année suivante avec le même enseignant, comme le signale le Rapport de l'année 2016-2017. Dans le même cadre, la Sous Conférence des Chefs d' Etablissements de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (CCE/ESU) de Beni souligne: « depuis le commencement des tueries en 2014 en Ville et Territoire de Beni, l'Enseignement Supérieur et Universitaire de cette entité se retrouve perturbée suite à l'insécurité récurrente provoquée par les groupes armés étrangers (ADF) et nationaux. A ceci s'est ajoutée l'épidémie de la maladie à Virus Ebola qui a surgi au début du mois d'août 2018, à deux mois de la rentrée académique 2018-2019, ces deux défis majeurs ont largement contribué au dysfonctionnement de nos institutions...» (ESU, SOUS-CONFERENCE DES CHEFS D'ETABLISSEMENTS DE L'ESU BENI, 2019).

Enfin, le chômage des cours s'observe quelques fois lors du décès des membres de famille des étudiants, alors que seul l'auditoire de l'étudiant décédé devait être concerné. Même pour le cas d'étudiants décédés, tous les étudiants de l'établissement et d'autres institutions se trouvent emballés par l'événement. Il est utile de renforcer la conscientisation et les sanctions pour éviter la perturbation des cours à la suite de cet imprévu.

- **La responsabilisation des enseignants moins gradés et sous-qualifiés**

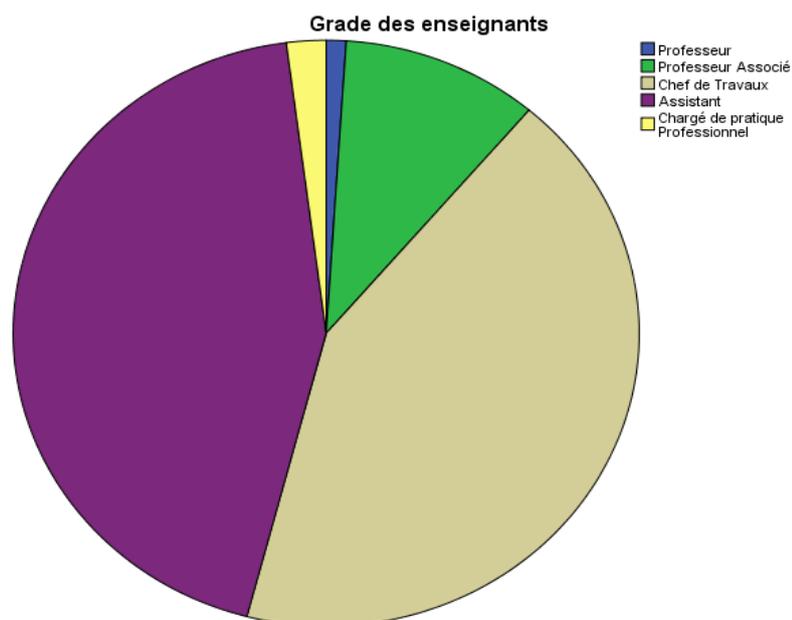
En nous basant sur le dépouillement et l'analyse de 98 contenus des cours enseignés à l' ISC/Beni, de 2013-2014 à 2016-2017, on constate une carence en Professeurs, en qualité de titulaires des cours.

Tableau 4. Tableau IV: Sous qualification des enseignants de 2013 à 2017

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Professeur	1	1,0	1,0	1,0
	Professeur Associé	10	10,2	10,2	11,2
	Chef de Travaux	42	42,9	42,9	54,1
	Assistant	43	43,9	43,9	98,0
	Chargé de pratique Professionnelle	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

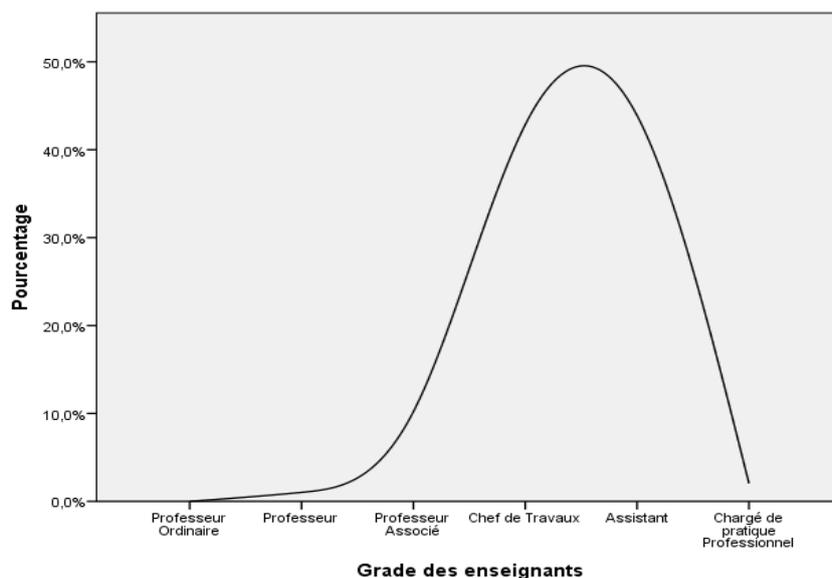
Le dépouillement de 98 fiches de contenus de cours renseigne que 11 cours ou 11% de cours sont enseignés par des professeurs et 87 (soit 89%) par les Chefs de Travaux, Assistants et Chargés de pratique professionnelle.

Le graphique ci-dessous clarifie davantage cette situation problématique de la sous qualification des enseignants, à l'ISC/Beni.



Graphique 6. Diagramme à secteur sur la sous-qualification des enseignants de l'ISC/Beni

Ici, le grand nombre de cours sont attribués aux Chefs de Travaux et Assistants. La courbe suivante ébauche ce problème, de la même façon.



Graphique 7. Représentation graphique avec courbe de pourcentage de la sous-qualification des enseignants à l'ISC/Beni.

Les graphiques ci-dessus font état de la concentration des enseignants titulaires des cours au grade de Chefs de travaux et d'Assistants de premier et de deuxième mandat. Les Professeurs enseignent peu de matières.

- **L'insuffisance des charges horaires des enseignants**

Plusieurs enseignants de la Section Sciences Commerciales et Financières se trouvent souvent moins chargés, suite au surnombre et l'implication des visiteurs pour certaines spécialités et à la sous-qualification. Cette dernière pousse au recours à certaines compétences externes;

- **Les inscriptions hors délai et sans dossiers complets**

Plusieurs candidats à l'inscription s'amènent avec retard. L'ISC/Beni les reçoit au-delà de la période officiellement prévue généralement en fin septembre. Plusieurs étudiants sont enregistrés sans les dossiers au grand complet. Ils les complètent au cours de l'année.

