

Administration

RISQUES PROFESSIONNELS ET MODES DE PRÉVENTION À L'INSTITUT NATIONAL DE PRÉPARATION PROFESSIONNELLE DU SUD-KIVU.

BENGEYA MACHOZI Déo*
KAFIRONGO MANENO Jacques**

Résumé

Ce papier vise à analyser les risques professionnels à l'Institut National de Préparation Professionnelle « INPP » Sud-Kivu. Certains modes de prévention y existent, mais ne permettent pas de gérer de façon durable ces risques. À l'INPP, il a été identifié des modes de prévention contre les risques, entre autres, la méthode KAIZEN, de 5 S et de PDCA. Cependant, la gestion non durable des risques à l'INPP peut être expliquée par plusieurs raisons, essentiellement : la non-application des procédures administratives et règlementaires ainsi que l'insuffisance des moyens.

Mots-clefs : *Risque, Professionnel, Mode, Prévention, INPP Sud-Kivu.*

PROFESSIONAL RISKS AND METHODS OF PREVENTION AT THE NATIONAL INSTITUTE OF PROFESSIONAL PREPARATION IN SOUTH-KIVU.

Abstract

This paper aimed to analyze occupational risks and methods of prevention at the National Institute of Professional Preparation in South-Kivu "INPP". Some prevention methods exist but do not allow risks to be managed sustainably. At INPP, we have identified certain prevention methods against these risks including the application of the KAIZEN method, the 5S method, and the PDCA method. The unsustainable management of risks at INPP can be explained by several reasons essentially: non-compliance with administrative procedures and insufficiency of means in this institute.

Key-words: *Risk, Professional, Fashion, Prevention, INPP South- Kivu.*

1. INTRODUCTION

Tout le monde s'accorde pour affirmer que les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain, de plus en plus mouvant (E. Ebono Wa Mandzila et D. Zégaha, 2009 :14). Cette situation crée une panoplie de menaces susceptibles d'entraver la croissance, la pérennité et l'atteinte de la création de

* Expert-Comptable, Professeur Associé à l'ISC-GOMA, Membre de l'ONEC RDC et Commissaire aux Comptes agréé par la BCC, SG à la Recherche à l'ISC Bukavu, Collaborateur au Centre Biblique Goma. Tél : +243 998 68 86 80/81 0036 037, Email : bengeya17@gmail.com.

** Economiste, Chef de Travaux à l'Institut Supérieur d'Etudes Agronomiques et Vétérinaires de Mushweshwe (ISEAV-M'SHWE), Masterant en Sciences Economiques et de gestion à l'Université Adventiste de Goma (UAGO), Formateur en Entrepreneurat à l'INPP. Tél : +243 992 03 74 74/85 190 2400, Email : jacqueskafirongo@gmail.com.

valeur pour l'entreprise. Aussi, l'atteinte des objectifs de cette dernière dépend-elle de sa capacité à gérer les risques. Dans ce cadre, l'anticipation et la gestion des risques est un impératif et la cartographie des risques compte parmi les nouveaux outils permettant aux différents dirigeants d'anticiper les menaces et de les gérer efficacement. Selon le Bureau International de Travail : « Le risque est l'éventualité qu'un évènement non désiré, ayant des conséquences données, qui survient dans une période donnée ou dans des circonstances données, cette éventualité étant exprimée selon le cas en termes de fréquence d'évènements donnés par unité de temps ou en termes de probabilité » (Y. Feddaoui, 2019). À la fréquence de survenance, il faut associer la gravité de cet évènement sur la survie de l'entité. Quant à la gestion des risques, il s'agit d'une opération commune à tout type d'activité. Elle peut être définie comme l'ensemble des activités coordonnées en vue de réduire le risque à un niveau jugé tolérable ou acceptable (Nouhed Achouri, 2009). À cet effet, les risques doivent être : identifiés, évalués, priorisés, prévenus et traités.

Toutefois, il importe de souligner que l'entreprise doit faire face à l'émergence des risques de plus en plus nombreux et polymorphes. Face à cet environnement moins prévisible et beaucoup plus agressif, il devient urgent pour toutes les organisations de mettre en place un dispositif de management des risques. Aujourd'hui, la prévention ne vise plus seulement à réduire le nombre d'accidents du travail et des maladies professionnelles, mais aussi à éliminer ou, tout au moins, à réduire l'ensemble des risques professionnels (F. Bochman, et al, 2004). Aussi, dans sa recherche sur les entreprises libanaises, R. Bou Nader (2017) s'est focalisé sur la modélisation du management des risques industriels et de la responsabilité sociale des entreprises. De son côté, R. Niffle (1999 ; 2004) s'est orienté vers la maîtrise des risques, en insistant sur les rapports humains au risque. I. Tchotourian (2011) a porté son regard sur les risques en matière de rémunération de la « corporate governance ».

Au demeurant, il existe plusieurs modes de prévention contre les risques. Le moyen le plus radical est de ne pas réaliser l'activité très risquée, à risques « apocalyptiques ». À ce propos, lorsque les risques sont d'une telle amplitude, il est plus prudent de ne pas s'engager dans l'activité en question ou de l'arrêter (Hans Jonas, 1990). Pour leur part, Bernard et al (2004) indiquent qu'un risque qui n'a pas des menaces sur une activité de l'entreprise ne doit pas être identifié. Il n'importe donc pas de se préoccuper de sa prévention. Par contre, il existe d'autres solutions envisageables pour la prévention et le traitement des risques, qui garantissent la poursuite de l'activité. Elles peuvent se décliner de six manières différentes : la mise en place des règles qui dissuadent l'action des producteurs de risques, la définition d'un dispositif de planification de moyens de lutte contre les risques, le développement de dispositifs techniques, stratégiques (diversification, délocalisation, externalisation, internalisation, concentration des moyens sur les travailleurs à risque), assurantiels et communicationnels (O Hassid, 2008 ; Barthelemy B. et Courreges P., 2004, Racicot F-E

et al., 2006). Sans doute, en dehors de ces modes, il est possible d'identifier d'autres en rapport avec les risques professionnels.

