



STRATEGIES D'AMELIORATION DE RENDEMENT DU PERSONNEL DANS UNE ORGANISATION DE SANTE. « Etude menée au Programme National de Lutte contre le VIH/SIDA »

**Victorine BOMBULA BONGONDO¹ José MUBAYA KIBEMBA², Claudine IYAMBA KIRONGONZI³,
John KAMBALA LUHATA⁴**

1. Master en Management des Services de Santé, Filière : Gestion des Organisations de Santé, Institut Supérieur des Techniques Médicales de Kinshasa « ISTM-KINSHASA », B.P. 774 Kinshasa XI, RD. Congo

2. Professeur à l'ISTM-Kinshasa/ Section de Gestion des Organisations de Santé

3. Chef de Travaux à l'ISTM-Kinshasa/ Section de Gestion des Organisations de Santé

4. Manager Consultant et Informaticien

Abstract: Le Programme National de Lutte contre le VIH/SIDA (PNLS) constitue un pilier majeur de la riposte en République Démocratique du Congo. Toutefois, son efficacité dépend largement du rendement de son personnel, souvent limité par divers facteurs organisationnels. Elle vise à identifier les facteurs qui influencent le rendement du personnel, les défis rencontrés ainsi que les stratégies déjà mises en œuvre ou proposées pour l'améliorer. Il s'agit d'une étude descriptive à visée analytique, fondée sur une approche qualitative, portant sur dix responsables du PNLS. Les données ont été collectées à travers des entretiens et des observations directes, puis analysées thématiquement. Les résultats de cette étude révèlent quelques contraintes identifiées dont les facteurs humains (démotivation, retards, absences, déséquilibre des effectifs), matériels (ruptures de stocks, équipements insuffisants ou vétustes) et financiers (faible financement étatique et externe). L'absence de standardisation dans l'évaluation et l'iniquité perçue dans la répartition des récompenses accentuent la démotivation. Toutefois, certaines stratégies sont déjà mises en œuvre : réunions hebdomadaires, partage d'expériences, coaching, supervisions formatives et ateliers internes. Cependant, l'amélioration durable du rendement du personnel du PNLS nécessite une stratégie intégrée combinant motivation adaptée, renforcement des compétences, dotation en ressources et leadership managérial efficace, afin de garantir l'efficacité organisationnelle et l'atteinte des objectifs de santé publique.

Keywords: Stratégies, Amélioration, Rendement, Personnel, Organisation de Santé, PNLS

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18130880>

Abstract

The National Program for the Fight against HIV/AIDS (PNLS) is a cornerstone of the response in the Democratic Republic of Congo. However, its effectiveness largely depends on staff performance, which is often constrained by organizational factors. This study aims to identify the determinants of staff performance, the challenges encountered, and the strategies already implemented or proposed for improvement. It is a descriptive and analytical study based on a qualitative approach, involving ten PNLS managers. Data were collected through interviews and direct observations, and analyzed thematically. Findings highlight major constraints, including human factors (demotivation, delays, absenteeism, imbalance of staff), material factors (stock shortages, insufficient or obsolete equipment), and financial factors (limited state and external funding). The lack of standardized evaluation procedures and perceived inequity in reward distribution further exacerbate demotivation. Nevertheless, some strategies are already in place, such as weekly meetings, experience sharing, coaching, formative supervision, and internal workshops. Sustainable improvement in PNLS staff performance, however, requires an integrated strategy that combines adapted motivation, skills enhancement, adequate resource allocation, and effective managerial leadership, in order to strengthen organizational efficiency and ensure the achievement of public health objectives.

Keywords: Strategies; Improvement; Performance; Staff; Health Organization; HIV/AIDS; PNLS.