- **De l'indisponibilité de nombreux enseignants prévus, l'existence d' "emplois secondaires" et réattributions des matières en cours d'année**

Ce terme d'emplois secondaires est emprunté de CYRIL OWEN BRANDT (2013: 31).

Lorsqu'on parcourt le classeur des lettres de réattribution de charges horaires, au cours de l'année, on se rend compte que nombreux enseignants effectuent des cumuls de fonction et extra-muros, même si l'on ne présente pas les statistiques y relatives. Les étudiants chôment parfois parce qu'il faut attendre un enseignant indisponible. Vers la fin de l'année académique 2015-2016, un Enseignant, unique Docteur en Informatique, intervenant dans plusieurs établissements, est venu en dernières minutes, alterner les enseignements dans quatre auditorios. Il était accompagné des Assistants. L'avant-midi, le Professeur occupe un auditorio, l'après-midi, un autre.

Ainsi, avec l'indisponibilité de certains enseignants, on assiste chaque année, aux réattributions de quelques cours en difficulté.

- **La Bibliothèque inconfortable et non remise des TFC et Mémoires en totalité**

La Bibliothèque de l'ISC/Beni renferme encore moins de documentations, soit « 386 ouvrages, 10 dictionnaires, 452 romans, 15 revues et thèses ». Ces informations sont recueillies, ce 9 juillet 2019, auprès de la Bibliothécaire de l'ISC/Beni, en la personne de Kahindo Kavira Dada. La Bibliothèque mérite d'être renforcée, par des ouvrages de spécialité. Un effort est fourni avec l'achat, ces dernières années, de quelques livres de spécialité et la disponibilité de plusieurs ouvrages électroniques.

- **Le phénomène de rattrapage et cours de complément exagérés**

Plusieurs étudiants ratent des enseignements pour plusieurs raisons (maladies, inscription tardive, motifs inavoués, non justifiés). Cette situation pousse le Bureau de Section à organiser des enseignements dits de rattrapage non prévus par les textes légaux, par crainte d'ajournement des concernés.

- **L'incohérence du nombre d'interrogations organisées et du volume horaire & la non remise parfaite des copies des travaux journaliers**

Quelle que soit l'insistance des services académiques, d'après quelques étudiants enquêtés, certains enseignants gardent et ne remettent pas aux étudiants les copies des travaux pratiques et d'interrogation. Mais aussi, officiellement, il est prévu une interrogation après 15 heures d'enseignement. Mais nombreux enseignants organisent moins d'interrogations que prévues. Pour un cours de 45h ou 60h et plus, certains peuvent administrer une seule interrogation. C'est en début d'année 2018-2019 que le paiement d'honoraires est conditionné par l'organisation d'interrogations, visualisée sur la fiche de prestation.

- **L'absentéisme des étudiants aux cours**

Pour des raisons diverses, l'on constate des absences aux cours. Tous les étudiants ne sont jamais présents quelle que soit l'exigence de participation impérative aux cours.

- **La délibération et la péréquation non conforme aux critères prévus**

Pendant les délibérations, surtout de la seconde session, les membres du Jury dévient souvent les critères officiels de délibération, lorsqu'ils constatent que plusieurs étudiants risquent l'ajournement. Les membres du Jury recommandent, de fois la prise en compte d'un seuil de pourcentage (ex. 50%, 52%, ...) pour délibérer ceux dont les résultats y répondent, avec une péréquation opérée de manière informelle et désordonnée. Ce qui contribue de fois à la baisse du niveau intellectuel de nombreux étudiants des classes montantes.

- **Le faible niveau de publications des enseignants**

Il y a lieu de décrier le faible niveau de publication des enseignants. Depuis leur nomination au grade d'Assistant de premier mandat, en 2004, après plus de 15 ans de carrière, nombreux Assistants et Chefs de Travaux ne comptent, à leur actif, qu'au plus 4 articles scientifiques. Des efforts sont fournis pour rendre obligatoire les publications annuelles.

3.2.2.1.3 SUR LE PLAN ADMINISTRATIF

Dans le secteur administratif, certaines situations dysfonctionnelles relatives à l'irrégularité et absentéisme des agents, à la gestion du patrimoine, la rémunération, la promotion, formation du personnel, la gestion des congés annuels et aux ressources matérielles méritent d'être mises en évidence.

• Irrégularité du personnel au service

Tableau 5. Les moyennes d'heures d'arrivée et de sortie du personnel de Bureau de l'ISC/Beni (2014-2018)

2014			2015			2016			2017			2018			TOTAL																	
Mercredi 26.11			Mardi 9.12			Mercredi 7.1			Mercredi 27.4			Jeudi 14.7			Mardi 14.2			Mercredi 15.2			Jeudi 16.2			Jeudi 16.6			Mercredi 3.10					
Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d'arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées			
8: 39	15: 50	7: 10	8: 30	15: 49	7: 18	8: 39	15: 51	7: 11	8: 57	16: 19	7: 22	9: 01	16: 46	7: 45	9: 16	16: 09	6: 52	9: 31	15: 47	6: 16	9: 20	15: 04	5: 43	9: 37	16: 16	6: 39	9: 12	16: 20	7: 08	9: 04	16: 01	6: 56

En considérant un échantillon d'heures d'arrivées et de sortie au service, on tire un constat sur le non respect du temps officiellement reconnu. Au cours de jours considérés, de 2014 à 2018, les agents arrivent au service à 9h04' et quittent le service à 16h01', avec une réalisation de 6h56', au lieu de 8h00 de service.

A l'ISC/Beni, le service doit commencer à 8h00 et se clôturer à 15h00 (soit 7h00 de service). Dans les détails, on constate qu'aucun jour les agents respectent le timing prévu.

Les tableaux ci-dessous attestent que les agents arrivent et sortent chacun presque à son temps. Il révèle aussi que tous les agents n'arrivent pas tous les jours au service.