Aussi quel que soit le contexte, l'entreprise doit identifier et évaluer tous les risques potentiels liés à l'activité professionnelle. Dans de nombreux pays, cette obligation est inscrite dans la réglementation en santé et sécurité au travail. Cependant, dans d'autres pays comme la République Démocratique du Congo, cette exigence n'existe pas. Aussi, en juillet 2023, une enquête a été menée auprès de chefs de services de l'INPP Sud-Kivu afin de recueillir des informations et points de vue sur les sortes des risques qui existent dans l'institution et sur les mesures de leur prévention.

La préoccupation de cette recherche est de savoir : pourquoi les risques professionnels persistent-ils au sein de l'INPP Sud-Kivu ? De ce questionnement, nous avons supposé que les causes de la persistance des risques professionnels à l'INPP Sud-Kivu sont de deux ordres : non application des procédures et réglementation et l'insuffisance des moyens. L'objectif de cet article est donc d'identifier les causes de risques, dénicher les risques y afférents et les lacunes dans leur prévention à l'INPP Sud-Kivu. En plus, ce texte veut attirer l'attention du lecteur, plus précisément de l'employeur, quant aux avantages qu'il peut tirer des propositions d'amélioration de la manière de gérer durablement les risques professionnels. Cet article comprend essentiellement trois points : l'approche méthodologique, résultats de la recherche et la discussion.

2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. Zone d'étude

Cette étude a été menée dans la ville de Bukavu à l'INPP, un établissement public à caractère social et technique, et doté d'une personnalité juridique. Cette entité collabore à la promotion, à la création et à la mise en application des moyens existants ou nouveaux, nécessaires pour la qualification professionnelle de la population active de la République Démocratique du Congo. Elle se préoccupe notamment d'assurer le perfectionnement, l'employabilité, l'amélioration des compétences et la promotion professionnelle des travailleurs adultes, d'apprentis dans l'emploi, la préparation professionnelle des bénéficiaires d'une culture générale de base, l'adaptation professionnelle de ceux ayant reçu une formation technique ou professionnelle de type scolaire.

2.2. Méthodologie de recherche

La récolte, le traitement et l'analyse des données ont été réalisés en suivant une procédure bien définie avec du matériel ci-après : (i) un guide d'entretien ; (ii) la convention collective de l'INPP ; (iii) le règlement de stage ; (iii) Cinq textes légaux et réglementaires prévoient la matière de la cotisation patronale. D'une manière pratique,

la revue de la littérature a permis de collecter des données à travers les différentes documentations ayant trait aux différents aspects de nos préoccupations de l'étude. Des données qualitatives ont été collectées sur base des interviews. Guidé par le critère de saturation sémantique, 10 entretiens ont été réalisés, à travers le guide d'entretien, auprès de 10 chefs de services à l'INPP Sud-Kivu. C'était pour les amener à identifier les sortes de risques et les lacunes dans leur prévention à l'INPP Sud-Kivu avec pour souci d'attirer l'attention du lecteur, plus précisément de l'employeur, quant aux avantages et bénéfices qu'il peut en tirer. Dans le même registre, d'autres informations ont été récoltées par observation participative.

En plus, les causes profondes de la persistance des risques ont été déterminés au moyen des processus de consultation inclusifs reposant sur des évaluations participatives de la présence de ces risques pour élaborer des stratégies efficaces de prévenir les risques dans les milieux professionnels. Le traitement des données a été réalisé manuellement pour capitaliser la richesse des informations de terrain et tenir compte des paramètres spécifiques aux enquêtés et à l'entreprise. Des analyses SWOT et PESTEL des politiques à mettre en œuvre pour la bonne gestion des risques professionnels et l'atténuation de leurs effets néfastes à l'INPP ont également été réalisées. Le modèle PESTEL est utilisé en science de gestion pour décrire l'ensemble des facteurs socio-économiques qui influent sur la vie de l'entreprise : la concurrence, l'État, la législation sociale, financière, commerciale, les groupes de pression, lobbies, syndicats, associations de consommateurs, etc. Il insiste ainsi sur l'environnement politique, économique, juridique, social, technique... (J-P DENIS et al, 2016 : 385). C'est l'acronyme de facteurs macro-environnementaux : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal.

Ainsi, à partir des entretiens personnels semi-directifs, les informations ont-elles été recueillies auprès des 10 chefs de service. En effet, les entretiens personnels sont bien adaptés pour l'exploration des processus individuels complexes ou des sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabous (M-L GAVARD-PERRET et al, 2012). L'analyse du contenu a été d'une importance particulière pour arriver aux résultats escomptés. Il a été question d'effectuer le recoupement et l'analyse comparative des informations obtenues de différentes publications et des personnes ressources sélectionnées de manière orientée. Cette technique a été d'une importance capitale dans la présentation des données, l'interprétation des résultats et leur discussion.

3. RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

3. 1. Application du KAIZEN, mesure de sécurité contre les risques à l'INPP Sud-Kivu

L'une des missions de l'INPP est de fournir des travailleurs hautement qualifiés sur le marché du travail en RD Congo. Ainsi, l'INPP a-t-il la responsabilité

d'améliorer les conditions de travail, le confort et la sécurité de toutes les personnes connexes. À cet effet, il a opté, afin de lutter contre les risques, pour la méthode KAIZEN (amélioration continue) (JICA-SOLIDE, 2019). Il existe principalement deux approches pour développer les activités KAIZEN en vue d'une meilleure condition de formation : la première se fait par un groupe et la seconde par un individu. La première approche nécessite beaucoup d'argent, de temps et d'énergie, et elle est très difficile à gérer pour un individu ; la seconde nécessite un enseignement parce que sa réussite dépend de la morale des individus. Par exemple, celui qui a une haute moralité ramasse volontairement des ordures lorsqu'il les trouve quelque part. Les principales caractéristiques de la formation professionnelle, c'est le comportement souhaitable en tant que professionnel. L'attitude est enseignée au cours de la formation pratique sur les 5S (Sélectionner, Situer, Scintiller, Standardiser, Suivre).

3. 1. 1. Explication du KAIZEN

Le KAIZEN (Improvement en anglais et amélioration en français) est une philosophie de gestion et un savoir-faire qui permet une amélioration continue de la productivité et de la qualité. Il provient de deux termes Japonais qui signifient : (i) **KAI** = Change (changement) ; (ii) **ZEN** = Goog (Meilleur). Le KAIZEN se définit ainsi comme une activité visant une amélioration continue pour rendre le travail plus sûr, plus rapide, moins cher et de meilleure qualité. Son but est d'augmenter la productivité et il peut s'appliquer à des fins diverses, comme la lutte contre les risques. Le principe fondamental de KAIZEN est de répéter le cycle PDCA. En plus de répéter ce cycle, tous les membres de l'entreprise acquièrent l'esprit et l'attitude nécessaire pour atteindre un niveau élevé de qualité et de productivité, ce qui conduit à une amélioration de la qualité de son travail et à une amélioration du QCD/Qualité - Cout - Livraison. Le KAIZEN a pour objectif d'améliorer la productivité et la qualité et d'améliorer l'environnement du travail. Cette étude relève différentes techniques appliquées à l'INPP, qui proviennent de sa coopération avec le Japon. Il est question de vérifier leur mise en application dans le cadre de la prévention contre les risques professionnels ; et en plus la possibilité de leur application dans d'autres entités.

3. 1. 2. Le cycle PDCA

Figure 2.



Source : JICA-SOLIDE (2019)

(i) **Plan** : Se fixer un objectif et établir un plan d'action ; (ii) **Do** : Se préparer et mettre en œuvre le plan d'action. Suivre le processus et ajuster le plan d'action au besoin ; (iii) **Check** : Évaluer si les objectifs sont atteints ; (iv) **Action** : Analyser le résultat de l'évaluation et faire ressortir une amélioration basée sur les résultats de l'analyse. À l'étape de « *Planifier* », examinez attentivement un plan en tenant compte de l'Acteur, le Moment, le Lieu, l'Outil, les Motivations, les Stratégies et le dénombrement utile. À l'étape de « *Mettre en Œuvre* », mettez en œuvre le plan élaboré lors de la première étape pour atteindre l'objectif et l'application d'essai. À l'étape d'« *Évaluer* », évaluez si l'objectif et le plan d'action sont atteints. À l'étape d'« *Améliorer* », indiquez clairement une amélioration basée sur les résultats de l'analyse et de la validation effectuées lors de la dernière étape et les refléter dans le prochain plan d'action.

3. 1. 3. Les étapes d'activités KAIZEN et le cycle PDCA

L'activité de KAIZEN comprend sept étapes en appliquant le concept du cycle PDCA : (i) Identifier clairement le problème et choisir un sujet ; (ii) Comprendre la situation actuelle du problème et comprendre les objectifs ; (iii) Analyser les causes de la situation actuelle ; (iv) Élaborer un plan d'action pour la résolution des problèmes (Quand, Quoi et Qui) (*De la première à la quatrième étape, c'est le PLAN*) ; (v) Envisager une solution et la mettre en œuvre (DO) ; (vi) Confirmer l'impact comparant les objectifs (CHECK) ; (vii) Standardiser le processus (ACTION) et refléter le résultat de l'évaluation dans le prochain plan d'action. **La Standardisation** consiste à dresser une liste d'équipements de protection, vérifier régulièrement le nombre et leurs états ; refléter le résultat de l'évaluation dans le prochain plan, en tenant compte de la relation entre l'amélioration de l'environnement de travail et de la productivité.

Dans ce processus, il faut noter, qu'il est important de déterminer le nombre précis de diminution des accidents et de l'amélioration de la qualité pour tenir compte de la

relation entre l'amélioration de l'environnement de travail et de la productivité. Il sera possible de vérifier l'amélioration de la rapidité de travail en comparant l'évolution du rythme de travail par jour. Ce taux contribue à augmenter la rentabilité d'une entreprise. En respectant ces étapes, vous pouvez atteindre un objectif de plus.