1 Introduction

À l'ère de la mondialisation et du développement durable, le monde contemporain tend vers une société sans frontières, où les entreprises s'efforcent d'optimiser leur rationalité, leur performance et leur productivité afin d'atteindre efficacement les objectifs qu'elles se sont fixés. Elles évoluent dans un environnement à la fois concurrentiel, dynamique et complexe, marqué par la mondialisation des échanges, l'accélération de l'innovation et la diversification croissante des marchés, facteurs générant simultanément des menaces et des opportunités (Gautra P., 1993).

Pour ce faire, la gestion de ressources humaines constitue une activité indispensable et prioritaire du manager. Elle demeure un enjeu majeur du bon fonctionnement et de l'atteinte des objectifs assignés à une organisation. Force est de constater plusieurs aléas dans le cadre du rendement des ressources humaines, et que la garantie de la carrière des agents se voit de plus en plus remise en cause. Ce qui ne favorise pas l'atteinte des objectifs (Rezsohazy G., 1998).

Plusieurs théories managériales soulignent l'importance de la motivation pour améliorer le rendement du personnel de santé. Selon Vroom (1964), la motivation dépend de la perception qu'ont les employés de la relation entre leurs efforts et les résultats attendus, ce qui implique que les récompenses et les opportunités de carrière influencent directement leur performance. De même, la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) insiste sur la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance pour stimuler la motivation intrinsèque. Ces perspectives sont corroborées par des études récentes menées en Afrique de l'Ouest, qui montrent que des relations positives avec les supérieurs hiérarchiques, des responsabilités accrues et des conditions de travail adéquates renforcent l'engagement du personnel de santé, tandis que le cadre de vie a une influence moindre (Yé et al., 2023).

Il y a lieu de noter que l'efficacité d'une organisation de santé repose avant tout sur la performance de son personnel, laquelle dépend de ses connaissances, compétences et qualifications. Cependant, de nombreuses structures, notamment en Afrique et en République Démocratique du Congo, sont confrontées à des dysfonctionnements majeurs : faible gestion des ressources humaines, absence de planification et de politique de carrière cohérente, rémunérations insuffisantes et avantages sociaux non octroyés. Ces lacunes compromettent le rendement du personnel et, par conséquent, la qualité des services de santé, soulignant la nécessité de stratégies efficaces d'amélioration du rendement. Ainsi, le rendement du personnel au travail nécessite donc la mise en place de plusieurs stratégies managériales de la part des gestionnaires en vue

d'atteindre les objectifs prédéterminés. Dans ce cadre, il s'avère indispensable de bien vouloir évaluer le rendement du personnel au travail en fonction de stratégies appliquées (Grenier, S. et al.).

Dans le contexte du personnel de santé en RDC, des facteurs tels que la reconnaissance professionnelle, les possibilités de formation continue et les conditions de travail jouent un rôle crucial dans la motivation et, par conséquent, dans la performance organisationnelle. Malheureusement plusieurs défis majeurs sont enregistrés dans la gestion de son système de santé, notamment en ce qui concerne la performance du personnel soignant. Les contraintes telles que des effectifs pléthoriques, la démotivation, des conditions de travail précaires, le manque de formation continue, des rémunérations insuffisantes et l'absence de leadership efficace entravent le rendement du personnel de santé, essentiel à la performance organisationnelle. Ces défis sont particulièrement prononcés au sein du Programme National de Lutte contre le VIH/SIDA (PNLS), structure technique de référence nationale pour toutes les activités liées à la réponse nationale contre le VIH, le SIDA et les infections sexuellement transmissibles.