Tableau 6. Présences du personnel de Bureau en date du 7 Janvier 2015

N°	NOM & POST NOM	FONCTION	Mercredi 7 janvier 2015		
			Heure d'arrivée	Heure de sortie	Heures réalisées
1	Paluku Wa Thembo Laurent	DG ai	07: 50	15: 50	08: 00
2	Kambale Malumalu Timothée	SGAd	11: 18	14: 55	03: 37
3	Kakule Kayitambia Michaël	AB	09: 00	15: 25	06: 25
4	Muhindo Muhasa Faustin	CS	08: 25	16: 58	08: 33
5	Mumbere Matumo Christophe	CSA/E	08: 37	15: 26	06: 49
6	Paluku Malali Justinien	CSA/R	07: 52	15: 30	07: 38
7	Kitsa Sivasimire Isaac	SAS	08: 30	16: 10	07: 40
8	Kasereka Singa Justin	Appariteur Central	09: 10	17: 30	08: 20
9	Kambale Kitambala Alphonse	Sec de Direction	08: 44	15: 08	06: 24
10	Kambale Musavuli Blanchard	Comptable	08: 35	15: 26	06: 51
11	Kanyere Valikirwa Florence	Responsable Bibliothèque	09: 06	15: 46	06: 40
12	Masika Kagheni Espérance	Responsable adj de la Bibliothécaire	08: 36	15: 20	06: 44
13	Katembo Kyavihire Achile	Opérateur de saisie	08: 26	15: 07	06: 41
14	Maki Tsudi Bienvenu	Opérateur de saisie au Labo info	08: 30	17: 27	08: 57
15	Masika Kishindo Phina	Opérateur de saisie au Labo info	07: 40	17: 20	09: 40
16	Mbambu Sirimirwa Abigaël	Caissière	09: 05	15: 20	06: 15
17	Kambale Sesete Pascal	Jardinier	07: 55	15: 00	07: 05
Moyennes			08: 39	15: 51	07: 11

Tableau 7. Présences des agents de Bureau en dates du 3 octobre 2018 et 29 novembre 2018

N°	NOM & POST NOM	Fonction	Mercredi 3 octobre 2018			Jeudi 29 nov.2018		
			Heure d'arrivée	Heure de sortie	Heures réalisées	Heure d'arrivée	Heure de sortie	Heures réalisées
1	Kambere Muhiwa Kamuha Bernard	SGAc	9: 18	17: 26	8: 08	9: 28	18: 45	9: 17
2	Kambale Malumalu Timothée	SGAd	9: 43	17: 00	7: 17	10: 17	16: 07	5: 50
3	Muhindo Muhasa Faustin	AB	12: 06	15: 02	2: 56	9: 38	18: 20	8: 42
4	Kambale Sikulisimwa Chrisanthes	CS	8: 55	15: 49	6: 54	9: 55	17: 48	7: 53
5	Mumbere Matumo Christophe	CSA/E	9: 26	16: 41	7: 15			0: 00
6	Paluku Malali Justinien	CSA/R	8: 12	15: 30	7: 18			0: 00
7	Muhindo Ngaingai Alphée	CSA/Gi	8: 23	15: 39	7: 16	10: 56	17: 00	6: 04
8	Kambale Sikuliwako Jean de Dieu	SAS	9: 16	16: 51	7: 35			0: 00
9	Kambale Kyakakala Semy	Directeur de cabinet	9: 20	18: 10	8: 50	8: 43	18: 15	9: 32
10	Kambale Kitambala	Sec de Direction	8: 25	16: 51	8: 26	8: 57	18: 30	9: 33
11	Kambale Musavuli Blanchard	Comptable	9: 40	17: 30	7: 50	8: 20	15: 20	7: 00
12	Maki Tsudi Bienvenu	Responsable du Labo informatique	9: 19	17: 29	8: 10	8: 33	18: 13	9: 40
13	Kakule Tsongo Jean de Damas	Dirfin et As de l' AB	9: 26	16: 41	7: 15			0: 00
14	Paluku Vihonoku	Caissier	8: 26	16: 11	7: 45	8: 19	17: 50	9: 31
15	Masika Kagheni Espérance	Responsable adj de la Bibliothécaire	9: 00	15: 00	6: 00	9: 13	15: 30	6: 17
16	Tshilanda Mukendi Fifi	Sec Bibliothèque	9: 26	15: 02	5: 36	8: 15	13: 00	4: 45
17	Kambale Sesete	Planton	8: 07	15: 02	6: 55			00: 00
Moyennes			9: 12	16: 20	7: 08	9: 12	17: 03	5: 32

Le tableau limitatif ci-haut montre qu'aux dates du 3 octobre et 29 novembre 2018, l'échantillon d'agents sélectionnés réalisent respectivement 7h08 et 5h32 minutes, en dessous de la moyenne d'heures officielles. Ne prenant pas en compte toutes les années, tous les mois, et tous les jours, cette petite observation laisse croire qu'en général, les heures de débuts et de sortie de service ne sont pas rigoureusement respectées.

Par ailleurs, dans un arrangement local, suite aux travaux de salongo lancés en Ville de Beni chaque vendredi, les agents doivent arriver au service à 11h00 et sortir à 15h00. En considérant les heures de 2 vendredis de l'an 2014 et 2017, nous constatons le non respect de cet arrangement local. Ils arrivent tôt à 10h27, pour clôturer le service à 15h45, avec une réalisation de 5h18', au lieu de 8heures de service officiellement reconnues, pour les deux dates.

En plus, chaque lundi, l'ISC/Beni organise une parade non prévue par les instructions académiques. Les agents sont conviés à arriver avant 7h30 pour participer à ce rassemblement. Malheureusement, les retards et absences sont toujours décriés. Le lundi 25 septembre 2017, sur 26 agents présents, 7 agents (soit 27%) arrivent entre 7h33 et 10h22. Deux agents s'absentent ce jour-ci, dont l'Agent de liaison permanent à Kinshasa, exempté de la parade. Le lundi 26 février 2018, jour de parade, 13 sur 19 agents (soit 68%) arrivent à partir de 7h40', après le démarrage de la parade.

A titre d'exemple, en consultant le registre de présences pour l'année 2016-2017, on constate que le vendredi 29 septembre 2017, 3 agents sont absents au service. Le mardi 24 octobre 2017, sur 19 présences, hormis la sentinelle, 15 agents (soit 79%) sont arrivés après 8h00. Le jeudi 1^{er} mars 2018, tous les 13 agents présents sont arrivés à partir de 8h11', heure locale.

En plus, chaque vendredi, le personnel n'atteint pas 6h de service, comme le démontre le tableau ci-dessous.