3. 1. 4. Les 3 M sont les causes de problème = Muri, Muda, Mura (mots Japonais)

(i) **Muri**(Surcharge): Difficile à réaliser. Forcer à le faire. Réaliser après insistance de quelqu'un. (ii) **Muda**(Gaspillage): Inutile/oisiveté. (iii) **Mura** (Incohérence): Défaut de qualité/Matériels aléatoires. Ces 3 M sont les causes du problème qui exigent l'application du KAIZEN ; ils peuvent aussi être des causes de certains risques au sein de l'entité. Aussi, la pratique de KAIZEN dans les entreprises est-elle à encourager. Il existe trois types de KAIZEN à savoir le premier lié à la Gestion, le deuxième à l'environnement et le troisième à l'organisation des procédures.

3. 1. 5. Application des activités KAIZEN

1) Ressources nécessaires : la Main d'œuvre et le Coût, pour résoudre les problèmes.

La Main d'œuvre est l'agent qui propose une idée pour résoudre et améliorer les problèmes. Le Coût/Argent est utilisé comme ressources nécessaires afin d'obtenir l'amélioration de la main-d'œuvre, des installations et des équipements. Réfléchissons bien avant d'engager les dépenses

2) Pratique efficace du 5S pour l'amélioration de l'environnement

La méthode 5S est un moyen d'organiser et de gérer l'espace et le mouvement de travail dans le but d'augmenter l'efficacité en évitant le gaspillage, en améliorant le mouvement et en réduisant les processus absurdes. Les 5S sont 5 termes commençant par « S » sont d'origine japonaise. Il s'agit de : **Seiri** = **Sélectionner** : Trier tous les éléments d'un emplacement et se débarrasser des inutiles. **Seiton** = **Situer** : Mettre tous les éléments utiles au bon endroit pour remplir leur fonction sur le lieu de travail. **Seiso** = **Scintiller** : Nettoyer et faire briller régulièrement le lieu de travail. **Seiketsu** = **Standardiser** : Uniformiser les processus utilisés pour sélectionner, situer et scintiller le lieu de travail. **Shitsuke** = **Suivre** : Maintenir les processus élaborés par la morale individuelle.

Ces techniques sont préconisées à l'INPP Sud-Kivu pour améliorer continuellement le travail et ses conditions de réalisation, bref pour lutter contre les risques professionnels. Dans la suite, il est question de se rassurer d'une manière pratique si ces techniques produisent les résultats escomptés. Aussi, les tableaux qui suivent révèlent les causes des risques persistants, les risques professionnels et la manière dont ils sont gérés dans cette entité.

3. 2. Les risques professionnels et leurs modes de prévention à l'INPP Sud-Kivu

À la suite des entretiens avec les responsables, chefs de services de l'INPP Sud-Kivu, il a été relevé les risques professionnels (administratifs, financiers et techniques) auxquels est butée cette structure. Pour mieux les appréhender, les tableaux suivants relèvent trois aspects qui sont mis en exergue. Il s'agit (i) **des causes** ou facteurs explicatifs de la persistance des risques professionnels à l'INPP Sud-Kivu, (ii) **les sortes des risques** identifiés, et (iii) **comment sont gérés ces risques** et les mesures de leur prévention dans cette entité.

Tableau 1. Les risques administratifs à l'INPP Sud-Kivu

Causes de risques	Risques professionnels	Mesures de prévention
Service du personnel		
<ul style="list-style-type: none"> - Non-respect des procédures administratives. - Subjectivité dans la gestion du personnel - Aucune politique de gestion des carrières. - Méconnaissance de Jobs description par les agents. - Cadre organique non maîtrisé par les agents. - La cotation des agents n'a aucune influence sur l'avancement en grade. - Non reconnaissance par l'employeur de la qualité du travail fourni par l'employé. - Gestion inéquitable du personnel. - Circuit de communication interne non organisé. - Utilisation abusive des téléphones portables. - Harcèlement moral (mépris, dédain, injure, etc.). - Ivresse, Stress et Suremploi de certains agents 	<ul style="list-style-type: none"> * Gestion chaotique (désordre) *Démotivation et conflits professionnels. *Tâtonnement dans l'accomplissement des tâches. *Non-respect de la hiérarchie. *Perte du personnel *Démotivation *Ignorance *Distraction *Découragement et frustration. *Production d'un travail de mauvaise qualité. *Surmenage, épuisement de la capacité intellectuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rien n'est fait. Il faut se référer à l'éthique et la déontologie. -Envoi des agents en formation. -Organisation des travaux en équipe, organisation des activités sportives, organisation des marches de santé. -Limiter les heures de travail et pas des heures supplémentaires. -Application du KAIZEN (amélioration continue) -Rien à signaler. Il faut se référer à l'éthique et la déontologie.

Source : Entretien avec les Chefs des Services

Ce tableau, élaboré sur base des entretiens avec les Chefs de service de l'INPP Sud-Kivu, ressort trois éléments clés de ce papier, à savoir : les causes de risques, les risques et les modes de leur gestion. Il sied de souligner que dans la colonne de mesures de prévention, là où c'est indiquer

rien à signaler, l'INPP n'a rien prévu comme moyen de prévention de ces risques. En guise de mode de prévention, ils devraient appliquer les procédures, textes règlementaires, et sanctionner les abus pour éviter la contagion négative des causes à la base des risques relevés. Dans le même angle, les aspects financiers sont considérés dans le tableau suivant.