Le Plan Stratégique National de la riposte au VIH 2023-2027 de la RDC s'aligne aux engagements internationaux, notamment l'objectif 95-95-95 et le principe « Three Ones » de l'ONUSIDA (2021) met en évidence des obstacles tels que la gestion décentralisée des ressources humaines (la réduction et la rationalisation des effectifs), la résistance au changement des autorités centrales, le manque de ressources financières et les difficultés de coordination entre les différents niveaux de gouvernement. Ces contraintes structurelles affectent directement la performance du personnel soignant et la qualité des services offerts. Cependant, malgré ces orientations stratégiques, des obstacles persistent, notamment une gestion décentralisée des ressources humaines en santé confrontée à des défis tels que la résistance au changement de la part des autorités centrales, le manque de ressources financières et des difficultés de coordination entre les différents niveaux de gouvernement. Ainsi, la performance du personnel de santé dans la riposte nationale au VIH ne peut être pleinement comprise qu'en tenant compte à la fois des facteurs motivationnels individuels et des contraintes organisationnelles et institutionnelles qui caractérisent le système de santé congolais (Ministère de la Santé Publique de la RDC, 2023).

Ce faisant, l'objectif général de cette étude est d'évaluer le niveau de rendement du personnel de PNLS en vue de formuler éventuellement les stratégies managériales susceptibles de l'améliorer. Pour atteindre l'objectif général de la présente étude, nous nous sommes fixés des objectifs spécifiques suivants :

- Identifier les facteurs qui impactent le niveau du rendement du personnel du PNLS;
- Déceler les défis affectant le rendement du personnel de PNLS au travail ;
- Formuler des stratégies susceptibles d'améliorer le niveau de rendement des employés de PNLS;

2 Méthodologie

2.1 Type d'étude

Notre étude est de type descriptif, à visée analytique, et s'inscrit dans une approche qualitative.

2.2 Population cible

La population cible de notre étude est constituée du personnel de santé du Programme National de Lutte contre le VIH/SIDA (PNLS).

2.2.1 Critères de sélection

a) Critères d'inclusion

- Etre un agent du Programme National de Lutte contre le VIH/SIDA;
- Etre présent au moment de l'enquête;
- Accepter volontier de participer à l'enquête;
- Etre capable de répondre aux questions posées.

b) Critères d'exclusion

Sont exclus de notre enquête tout agent ne remplissant pas les critères d'inclusion précités ci-haut.

2.2.2 Echantillonnage

Le PNLS comptant dix services, cette démarche a permis de constituer un échantillon total de dix chefs de service, chacun étant directement impliqué dans la gestion et la coordination des activités liées à la riposte au VIH. Ces participants ont été invités à prendre part à un focus group, afin de favoriser les échanges, la confrontation des expériences et la discussion collective sur les facteurs influençant la motivation et le rendement du personnel de santé.

2.3 Méthodes, Techniques et instrument de collecte des données

2.3.1 Méthodes

Nous avons fait recours aux méthodes suivantes : comparative, analytique, statistique et descriptive.

2.3.2 Techniques

Toutes ces méthodes ont été appuyées par les techniques ci-après : revue documentaire, observation participative et interview.

2.3.3 Instrument

Comme instrument de collecte des données, nous nous sommes servis d'un questionnaire et guide d'entretien

2.4 Traitement et analyse des données

Les données qualitatives recueillies seront transcrrites, codifiées et analysées thématiquement. Cette méthode permettra de dégager les principaux thèmes, tendances et relations afin de répondre aux objectifs de l'étude.

3 Résultats et Discussion

3.1 Caractéristiques sociodémographiques des répondants

Les répondants se caractérisent principalement par un sexe masculin (80 %) et un niveau d'instruction de licence dans divers domaines. La moitié occupe des postes de commandement et l'autre moitié des postes de collaboration. Les fonctions exercées incluent chef de division, chef de service et analyste de données. Les professionnels de santé représentent 70 % des répondants, le reste étant des agents administratifs et techniques. Enfin, la moitié des participants cumule au moins 10 ans d'ancienneté au PNLS, tandis que l'autre moitié a entre 1 et 10 ans d'expérience.