Tableau 8. les moyennes d'heures d'arrivée et de sortie du personnel de Bureau de l'ISC/Beni le vendredi

2014			2017			Total		
Vendredi 12.12			Vendredi 10.2					
Heures moyennes d' arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d' arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées	Heures moyennes d' arrivée	Heures moyennes de sortie	Heures de service réalisées
10: 22	16: 01	5: 39	10: 32	15: 30	4: 57	10: 27	15: 45	5: 18

• **Patrimoine non suivi et problème d'inventaire**

Dans le secteur administratif, le Vade-mecum prévoit (RDC, MINESU, 2014: 247) que la Direction du patrimoine s'occupe de la protection, de l'entretien et de la maintenance des biens immeubles et meubles qui concourent au bon fonctionnement de l'Établissement. Ces biens sont inaliénables sauf autorisation préalable de l'Autorité de tutelle sur proposition du Conseil d'Administration du ressort. A ce titre, il propose au Comité de gestion tous les projets d'acquisition des valeurs immobilisées. Il assure la protection et l'intégrité de l'ensemble du patrimoine actif de l'Établissement. Il organise la tenue à jour de la documentation sur la gestion du patrimoine de l'Établissement et informe le Comité de gestion des problèmes y relatifs pour décision. La direction du patrimoine fonctionne avec deux divisions (services): Division des services techniques et maintenances et Division des infrastructures et matériels.

Cependant, il s'observe à l'ISC/Beni un problème d'absence de ces services techniques à résoudre. Le Secrétaire Général Administratif gère son secteur presque seul. Les concessions de l'Établissement ne sont pas protégées par les titres. Toutefois,

des démarches sont entreprises en 2020, par le Comité de Gestion du Prof Ndavaro qui réussit à doter et disponibiliser des titres à 2 sites.

Enfin, par manque de suivi, plus de 50 écritoires mobilisés par l'ISC/ Beni ont disparus, ayant été mal utilisés par l'Institut Bungulu Beni où fonctionnent, en location, les auditorios.

- **L'incohérence des listings: personnel inactif payé, actif impayé et grades non respectés**

En juin 2018, l'ISC/Beni compte 20 agents matriculés ne bénéficiant pas de prime institutionnelle et plus de 10 agents inactifs (révoqués, déserteurs et décédés) bénéficiant de la prime institutionnelle ou du salaire pendant plusieurs années.

- **L'absentéisme de quelques agents**

Des fiches d'autorisation d'absences pour motifs fondés sont régulièrement complétées par la majorité d'agents. Mais, certains dont les membres du Comité de gestion, le Secrétaire Académique de Section et agents de la Bibliothèque y échappent, à certaines occasions.

- **Le non avancement en grades des agents du PATO: un Chef de Bureau à l'ouverture du gibelet d'argent, le 20 août 2018**

- **Le non octroi des congés annuels de reconstitution avant 2015 à certains agents**

- **L'absence d'avantages sociaux: heures supplémentaires, allocations familiales.... Comme souligné précédemment;**

Nous en avons fait allusion en brochant l'inapplication du Statut du personnel de l'ESU, dans son intégralité.

- **La formation du personnel insuffisante et non régulière**

- **Les ressources matérielles insuffisantes: véhicules, ordinateurs, locaux propres....**

Après 25 ans de fonctionnement, l'ISC/Beni ne dispose d'aucun engin (véhicule, moto,). Une dizaine d'ordinateurs et un projecteur sont insuffisants par rapport au nombre d'étudiants et au besoin.

3.2.2.1.4 SUR LE PLAN FINANCIER

Dans le secteur de finances, des incohérences restent liées à la gestion des frais académiques, au problème de frais de fonctionnement, à la chaîne des dépenses et la rémunération.

- **Les frais académiques non versés au début de l'année, le non-respect de la nomenclature des frais à payer et le problème d'exécution du budget**

Lorsqu'on compare la nomenclature des frais d'études, connexes ou le Budget à la pratique, on se rend compte que le paiement des frais d'études est étalé sur toute l'année académique, sans être versés comme prévu au début de l'année, à l'inscription. Quelques quotités et certains frais prévus ne sont pas aussi payés. A titre d'exemple, chaque instruction académique prévoit un pourcentage sur minerval à allouer à la Conférence Provinciale des Chefs d'Etablissements et au Projet d'un Réseau National pour l'Enseignement et la Recherche (NREN) et Assurance-Qualité (A/Q), somme jamais versée. Certains frais, comme les 5\$ recommandés pour le programme détaillé des cours, 1\$ d'attestation de recherche (pour travaux pratiques en faveur des étudiants et pour les recherches menées par les enseignants), 2\$ de sécurisation du site universitaire et 5\$ de soins de santé ne sont pas exigés, pourtant prévus dans les instructions académiques de chaque année.

- **L'absence des frais de fonctionnement**

L'Etablissement n'a jamais bénéficié des frais de fonctionnement depuis sa création, en 1993 et sa prise en charge par le trésor public en 2004, alors que certaines universités nationales en bénéficient.

- **La chaîne de dépenses brisée**

La gestion des finances reste simplifiée. Compte tenu de l'empêchement de plus en plus justifié du Directeur Général, Ordonnateur des dépenses, pour plus de souplesse, l'Administrateur du Budget décide et engage la dépense, conformément au Budget, sans nécessairement saisir le Chef.

- **Le paiement du 13^e mois imprévu**

Au cours de la période de 2010 à 2018, le personnel a plusieurs fois bénéficié d'une prime du 13^e mois équivalent à la prime mensuelle. C'est généralement à la fin de l'année que le Comité de gestion décide de gratifier le personnel de Bureau pour le travail réalisé.

Dans la partie suivante, il importe de mettre un accent sur l'existence des micro-pouvoirs.

3.2.2.2 DE LA PRÉSENCE DES MICRO-POUVOIRS

D'après les agents interrogés, il existe bel et bien des agents qui détiennent un pouvoir important et échappent au commandement. Il s'agit de:

- **L'agent de liaison résidant à Kinshasa et le Conseiller juridique**

L'agent de liaison de l'ISC/Beni résidant à Kinshasa, à plus de 2000 km, reste incontrôlé. Plusieurs fois, on se demande ce qu'il fait lorsque certains dossiers envoyés au Ministère restent sans suite. Le dernier dossier est celui de 116 diplômes envoyés en 2018, non entérinés pendant plus d'une année, par manque de suivi constaté de la part de l'agent de liaison. Il se gère, arrête son programme et travaille dans un autre office, échappant ainsi au contrôle. Pour le travail réalisé, il jouit d'une prime mensuelle de Bureau lui envoyée, sans possibilité de signer le bon de sortie caisse ou les fiches de gestion de primes.