Tableau 2. Les risques financiers à l'INPP Sud-Kivu

Causes de risques	Risques professionnels	Mesures de prévention
Service Comptable		
<ul style="list-style-type: none"> -Instabilité du taux de change -Paiement au guichet unique par les partenaires. -Retard dans l'opération de rétrocession par la Direction Générale -Moyens limités par rapport au besoin de fonctionnement et d'investissement. -Insuffisance des agents engagés au service comptable, ce qui oblige de faire recours aux stagiaires. 	<ul style="list-style-type: none"> *Perte de change au vu de deux caisses (en francs congolais et en devises). *Démotivation des agents et retard dans l'atteinte des objectifs. *Divulgarion des secrets professionnels, retard dans la production des rapports financiers fiables. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rien à signaler. Il faut un recadrage de moyens de prise en charge de ce risque. -Demande déjà adressée à la Direction Générale. -Application du KAIZEN - Discrétion et célérité d'action
Service Recouvrement		
<ul style="list-style-type: none"> -Les textes légaux sur la cotisation patronale sont vétustes, sans détails, incomplets et non adaptés au contexte actuel. -Résistance de payer les cotisations par certains employeurs (les écoles...). -Paiement quasi inexistant des cotisations des entreprises publiques. -Minoration des cotisations patronales à partir de la création du guichet unique. -Faible taux de cotisation et faible taux de la majoration de retard. -Absence de la qualité d'OPJ à compétence restreinte. -Lourdeur dans la procédure de recouvrement forcé (Aux instances judiciaires). -Résistance des employeurs soumis 	<ul style="list-style-type: none"> *Non mobilisation des cotisations car il n'y a pas d'arguments convaincants. *Faible mobilisation des recettes.s rien. *Blocage de la procédure de recouvrement. 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualisation des textes légaux rendant obligatoire le paiement des cotisations patronales. - Rendre clairs les textes avec détails, en tenant compte des situations actuelles. - Meilleure applicabilité de l'Ordonnance fixant les modalités de paiement de la cotisation due à l'INPP. - L'implication de la Direction Générale et du Ministère de tutelle. -Produire et déposer les déclarations dans chaque province. -Hausse du taux de cotisation à 3% et de la majoration de retard. -Former les recouvreurs

<p>au contrôle de l'exactitude de la déclaration des rémunérations faite à l'INPP (art. 5 de l'ordonnance 84-186 du 15 octobre 1986.</p> <p>-Absence ou faible paiement des cotisations d'expatriés pour les ONG nationales et internationales.</p> <p>-Manque de collaboration d'une manière officielle entre service des institutions du Min. ETPS et DGI pour un recoupement de données en vue de déterminer une base imposable commune.</p>		<p>avec qualité d'OPJ à compétence restreinte.</p> <p>-Adaptation des textes légaux pour rendre la procédure de recouvrement plus simple.</p> <p>-Contraindre les employeurs au contrôle périodique et paiement des expatriés.</p> <p>-Créer une collaboration effective et permanente avec ces institutions.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Entretien avec les Chefs des Services

Ce tableau ressort des causes de risques à caractère financier, les risques et les modes de leur prévention. En ce qui concerne le risque de taux de change, c'est le Gouvernement qui doit fournir plus d'efforts pour relever la valeur de la monnaie nationale, notamment par l'assainissement de dépenses publiques et par l'intervention pour booster la production locale.

Tableau 3. Les risques techniques à l'INPP Sud-Kivu

Causes de risques	Risques professionnels	Mesures de prévention
Service ENR-F ET Froid et climatisation		
-Mauvaise installation des organes électriques -Présence des extincteurs dans les couloirs et non dans les salles de formation. -Insuffisance des formateurs	*Electrocution. *Perte des matériels en cas d'incendie, vu le temps de sortir et aller chercher l'extincteur. *Non-respect des programmes de formation.	- Disjoncteurs - Détecteur de fumé
Service coupe et couture		
-Présence des aiguilles à main, des aiguilles à machine et des lames. -Pannes fréquentes des machines à coudre.	*Risque de se blesser les doigts et de se couper. *Endommagement des machines. *Perte des machines, *Risque de vol	-Conseils à répétition -Engager des formateurs qui savent utiliser et réparer les machines. -Portes sécurisées et présence de service de gardiennage.
Service garage et conduit automobile		
-Obscurité et sans indication au sol. -Absence d'aspirateur de fumée. -Déversement des huiles par tout. -Présence des eaux usées non canalisées. -Présence des véhicules abandonnés dans le garage (pour l'INPP et ceux des tierces). -Les toitures suintent partout. -Insuffisance des véhicules de formation. -Vétusté des véhicules qui ne répondent plus aux normes de la formation. -Insuffisance des formateurs en conduit automobile, des mécaniciens et dans d'autres filières.	*Chute des gens dans la fosse. *Exposition permanente à la fumée, risque de maladie. *Glisser et tomber dans les huiles. *Maladies hygiéniques. *Encombrement et blocage de la circulation. *Exposition à des intempéries, à la pluie, à l'écroulement des murs, etc. *Les formateurs prestent au-delà du temps exigé, risque de maladies professionnelles (hernie, etc.). *Accident de circulation,	-Appliquer le PDCA (Plan, Do, Check, Action ; soit : Planifier, Mettre en œuvre, Evaluer et Améliorer) -Rappeler les 5S (Sélectionner, Situer, Scintiller, Standardiser et Suivre) - Appliquer les 5S - Engager des formateurs polyvalents.