Tableau 1 : Profil des répondants

Variables	Caractéristiques
Sexe	Majoritairement masculin ($\approx 80\%$)
Niveau d'instruction	Licence dans divers domaines
Statut professionnel	Fonctions de commandement et de collaboration
Fonctions exercées	Chef de division ; chef de service ; analyste de données
Catégorie professionnelle	Professionnels de santé ; agents administratifs et techniques
Ancienneté au PNLS	1 à 10 ans ; ≥ 10 ans

3.2 Facteurs influençant le niveau du rendement du personnel du PNLS

L'analyse qualitative révèle une forte disparité dans les méthodes d'évaluation du personnel au PNLS, allant du contrôle des procédures au suivi des objectifs ou à l'appréciation de mérite. Cette absence d'uniformité crée des perceptions d'injustice et nuit à la motivation des agents.

En matière de motivation, la récompense (rémunération, primes et avantages sociaux) constitue le principal facteur mobilisateur, tandis que promotions, responsabilités et équipements de travail sont moins influents. Cependant, l'iniquité perçue dans la répartition des récompenses limite leur impact réel.

Le problème central identifié est donc double : une évaluation non standardisée et des stratégies de motivation insuffisantes. Pour améliorer le rendement, il est crucial d'instaurer des procédures d'évaluation claires et équitables, associées à une politique motivante équilibrée, combinant facteurs financiers et non financiers.

Tableau 2 : Facteurs influençant le niveau du rendement du personnel au PNLS

Dimensions analysées	Facteurs identifiés	Effets perçus sur le rendement
Évaluation du personnel	Absence de méthodes standardisées ; diversité des critères (procédures, objectifs, mérite)	Sentiment d'injustice ; démotivation ; baisse de l'engagement
Motivation financière	Rémunération ; salaires ; primes ; avantages sociaux	Facteur mobilisateur majeur, mais impact limité par manque d'équité perçue. Mauvaise répartition des salaires et primes et autres avantages sociaux
Motivation non financière	Promotions ; responsabilités ; équipements de travail	Influence secondaire sur le rendement
Gouvernance du rendement	Faible articulation entre évaluation et motivation	Rendement irrégulier et peu soutenable

3.3 Défis affectant le rendement du personnel au PNLS

L'étude qualitative menée auprès des responsables du PNLS révèle plusieurs défis majeurs affectant le rendement du personnel, répartis en trois catégories : humains, matériels et financiers.

- Défis d'ordre humain : Sur le plan humain, la démotivation apparaît comme le facteur le plus fréquent, signalée par près d'un tiers des répondants. À cela s'ajoutent les arrivées tardives, les absences prolongées, le retard de promotion ou de mise à la retraite, ainsi que l'insuffisance ou la pléthora de personnel qualifié. Ces éléments traduisent des difficultés dans la gestion du personnel et la motivation, qui freinent l'efficacité organisationnelle.
- Défis d'ordre matériel et intrants : Concernant les défis matériels et liés aux intrants, les responsables soulignent principalement les ruptures de stocks et l'insuffisance des équipements et outils de travail. Bien que des procédés existent pour prévenir ces ruptures — suivi des commandes, calcul de la consommation, réapprovisionnement et contrôle des mouvements de stock — leur application est inégale et non systématique. Cette situation reflète l'absence d'une politique cohérente de gestion des ressources matérielles.
- Défis d'ordre financier : Enfin, sur le plan financier, les contraintes sont également déterminantes. Les subsides de l'État et le financement des partenaires bilatéraux et multilatéraux sont jugés insuffisants pour couvrir les besoins opérationnels et motivationnels. L'insuffisance des ressources financières limite la capacité de l'organisation à assurer des conditions de travail adéquates et à motiver le personnel.

En définitive, le rendement du personnel au PNLS est freiné par une combinaison de facteurs humains, matériels et financiers, exacerbée par l'absence de procédures uniformes et cohérentes pour gérer le personnel, les intrants et les ressources financières. L'amélioration du rendement nécessite donc la mise en œuvre de stratégies intégrées, incluant : une gestion équitable et standardisée du personnel, une politique cohérente de gestion des intrants et équipements, et une optimisation des ressources financières pour soutenir la motivation et l'efficacité organisationnelle.