Aussi, le Conseiller juridique ne vient travailler que lorsque le besoin se présente. Il n'est pas permanent au Bureau de l'ISC/Beni. Plusieurs problèmes juridiques restent en souffrance, non résolus suite à son absentéisme décrié par le Comité de Gestion.

- **La prise en otage de l'Administration par les agents adventistes**

Cette catégorie d'agents s'absente chaque samedi, sans autorisation tacite, abandonnant les étudiants et services au chômage. L'article premier de la Constitution de la RD Congo prévoit la Laïcité de l'Etat. Cependant, les agents adventistes travaillent du lundi au vendredi pendant que ceux d'autres confessions religieuses se soumettent au Règlement. Une solution ou justice équitable reste à trouver de façon à soumettre tous les agents au même chronogramme ou de sanctionner les absentéistes de façon impartiale.

- **Les enseignants permanents résidant à Butembo et enseignants indisponibles & inactifs**

Compte tenu de la distance séparant Beni et Butembo, 12 enseignants permanents résidants dans cette dernière Ville ne participent pas régulièrement aux différentes réunions pédagogiques (Conseil de Section, Conseil pédagogique, délibérations, conférences, séminaires...). Cette distance pousse l'autorité académique à tolérer leur absentéisme, longtemps considérée comme empêchement, sans justification écrite.

- **L'autogestion des ouvriers travaillant au site de Buleyi, à 5km**

Un constat est fait sur ces agents travaillant à 4km du Bâtiment administratif et 5 km du Rond-point Nyamwisi. Ils semblent s'autogérer malgré la désignation d'un chef parmi eux. Ce dernier complotte avec ses agents pour former un groupe cartelliste à part entière, presque autonome. Ces agents échappent au suivi du Secrétariat Général Administratif. Ils ne signent pas le registre de présence et organisent leur travail à leur manière. Tout nouvel ouvrier nommé pour le site est pris dans le piège et initié au secret de ce libertinage. Ce phénomène est déjà dénoncé.

- **Les individus: Kahambu Kahiwa Elisabeth, Masika Kagheni Espérance, Kambale Sikuliwako Jean de Dieu et Mukendi Tshilanda Fifi**

Les agents interrogés révèlent que les précités, respectivement Chargée des Relations Publiques, Responsable adjointe de la Bibliothèque, Secrétaire Académique de Section et Secrétaire de la Bibliothèque, profitant d'un certain rattachement interne à certaines autorités, s'absentent plusieurs fois au service sans, être dénichés pour être sanctionnés.

- **Incontrôlabilité des membres du Comité de gestion**

Au cours de la période d'étude, les membres du Comité de gestion restent incontrôlés par le Ministère de Tutelle. Certains voyagent pendant plusieurs jours, soit pour des raisons de troisième cycle, soit, pour de raison sociale, ou pour des raisons de service, sans autorisation préalable du Ministre de l'ESU, comme le prévoient les instructions académiques, mais, quelque fois, avec autorisations internes d'absence.

3.2.2.3 DES ARRANGEMENTS LOCAUX OU INTERNES

- **La vacation vespérale fonctionnelle pour l'ISC Jour**

L'Institut Supérieur de Commerce, ISC/Beni est créé en 1993, avec une vacation jour non tacitement libellée dans l'Arrêté. Aucun Arrêté instituant une vacation vespérale n'est sollicité. Cependant, compte tenu de l'insécurité à la périphérie de Beni, d'une part importante d'étudiants travailleurs et pour faire face au trajet (soit 5km du centre Ville), sans bus propre, l'ISC/Beni fonctionne les après-midi (à partir de 13h30) à l'Institut Bungulu. Nombreux de ses étudiants travailleurs profitent un court trajet pour se rendre vers les auditoriums. Une option pratique est adoptée pour éviter de perdre une grande partie de ces étudiants qui s'orienteraient vers d'autres établissements. Il s'agit du maintien d'une sorte de vacation vespérale de fait. Certains auditoriums fonctionnent occasionnellement toute la journée en cas de disponibilité d'étudiants majoritairement sans emplois. Il arrive que le rythme d'enseignement du matin au soir soit imposé, pour gagner sur le calendrier académique. Cette situation date de plus de 15 ans malgré la disponibilité de quelques salles déjà construite et en construction sur le site de Buleji;

- **La parade matinale chaque lundi**

Comme précisé ci-haut, une parade se tient depuis plusieurs années chaque lundi, à partir de 7h30. Cet échange n'est pas formalisé par les instructions académiques. Il permet d'éviter des rumeurs et d'être informé, chacun, en même temps, sur la vie de l'Etablissement.

- **L'unicité de la caisse**

Comme Etablissement de taille petite, l'ISC/Beni adopte une unicité de caisse. A part le Bureau du Jury qui présente une prévision budgétaire au Comité de gestion pour approbation, tous les services présentent les états de besoin financés par la caisse centrale. Tous les frais payés, à savoir les frais de relevés de côtes, les frais d'inscription, de concours, recommandation de recherche, de stage; bref, les frais connexes sont centralisés à la caisse.

- **L'alternance de travail entre l'agent gardien et le chargé de Relation Publique**

Au cours de l'année 2017-2018, un arrangement est décidé au sujet de deux agents qui jouent pratiquement le même rôle. Il s'agit du gardien et de Madame Chargée des relations publiques. Il a été retenu que le premier assure la garde de 7h00 à 14h00 et l'autre de 14h00 à 17h00, heure où la sentinelle arrive au travail. La chargée de relations publiques n'a jamais joué, de façon efficace, son rôle attaché au poste.

- **Le paiement des primes de Bureau à la quinzaine du mois et octroi du 13^e mois**

A l'Institut Supérieur de Commerce de Beni, une tradition interne datant d'avant 2010, consiste à allouer la prime du personnel de Bureau en deux tranches: le 15^e et 25^e jour de chaque mois. Cet arrangement constitue la réponse au besoin de survie des agents. Malgré cet arrangement, il existe des arrangements dans l'arrangement. Il arrive plusieurs fois que certains agents sollicitent des acomptes avant ces dates connues. Aussi, plusieurs fois avant août 2015, l'ISC/Beni pouvait ne pas libérer la totalité de la prime de Bureau prévue jusqu'à la fin de chaque mois.