	*Insatisfaction des apprenants, perte de l'image de l'INPP.	
Service informatique		
-Utilisation des machines sans mot de passe. -Insuffisance des salles de formation. -Irrégularité dans la maintenance des machines, véhicules, matériels didactiques, etc. -Insuffisance des ouvrages dans la bibliothèque et de connexion. -Insuffisance de rétroprojecteurs. -Rester longtemps devant l'écran allumé. -Manque de mise à jour des matériels et des formateurs.	*Exposition des données. *Retard dans le programme de formation. *Endommagement des machines et outils. *La mauvaise qualité de la formation, la routine règne. *Maladies des yeux	-Application du KAIZEN -Constitution des groupes de formation par jour (de 08h ⁰⁰ à 10h ⁰⁰ , de 10h ⁰⁰ à 12h ⁰⁰ et de 13h ⁰⁰ à 15h ⁰⁰). -Dotation aux formateurs de ressources nécessaires : connexion internet...

Source : Entretien avec les Chefs des Services

Dans ce tableau No 3, dressé sur base des entretiens avec les Chefs de service de l'INPP Sud-Kivu, ressortent les causes et les risques techniques ainsi que les modes de leur prévention. L'INPP souligne particulièrement le recours au KAIZEN (amélioration continue), le PDCA (Plan, Do, Check, Action ; soit : Planifier, Mettre en œuvre, Evaluer et Améliorer), et les 5S (Sélectionner, Situer, Scintiller, Standardiser et Suivre). Quant aux causes, elles peuvent être regroupées en deux familles : d'un côté, celles liées au non-respect des procédures, méthodes, réglementation et les dispositifs juridiques ; et de l'autre, celles associées à l'insuffisance des moyens humains, financiers et matériels.

3.3. Application de l'outil SWOT-PESTEL pour l'analyse des risques et leur prévention

Le développement industriel a constitué un noyau dur autour duquel s'est construit progressivement le droit du travail, avec les premières mesures de protections au bénéfice des travailleurs les plus fragiles (Y. Feddaoui et E. Merabet Imed, 2019). Dans cet article est aussi mobilisée l'analyse « **SWOT** », acronyme anglais de Forces (Strengths), Faiblesses (Weaknesses), Opportunités (Opportunities), Menaces (Threats), associée à **PESTEL**. Ce dernier est un modèle d'analyse basé sur les facteurs macro-environnementaux qui influent sur la vie de l'entreprise, à savoir : Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal. Cet outil est utile aux acteurs de la prévention pour approfondir les réflexions sur les stratégies et

politiques en matière de santé et sécurité au travail (SST) afin de préparer l'élaboration des plans de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. L'analyse SWOT aide à gérer les risques en amont du processus de décision, en permettant de questionner les facteurs et enjeux que les dirigeants et préventeurs doivent prendre en compte, et de réaliser un diagnostic externe et interne de l'entreprise dans ce but. (i) **Forces** : facteurs intrinsèques, internes à l'entreprise, qui ont un impact positif, favorisant l'amélioration du travail. (ii) **Faiblesses** : facteurs intrinsèques, internes à l'entreprise, qui ont un impact négatif, pénalisant l'amélioration du travail. (iii) **Opportunités** : conditions extérieures, offertes par l'environnement de l'entreprise, facilitant l'amélioration des conditions de travail. (iv) **Menaces** : conditions extérieures, imposées par l'environnement de l'entreprise, handicapant l'amélioration du travail. Dans le but de prévenir les risques à l'INPP Sud-Kivu, les enquêtes menées par l'application de l'outil SWOT-PESTEL à l'INPP ont conduit au tableau qui suit :

Tableau 4. Application de l'analyse SWOT-PESTEL pour prévention des risques

	FACTEURS UTILES (Pour l'amélioration SST)	FACTEURS NEFASTES (Pour l'amélioration SST)
	FORCES	FAIBLESSES
Matrice SWOT	<ul style="list-style-type: none"> -Méthode KAIZEN existante. -Méthode de 5 S existante. -Méthode de PDCA existante. -Tenue de travail disponibles dans quelques services. -Infrastructures fiables disponibles -Matériels et mobiliers fiables disponibles. -Maintenance préventive assurée des infrastructures et matériels. -Présence d'un service de sécurité qui veille à la protection des biens et des personnes. -Présence d'un service cleaner/de nettoyage qui assure l'hygiène et la propreté dans le bâtiment. -Disponibilité des extincteurs pour la prévention et lutte anti-incendie. -Les espaces de travail sont aérés et non encombrant dans le bâtiment ultra-moderne. -Les installations sanitaires 	<ul style="list-style-type: none"> -Faible application de KAIZEN. -Faible application de 5S. -Faible communication en rapport avec les positions ergonomiques (stagiaires) pendant les manipulations. -Utilisation de certains matériels vétustes. -Route non asphaltée érigeant le bâtiment. -Usage non conforme des biens par les stagiaires. -Manque des caméras de surveillances pour contrôler tous les mouvements entrés et sortie. -Coupure intempestive d'eau dans le bâtiment. -Les agents ne savent pas manipuler les extincteurs. -Absence d'un dispositif d'alerte en cas d'attaque. -Coupure intempestive d'eau dans le bâtiment. -Risque de perdre la vie au cas où la maladie nécessiterait une spécialité qui n'est dans l'une des structures médicales dans lesquelles l'INPP est abonné car souvent le transfert n'est pas