Tableau 3 : Défis affectant le rendement du personnel au PNLS

Catégories	Défis identifiés	Effets perçus sur le rendement
Défis humains	Démotivation ; arrivées tardives ; absences prolongées ; retard de promotion et de mise à la retraite ; insuffisance ou pléthore de personnel qualifié	Baisse de l'engagement ; inefficacité dans l'exécution des tâches ; climat de travail peu favorable
Défis matériels et intrants	Ruptures de stocks ; insuffisance des équipements et outils de travail ; application inégale des procédures de gestion des stocks	Difficultés opérationnelles ; ralentissement des activités ; performance irrégulière
Défis financiers	Insuffisance des subsides de l'État ; financement limité des partenaires	Conditions de travail inadéquates ; faibles incitations à la performance

3.4 Stratégies d'amélioration du niveau de rendement des employés au PNLS

Pour faire face aux multiples contraintes identifiées, plusieurs stratégies sont mises en œuvre ou suggérées par les responsables du PNLS dont les réunions hebdomadaires et le partage d'expériences professionnelles apparaissent comme la principale pratique visant à renforcer le rendement, favorisant l'échange de savoir-faire et l'apprentissage collectif. D'autres mesures, telles que le coaching, les supervisions formatives, les ateliers internes et l'octroi de travaux à domicile à présenter aux collègues, contribuent également au développement des compétences et à l'amélioration continue des performances.

Par ailleurs, les responsables proposent des stratégies managériales intégrées pour optimiser l'accomplissement de la mission du programme. Il s'agit notamment de mettre en place une politique efficace de gestion du personnel ; d'assurer la dotation en matériels, outils et intrants nécessaires ; de planifier rationnellement les activités et gérer les ressources de manière optimale ; d'améliorer la communication interne et externe ; de renforcer les styles de leadership.

Cette analyse révèle que l'amélioration durable du rendement du personnel au PNLS repose sur une stratégie globale et cohérente, combinant gestion standardisée du personnel, motivation adaptée, renforcement des compétences et optimisation des ressources matérielles et financières. Cette approche intégrée constitue une condition essentielle pour surmonter les obstacles organisationnels et assurer l'efficacité du programme.

Tableau 4 : Stratégies d'amélioration du niveau de rendement des employés au PNLS

Axes stratégiques	Stratégies identifiées	Effets attendus sur le rendement
Renforcement des compétences	Réunions hebdomadaires ; partage d'expériences ; coaching ; supervisions formatives ; ateliers internes ; travaux à domicile	Amélioration des compétences ; apprentissage collectif ; meilleure performance individuelle et collective
Gestion du personnel	Politique efficace de gestion des ressources humaines ; planification rationnelle des activités	Meilleure organisation du travail ; efficacité accrue
Ressources matérielles et intrants	Dotation adéquate en matériels, outils et intrants	Réduction des contraintes opérationnelles ; continuité des activités
Communication et leadership	Amélioration de la communication interne et externe ; renforcement des styles de leadership	Cohésion des équipes ; engagement et motivation du personnel
Gestion financière	Optimisation des ressources financières	Soutien durable à la performance et à la motivation

3.4 Discussion

L'analyse des résultats révèle qu'au PNLS le rendement du personnel est fortement limité par un ensemble de facteurs humains, matériels et financiers. La démotivation, les retards et absences, ainsi que l'insuffisance ou la pléthore de personnel, compromettent l'efficacité organisationnelle, confirmant les observations de Mabika (2018) et N'Guessan (2017) dans d'autres contextes hospitaliers africains. Les contraintes matérielles, notamment les ruptures de stocks et l'insuffisance d'outils de travail, combinées aux limitations financières, restreignent la capacité de l'organisation à assurer un environnement propice à la motivation et à la performance des agents (Agyepong et al., 2020).