- **La fixation des frais de droit d'auteur pour syllabus et frais de pénalité pour retard du dépôt de TFC et mémoires soutenus & frais de retrait de diplôme entérinés**

D'après le Vade-mecum, l'obligation est faite à chaque enseignant de remettre, au début de ses enseignements, le manuscrit du syllabus à la Faculté/Section qui se charge de l'imprimer et de le distribuer aux étudiants moyennant paiement dont 70 % de la marge bénéficiaire devra revenir à son auteur et 10 % à la faculté/Section. La Faculté/Section veillera à ce que l'acquisition d'un syllabus soit imposée aux étudiants (RDC, MINESU, 2014: 125).

Avant 2017, les instructions ministérielles restent muettes sur la question de droit de production intellectuelle dit "droit d'auteur". Il en est de même pour la pénalité infligée au retard de remise des documents académiques (TFC, mémoires corrigés après soutenance, livres retirés de la Bibliothèque).

Pour l'ISC/Beni, à cette période, chaque enseignant gère la question en sa manière. En 2017, 25 enseignants de l'ISC/Beni, réunis en Conseil de Section (ISC/ BENI, BUREAU DE SECTION, 2017: 3) constatent que la Note Circulaire n° 002/MINESU/CAB.MIN/SMM/BLB/2017 du 28 janvier 2017 règlemente la vente des syllabus, après que l'Instruction académique 019 (p.18, art.53) ait dénoncé le système de monnayage des points sous la pratique de "droit d'auteur interdite". Cette réglementation officielle prévoit des sommes loin supérieures aux frais exigés depuis des années aux étudiants de l'ISC/Beni. Pour le Ministère de l'ESU, la vente du syllabus doit appliquer le tarif ci-dessous.

Tableau 9. Tarif de vente du syllabus proposé par le Ministère de l'ESU en 2017

N°	Volume horaire	Nombre de pages	Prix de vente
1.	15	45	≤ 5\$
2.	30-45	60-80	10\$
3.	60-75	≤ 100	12\$
4.	90 et plus	120	15\$ (à négocier)

Après discussion, les enseignants de l'ISC/Beni décident d'appliquer un arrangement local. Pour eux, pour un syllabus qui compte plus de 100 pages, 3500fc (2.2.\$US) seront ajoutés au coût réduit de production et pour un syllabus de moins de 100pages, 2500fc (1.6.\$US) seront ajoutés pour être rétribués à l'Enseignant, au titre de droit de production intellectuelle.

Pour produire un syllabus au Laboratoire informatique de l'ISC/Beni, une page de syllabus imprimé coûte 60f ou 0.037\$. Deux pages jumelées coûtent 80F ou 0.05\$. Ainsi, 100pages reviennent à 3.7\$ +2.2\$= 5.9\$. Ou pour 100 pages jumelées: 2.5\$+2.2\$= 4.7\$. Si le tarif ministériel était suivi, l'on paierait 12\$. D'où l'arrangement de l'ISC/Beni semble alléger les frais aux étudiants bien que ces derniers connaissent de retard de paiement, avec une proportion d'insolvabilité inférieure à la moitié d'étudiants.

Au surplus, depuis plus de 10 ans, les frais de dépôt sont fixés à 50\$ et 100\$ respectivement pour le TFC et mémoire, contrairement à l'Instruction académique de chaque année qui retient 40 et 60\$. La pénalité est localement fixée à 10\$ pour tout travail scientifique défendu, à corriger, remis après un délai annoncé de 7 jours. Cette pénalité non prévue par l'Instruction académique vise la remise à temps utile des travaux soutenus, même si une poignée de finalistes trainent à les remettre. Enfin, le diplôme entériné est retiré moyennant 20\$ US, somme permettant de couvrir les dépenses liées surtout au transport, bien qu'imprévu dans les instructions ministérielles.

- **L'assistance sociale**

Une pratique particulière s'observe à l'ISC/ Beni, en matière d'assistance sociale en cas d'un événement heureux ou malheureux. Une liste de souscription circule pour solliciter la contribution de chacun en cas du mariage d'un agent, d'un cas rapproché de deuil dans sa famille. Une mutuelle est déjà créée malgré sa non fonctionnalité.

3.2.2.4 CLIMAT SOCIAL, POUVOIR D'ACHAT DU PERSONNEL ET EMBAUCHE DES FINALISTES DE L'ISC/BENI

Le climat social du personnel est bon. Il en est de même de la relation étudiants- personnel. Seulement, il se vit une sorte d'hypocrisie chez certains agents autarciques. Ceux-ci peuvent ne pas directement présenter le problème, ce qu'ils pensent. Un agent a été découvert en train de manipuler les étudiants, les poussant à cabrer pour revendiquer vigoureusement l'application du taux de 920F le dollar, décidé par le Ministre de l'ESU, au cours de l'année académique 2017-2018, au lieu du

taux de change du marché estimé à 1600f le dollar. Mais aussi, le même agent aurait incité les étudiants à se révolter contre la décision de révocation d'un collègue ami.

3.2.2.5 SYNTHÈSE D'AUTRES DÉNÉGATIONS FONCTIONNELLES FACE AU VADE MECUM DU GESTIONNAIRE D'UNE INSTITUTION D'ESU

Lorsqu'on parcourt le Vade Mécum du Gestionnaire d'une Institution d'ESU, on s'aperçoit de plusieurs pratiques contradictoires dans le fonctionnement de l'ISC/Beni. Nous en relevons un échantillon.