	<p>sont propres.</p> <p>-Les circuits électriques et photovoltaïques sont très protégés.</p> <p>-Certains métiers dont l'exercice expose l'agent, formateur ou l'apprenant disposent des kits de protection.</p> <p>-Les soins médicaux sont garantis aux agents et à leurs familles restreintes.</p>	facile.
Politique	OPPORTUNITÉS	MÉNACES
	Stabilité du régime politique	Instabilité des institutions publiques et gouvernance de l'INPP.
	Partenariat entre INPP et AFD (Agence Française de Développement).	Incompréhension entre partenaires.
	Partenariat entre INPP et JICA (Agence Japonaise pour Coopération Internationale)	Incompréhension entre partenaires.
Économique	Climat des affaires assaini en RDC	Inflation en RDC, qui affecte les entités redevables à l'INPP
	Création d'entreprises nouvelles	Dévaluation de la monnaie locale, qui touche aussi l'INPP
Socioculturel	Taux de natalité élevée	Taux de mortalité élevée
	Niveau d'instruction ou éducation faible	
	Structure d'âge adaptée	
Technologique	Nouvelles Technologies de l'information et Communication	Usage de technologie obsolète pour certains métiers
Écologique	Création de nouvelles filières en environnement.	Changement climatique
Légal	Existence des lois et autres textes juridiques en faveur de l'INPP.	Chevauchement de certaines lois, textes juridiques créant une ambiguïté entre ministères de l'emploi et de la formation professionnelle.

Source : Sur base d'entretiens avec les Chefs des Services INPP

Les forces et les opportunités relevées au sein de l'INPP, dans ce tableau, constituent les solutions disponibles et envisageables pour la prévention de ses risques professionnels,

par contre les faiblesses et les menaces soulevées sont des sources ou causes probables des risques. Il importe donc de les juguler par les mesures reprises dans les tableaux 1 à 3 et leurs commentaires.

3. DISCUSSION DES RÉSULTATS

À l'instar de l'INPP Sud-Kivu, tout type d'entité est exposé au risque aussi bien professionnel que managérial. Dans cette réflexion sur la gestion des risques professionnels, il importe de souligner que la structure susmentionnée jugule les risques à travers l'application de la réglementation et de manière particulière par le KAIZEN, le PDCA et le 5S. Cet établissement étatique a la responsabilité d'améliorer les conditions de travail, le confort et la sécurité de toutes les personnes connexes. À cet effet, il a opté, afin de lutter contre les risques, pour la méthode KAIZEN (JICA-SOLIDE, 2019). Il existe principalement deux approches pour développer les activités KAIZEN en vue d'une meilleure condition de formation : la première se fait par un groupe et la seconde par un individu. Il en est ainsi de F. Bochman, et al. (2004), qui soutiennent qu'aujourd'hui, la prévention ne vise plus seulement à réduire le nombre d'accidents du travail et des maladies professionnelles, mais aussi à éliminer ou, tout au moins, à réduire l'ensemble des risques professionnels. Luc Marco (2011) s'est appesanti sur le risque éditorial appliqué à la comptabilité lors de l'époque romantique. Il s'est focalisé sur trois libraires parisiens, commercialisant des ouvrages, en insistant sur le risque managérial. L'étude montre la nature du risque éditorial et le souci d'éviter, a contrario, « les rossignols » qui pesaient sur les stocks, mais aussi de surmonter les crises économiques et commerciales. À l'INPP, ce sont les textes légaux sur la cotisation patronale qui sont devenus vétustes, sans détails, incomplets et non adaptés au contexte actuel.

Sous un angle plus large, notre article s'est focalisé particulièrement sur les risques administratifs, financiers et techniques, successivement dans les services Personnel, Comptabilité, Recouvrement, ENR-FET, Froid et climatisation, Coupe et couture, Garage et conduit automobile et Informatique ; tout en relevant dans chacun d'autres risques spécifiques. Les solutions y envisagées sont d'un côté l'application sans faille du KAIZEN, et de l'autre l'amélioration des conditions de travail. Ces résultats sont corroborés par ceux d'I. Tchotourian (2011), qui a comparé la Belgique et la France à propos du risque de mauvaise gouvernance grâce à l'analyse de l'accroissement de la transparence et l'encadrement de la rémunération des dirigeants. La limitation du risque est envisagée sous l'angle de l'encadrement procédural constitué par un comité spécialisé, le vote des actionnaires et l'action des associations de salariés. Il en est de même pour J. Guarnelli et al. (2012), qui s'interrogent sur les processus décisionnels en situation de crise et proposent d'analyser le comportement organisationnel des différents décisionnaires. Ils soulignent le principe de précaution en matière de transport et la modification des seuils de tolérance face au risque technique. Ceci est aussi en adéquation avec O. Hassid (2008 : 56), qui indique que les entreprises peuvent mettre

en place un processus formalisé pour que leurs risques soient identifiés, analysés et mesurés.

Vu les multiples risques professionnels qui perdurent et que cette étude a relevés, il est indispensable pour l'INPP de mettre en place un poste de risk manager à plein temps, qui s'occupera notamment de l'identification des risques, de les évaluer, les mesurer et de leur traitement adéquat. Ce poste comporte des responsabilités étendues et nécessite une équipe de quelques agents, il s'occupera ainsi des risques, en insistant sur leur criticité, qui est le produit de leur fréquence et de leur gravité. Il est indispensable pour ces agents de gérer les risques professionnels d'une manière proactive pour en réduire l'impact.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche, il sied de revenir sur les points saillants qui l'ont caractérisée. Elle a porté sur les risques professionnels et leur mode de prévention à l'institut National de Préparation Professionnelle « INPP Sud-Kivu » à l'Est de la RD Congo. Son objectif était d'y dénicher les causes de la persistance des risques professionnels, d'identifier ces risques et d'analyser les mesures mises en place pour leur prévention. Ainsi, sa préoccupation principale était : pourquoi les risques professionnels persistent-ils au sein de l'INPP Sud-Kivu ? De ce questionnement, nous avons supposé que les causes de la persistance des risques professionnels à l'INPP Sud-Kivu sont de deux ordres : non application des procédures et réglementation et l'insuffisance des moyens. L'étude a utilisé une base de données provenant d'un guide d'entretien distribué aux dix chefs de services, la convention collective de l'INPP, les bulletins d'appréciation de certains agents, la recherche documentaire et l'observation directe et spontanée.