Dans cette optique, les méthodes d'évaluation disparates et l'iniquité perçue dans la répartition des récompenses révèlent un déficit de standardisation qui nuit directement à l'engagement et à la productivité, en ligne avec les théories de l'équité d'Adams (1963) et la théorie de la motivation de Herzberg (1966). Les stratégies actuellement mises en œuvre, telles que les réunions hebdomadaires, le partage d'expériences professionnelles, ainsi que les approches managériales proposées — gestion équitable du personnel, planification rationnelle des activités, dotation en ressources et renforcement du leadership — constituent des leviers déterminants pour améliorer le rendement.

Il apparaît donc que l'amélioration durable du rendement du personnel au PNLS ne peut être atteinte qu'au travers d'une stratégie intégrée, articulant la réduction et rationalisation des effectifs, une motivation adaptée aux besoins des agents, le renforcement continu des compétences et une gestion optimale des ressources matérielles et financières. Une telle approche est indispensable pour surmonter les obstacles organisationnels, garantir l'équité et l'efficacité du programme, et assurer l'atteinte des objectifs du PNLS dans la lutte contre le VIH/SIDA.

4 Conclusion

Au terme de cette étude menée au PNLS sur les stratégies d'amélioration de rendement du personnel dans une organisation de santé, il ressort que le rendement du personnel est freiné par des facteurs humains, matériels et financiers, ainsi que par des méthodes d'évaluation disparates et une répartition inéquitable des récompenses. Ainsi, pour améliorer durablement la performance organisationnelle, il est nécessaire de mettre en place une stratégie intégrée, combinant gestion standardisée du personnel (réduction et rationalisation des effectifs), motivation adaptée, renforcement des compétences et optimisation des ressources matérielles et financières. Une telle approche permettrait de surmonter les obstacles organisationnels, d'accroître l'efficacité individuelle et collective, et d'assurer l'accomplissement optimal de la mission du PNLS.

REFERENCES

- [1] Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- [2] Agyepong, I. A., Kodua, A., Adjei, S., & Adam, T. (2020). Reforms in Ghana's health sector: Sustainability and challenges. *BMJ Global Health*, 5(9), e002787.
- [3] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- [4] Gautier P., (1993), *Psychologie de l'Administration individuelle de l'entreprise*, éd. Gauthier-Villard, PUF, Paris
- [5] Grenier, et al. (2012). Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. *Management international*, 16(4), 169–179. DOI : 10.7202/1013156ar
- [6] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1966). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- [7] Mabika, J. (2018). La gestion des conflits dans les hôpitaux publics de Lubumbashi. Mémoire, Université de Lubumbashi.
- [8] Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- [9] Ministère de la Santé Publique de la RDC. (2023). Plan Stratégique National de la riposte au VIH 2023-2027, Kinshasa
- [10] Ministère de la Santé Publique de la RDC. (2024). Rapport national de suivi de la riposte au VIH 2024. Kinshasa.
- [11] Mintzberg, H. (2005). *La structuration des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- [12] Mutombo, L. (2021). Conflits organisationnels et performance hospitalière à Kinshasa. Thèse de doctorat.
- [13] N'Guessan, K. (2017). Les conflits organisationnels dans les hôpitaux ivoiriens. Mémoire, Université Félix Houphouët-Boigny.
- [14] ONUSIDA. (2021). Baromètre analytique de la lutte contre le VIH/SIDA en République Démocratique du Congo. Genève.
- [15] Rezsohazy G. (1998), *Théorie et critique des faits sociaux*, éd. La renaissance du livre. Tomel II, Bruxelles

- [16] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Comportement organisationnel (18^e éd.). Paris : Pearson Education.
- [17] Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.
- [18] Yé, M., et al. (2023). Les déterminants de la motivation au travail du personnel soignant en zones rurales en Côte d'Ivoire. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6(4), 782–801.