Tableau 10. Incompatibilités pratiques

N°	Page	Echantillon des pratiques incompatibles
1.	20	Pas d'envois au CA-ISTAT du projet du Budget d'équipement et d'investissement
2.	21	L'Administrateur du Budget (AB) ne soumet pas le programme mensuel et plan trimestriel des dépenses, chaque le 15 et 20 du mois au COGE.
3.	22	AB ne rend pas comptes d'autofinancement à toutes les réunions
4.	23	Pas de prévisions budgétaires pour la Section
5.	24	Inexistence des départements au sein des Sections
6.	27	Bibliothèque rattachée à la Section sans en être indépendante comme prévu
7.	32	Appréciation inexistante des enseignants par les étudiants avant 2017 et irrégulière dans la pratique
8.	33	Fiches d'appréciation du personnel non expédiées en 2 exemplaires au CA-ISTAT chaque 31 juillet
9.	49	Assistants n'assistent pas seulement les Professeurs. Mais nombreux sont titulaires des cours.
10.	50	Dossier du personnel enseignant manque l'exemplaire du mémoire, TFC ou thèse
11	52	Charges horaires supplémentaires (animation séminaires, conférences, ...) non exécutées par certains enseignants concernés
12	54,56	Art.14 et 23: activités extramuros exercées par PA, CT, AS. Et CPP, sans autorisation préalable, causant quelque fois l'indisponibilité à servir l'Etablissement. Et absence des contrats d'engagement d'enseignants visiteurs.
13.	64,67, 69	Existence de CPP2 anciens de plus de 4 ans. Pour les inscriptions, il n'y a pas prise en compte de la répartition des places en 75% de finalistes de 2 dernières éditions d'Examen d'Etat, 15% diplômés d'Etats de l'année en cours et 10% de redoublants, suite aux effectifs non importants comme dans les grandes universités. La liste des inscrits n'est pas souvent affichée à part le contrôle physique régulier. Attestation d'admission non produite et non classée dans le dossier de l'étudiant après concours, avant 2017-2018.
14.	77,79	Demande de réinscription en classe montante complétée après admission dans les auditoires et inscription en dehors des dates règlementaires, suite au contexte et habitudes d'arrivée tardive des candidats. Et avis favorable pour plus de 4 cours complémentaires répartis en pour inscrits spéciaux en deuxième graduat..
15.	83	Art.10: Accès aux cours, séminaires, exercices pratiques non réservés aux seuls porteurs des cartes d'étudiants, car ces cartes sont disponibilisées en décembre et janvier.
16.	84	Art.16: Absentéistes aux cours profitent les enseignements de rattrapage, et participent aux examens.
17.	85,86	Art.16: étudiants non soumis aux examens médicaux chaque année. Art.33: les étudiants ne jouissent pas des soins médicaux et pharmaceutiques et autres services.
18.	94	En cas d'obsèques d'un étudiant, les cours sont perturbés dans tous les auditoires, même dans d'autres Etablissements de l'ESU à Beni. Même en cas de décès d'un membre de famille.
19	98	Calendrier des travaux académiques non respecté dans son intégralité, certains documents étant expédiés, avec retard à la hiérarchie.

3.2.2.6 ACTIONS DE PERFORMANCE INSTITUTIONNELLE

Pour améliorer le fonctionnement de l'Etablissement, les propositions des enquêtés tournent autour des idées suivantes:

- **Le changement positif depuis 2015: nouveau Comité de gestion, renforcement du personnel enseignant de la Section de gestion informatique**

Après 4 ans de fonctionnement sans Comité de gestion complet, le 29 juin 2015, il a plu au Ministre de l'Enseignement Supérieur et Universitaire de nommer un nouveau Comité de gestion.

En plus, alors que l'option gestion informatique ne fonctionnait qu'avec 1 seul enseignant permanent, un effort est fourni, à partir de 2016-2017 et 2018 avec la nomination de 4 assistants permanents malgré le recours aux professeurs, chefs de travaux et assistants visiteurs. Ce personnel permanent est encore insuffisant. Il doit évoluer et être renforcé.

- **L'informatisation des services**

Jusqu'à 2017, tous les services restent non informatisés. Cependant un effort est fourni pour l'informatisation partielle de la Bibliothèque. Un début du travail est déjà entamé pour le service des finances. Il faudrait que tous les services soient numérisés.

- **L'alignement aux frais de fonctionnement**

L'allocation des frais de fonctionnement à cet établissement de petite taille permettrait de bien atteindre les objectifs institutionnels de l'ISC/Beni.

- **L'occupation de propres locaux**

Un effort doit être fourni pour l'occupation future de propres locaux en en construction à Buleyi, localité situé à 5km du centre-ville de Beni. Et d'acquérir un autre site au centre-ville pour faire face à l'insécurité criante à la périphérie de la Ville.

- **Le recyclage de nouveaux enseignants**

Il est impérieux d'assurer un bon encadrement continue des enseignants, surtout nouveaux qui reviennent fraîchement des études.

- **La nécessité de booster la recherche chez les enseignants et susciter la promotion des assistants à fin mandat**

Les enseignants, Chefs de travaux et assistants doivent être poussés à publier chaque année. Car plus de la moitié passe une année sans produire.

Les assistants fin mandat dont « deux ayant réalisé 15ans; trois totalisant respectivement 13, 12 et 10 ans d'assistantat et deux assistants, 6 ans » (ISC/BENI, SECRETARIAT GENERAL ACADEMIQUE, 2019) doivent être remplacés ou poussés à la promotion rapide au grade de chef de travaux.

3.3 DISCUSSION DES RÉSULTATS

Au regard des résultats obtenus, il y a lieu de confirmer l'application de la théorie socio-économique de SAVALL, ZARDET et PLANE. Dans chaque secteur, à l'ISC/Beni, il ne manque pas d'écart entre les prévisions et les réalisations, le fonctionnement réel et le fonctionnement officiel. Il n'est pas exclu que la pandémie à Corona Virus (Covid19) ayant ravagé la Planète Terre en fin décembre 2019 jusqu'aujourd'hui (2021) ait bouleversé davantage le calendrier académique à l'Enseignement Supérieur et Universitaire, ainsi que le fonctionnement de l'ISC/Beni.

En fait, chaque écart observé peut pousser à une évaluation et une bonification fonctionnelle. Ce qui importe, c'est donc l'effort de solution interne au dysfonctionnement constaté à divers niveaux.

Enfin, il n'est pas douteux que d'autres Etablissements d'ESU connaissent le même problème, ou soient plus dysfonctionnels que l'ISC/Beni, surtout que ce dernier semble être vanté comme l'institution modèle, la mieux organisée dans la Région de Beni.

4 CONCLUSION

Au terme de ce travail, nous estimons avoir procédé à un diagnostic du fonctionnement de l'Institut Supérieur de Commerce (ISC) de Beni, dans une approche socio-économique des organisations. Ce diagnostic est fait sur le plan institutionnel, académique, administratif et financier. Dans chaque secteur, l'on découvre des coûts cachés, des écarts entre le fonctionnement réel et le fonctionnement attendu, au regard des instructions académiques et du Vade-mecum du gestionnaire d'une institution d'Enseignement Supérieur et Universitaire. Tout porte à croire que, sur certains aspects, dans chaque organisation, le fonctionnement réel serait en contradiction avec les prévisions.