Après analyse des données, les résultats suivants sont relevés : les modes de prévention contre les risques ont été identifiés entre autres l'application de la méthode KAIZEN, 5 S, PDCA, la disponibilité des infrastructures fiables, des matériels et mobiliers fiables, la maintenance préventive des infrastructures et matériels assurés, la présence d'un service de sécurité qui veille à la protection des biens et des personnes, la disponibilité des extincteurs pour la prévention et lutte anti-incendie. D'une manière brève, c'est l'amélioration des conditions de travail. Cependant, la gestion non durable des risques à l'INPP peut être expliquée globalement par deux raisons, à savoir : la non-application des procédures administratives et réglementaire et l'insuffisance des moyens. Il est donc indispensable pour l'INPP de mettre en place un poste de risk manager à plein temps, qui s'occupera notamment de l'identification des risques, de les évaluer, les mesurer et de leur traitement adéquat.

Il importe de souligner que cette étude n'a pas abordé tous les aspects relatifs à l'analyse des risques et leur gestion à l'INPP Sud-Kivu, néanmoins les aspects traités donnent une base importante dans la prévention des risques. Elle ouvre ainsi le champ à

d'autres recherches qui pourront être focalisées dans ce domaine, en insistant sur des dimensions comme : les risques opérationnels et la responsabilité sociétale à l'INPP Sud-Kivu.

BIBLIOGRAPHIE

- Barthelemy B. et Courreges P. (2004), *Gestion des risques, Méthode d'optimisation globale*, 2^e Editions des organisations, Paris, 472p.
- Bochman F., et al.(2004),« Prévention des risques professionnels : pratique actuelle et orientation pour la recherche », *ISSA, Prévention Séries*, n°. 2049 (F).
- Bou nader R. (2017), *Modélisation du management des risques industriels et de la responsabilité sociale des entreprises : Cas des entreprises libanaises*, Gestion et management. Université de Toulon, Université Saint-Joseph (Beyrouth).
- Denis J-P, Martinet A-C et Salim A.(2016), *Lexique de gestion et de management*, éd. Dunod, Paris, 640p.
- Ebondo wa Mandzila E. et Zeghad. (2009),« Management des risques de l'entreprise : Ne prenez pas le risque de ne pas le faire », *La Revue des Sciences de Gestion* 2009/3 (n° 237-238) 2009/3 (n° 237-238), Éditions Direction et Gestion, pages 5 à 14.
- Ebondo wa Mandzila E. (2006). *La gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audit et le contrôle interne*, L'Harmattan Gramling A.A.,
- Feddaoui Y. et Merabet imed E. (2019), *Analyse des risques : Etude de cas de l'entreprise Alfapipe Annaba*, Université Badji Mokhtar- Annaba, mémoire.
- Feddaoui Y. (2019). *Analyse des risques: étude de cas de l'entreprise Alfapipe Annaba*, mémoire, Université Badji Mokhtar- Annaba.
- Gavard-Perret M-L. et Al, (2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, 2^e éd. Pearson, Villatuerta (Espagne).
- Guarnelli J., Lebraty J-F. et Pastorelli I.(2012)« Le décideur expert dans un contexte de crise surmédiatisée. Le cas de l'éruption du volcan Eyjafjöll », dans *Prospective et stratégie*.
- Hassid O. (2008), *La gestion des risques*, 2e éd. Dunod, Paris, 150p.
- INPP (2022). *Catalogue de formations continues* », INPP/Direction Générale, 10, 6^{ième} Rue, Quartier Industriel, Limeté-Kinshasa.
- Jica-Solide (2019). *Manuel de KAIZEN*, INPP/Direction Générale, 10, 6^e Rue, Quartier Industriel, Limeté-Kinshasa.
- Jonas H. (1990), *Le principe de responsabilité. Une éthique pour la civilisation technologique*, Éditions du Cerf, Paris.
- Marco L.(2011), « Genèse du risque éditorial : la comptabilité à l'époque romantique dans le fonds des librairies du commerce », dans *Management & Avenir* 2011/1 No 41.Cairn.info le 04/05/2011 <https://doi.org/10.3917/mav.041.0066>.

- Niffle, R. (2004) « La maîtrise des risques : Les rapports humains au risque ». *Le Journal Permanent de l'Humanisme Méthodologique* : 3 Territoires – 5 Prévention des risques. 1^{ère} publication : juillet 1999, et mis en ligne le vendredi 9 juillet 2004: http://journal.coherences.com/IMG/_article_PDF/article_49.pdf. P.6. Google Scholar.
- Nouhed A. (2009). Apport de la logique floue à l'analyse de criticité des risques industriels, Mémoire soutenu à L'université Université Hadj Lakhdar de Batna.
- RACICOT F-E et al. (2006), *Finance computationnelle et gestion des risques*, éd. Presses de l'Université du Québec.
- RDC, l'ordonnance 84-186 du 15 octobre 1986.
- Tchotourian I. (2011), « Le droit au secours du risque de mauvaise gouvernance : regard d'un juriste français sur les réformes récentes du Code belge des sociétés en matière de corporate gouvernance », dans *Management & Avenir* 2011/1 No 41.