Cette étude ressort la complexité d'analyses à mener, lorsque l'on considère tous les aspects fonctionnels. Ce qui explique l'absence des détails et quantification, à plusieurs niveaux où nous étions obligés d'énoncer les principaux éléments des résultats, sans développer les faits causals ou relever les données numériques, compte tenu du souci d'économie d'espace pour un papier. Il y a lieu de recommander à d'autres chercheurs d'aborder, chacun, la même approche socio-économique à l'ISC/Beni, autour d'un aspect organisationnel notamment le problème d'irrégularité au service par le personnel de Bureau, au cours d'une période donnée. Ou bien, les absences de certains étudiants aux cours et leur impact sur les résultats scolaires, tout en répondant au pourquoi de l'irruption de ces phénomènes. Il était par exemple possible, concernant la problématique d'irrégularité du personnel de Bureau, de relever les moyennes d'heures d'arrivée et de fin de service pour chaque année de 2010 à 2019. Ce qui n'est pas très aisé et constituerait un travail à part entière. Une telle démarche particulariste permettrait d'entrer dans les détails nécessaires et la quantification consistante. Aussi, pourquoi ne pas détailler tous les aspects à partir d'un ouvrage ?

REFERENCES

- [1] ACP, Ordonnance no 16/071 du 29 septembre 2016 portant organisation et fonctionnement des organes d'administration de l'Enseignement Supérieur et Universitaire, 85art, 21p.
- [2] CYRIL OWEN BRANDT, Les enseignants congolais face à leurs salaires. Que peuvent-ils faire ? 2013, Disponible sur <https://educationanddevelopment.files.wordpress.com/2014/09/cyril-owen-brandt-masterthesis-les-enseignants-congolais-face-c3a0-leurs-salaires.pdf> (consulté le 9.6.2017, 16h32TU).
- [3] DAYAN, A., Manuel de gestion, vol.1. 2èéd., Paris, Ellipses Edition Marketing, 2004, 1088p.
- [4] ESU, SOUS-CONFERENCE DES CHEFS D'ETABLISSEMENTS DE L4ESU BENI, Mémoire adressé à son Excellence Monsieur le Président de la République Démocratique du Congo, ce 12 mars 2019.
- [5] ISC/BENI, SECRETAIRE GENERAL ACADEMIQUE, Rapports annuels des activités académiques, Beni, (inédit), 2015-2017.
- [6] Répertoire des assistants ayant réalisé 4 à 15 ans, Beni, le 19 juin 2019.
- [7] INSTITUT SUPERIEUR DE COMMERCE DE BENI, BUREAU DE SECTION, Compte-rendu de la réunion du Conseil de Section du 03 novembre 2017, tenue de 11h15 à 14h00, point IV.2., 4p.
- [8] Master en management des ressources humaines, Cours « Théories des organisations», (Sénégal). Disponible sur http://sen-exercice.com/doc/cours/cours_1386614678.pdf (consulté le 1.3.2017, 14h30 TU).
- [9] Ordonnance no 81-160 du 7 octobre 1981 portant statut du personnel de l'Enseignement Supérieur et Universitaire, art. 87.
- [10] PLANE, J-M., Théorie des organisations, 4è éd., Paris, Dunod, 2013, 127p.
- [11] RDC, COMMISSION ELECTORAL INDEPENDANTE, La Constitution et la Loi électorale de la République Démocratique du Congo, Kinshasa, 2006.
- [12] RDC, MINESU, Vade-mecum du gestionnaire d'une institution d'Enseignement Supérieur et Universitaire, 3è éd., Kinshasa, CPE, 2014.
- [13] Note circulaire no 002/MINESU/CABMIN/SMM/BLB/2017 du 28 janvier 2017, concernant la réglementation de la vente des syllabus.
- [14] SAVALL, H. et ZARDET, V., Contribution de la théorie socio-économique des organisations à l'audit social, s.l. n.d., Disponible sur http://ias2005.free.fr/Actes/Pdf/savall_zardet.pdf, (consulté le 1.3.2017, 14h30 TU).

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN

L'ossature du guide d'interview ci-dessous facilite la récolte des données.

En notre qualité d'enseignant à l'ISC/Beni, nous sommes en train de mener une recherche sur l'application de l'approche socio-économique à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni. Nous vous remercions pour votre contribution.

1. Sur le plan académique, depuis 2010, quelles sont les situations pratiquées à l'ISC/Beni, contraires ou en écart des instructions académiques, du Vade-mecum du Gestionnaire d'une Institution d'ESU ou d'autres textes légaux ?
2. Sur le plan administratif, depuis 2010, quelles sont les situations pratiquées à l'ISC/Beni, contraires ou en écart des instructions académiques, du Vade-mecum du Gestionnaire d'une Institution d'ESU ou d'autres textes légaux ?
3. Sur le plan financier, depuis 2010, quelles sont les situations pratiquées à l'ISC/Beni, contraires ou en écart des instructions académiques, du Vade-mecum du Gestionnaire d'une Institution d'ESU ou d'autres textes légaux ?
4. Le fonctionnement réel de l'ISC/Beni est-il différent du fonctionnement attendu ? Si oui, quelles en sont les pratiques vécues depuis 2010 qui le prouvent ?
5. Comment appréciez-vous la régularité des étudiants aux cours et aux épreuves et interrogations ?
6. Les finalistes de l'ISC/Beni sont-ils empochés dans leurs domaines respectifs ? Quels sont les problèmes auxquels ils sont confrontés ?
7. Trouvez-vous des agents qui échappent au commandement à l'ISC/Beni, depuis 2010 ? Ou qui détiennent en eux des pouvoirs importants, sans être hiérarchiquement chef décideur ?
8. Quelles sont les mauvaises conditions de travail à corriger ou les pratiques à améliorer ? Et quelles sont les situations d'insatisfaction à améliorer ?
9. Quelles sont les arrangements locaux non liés aux textes légaux ? Y a-t-il des conventions particulières à l'ISC/Beni, depuis 2010 ?
10. Quels sont les problèmes liés à l'exécution du calendrier académique, au salaire ou à la rémunération du personnel ?
11. Comment appréciez-vous le climat social à l'ISC/Beni ? La formation des agents ?
12. Comment appréciez-vous le pouvoir d'achat des agents de l'ISC/Beni ?
13. Combien d'enseignants propres disposent-ils des véhicules, motos, des parcelles propres ?
14. Disposez-vous d'un ordinateur ? Maîtrisez-vous l'informatique ? Si oui Quel programme ?
15. Quel changement positif souhaiteriez-vous voir opérer à l'ISC/Beni ?
16. Votre identité:
 - Age;
 - Sexe;
 - Niveau d'étude;
 - Fonction;
 - Grade et ancienneté;
 - Votre effort d'investissement: véhicules; motos; parcelle,