



## REPRESENTATIONS DU TRAVAIL ET FACTEURS DE MOTIVATION DES AGENTS PUBLICS EN MILIEU RURAL : CAS DE LA COMMUNE RURALE D'IDIOFA

MAFUTA NSANGALOM Pitshou<sup>1</sup>, ASABIEL ALEBOR'ONKYIE Emilienne<sup>2</sup>

1. Congolais (RD), Assistant, Institut Supérieur de Commerce d'Idiofa (ISC – Idiofa), République Démocratique du Congo
2. Congolaise (RD), République Démocratique du Congo

**Abstract:** This study examines work representations and motivational factors among public servants in rural areas, focusing on the Commune Rurale d'Idiofa in the Democratic Republic of Congo. Drawing on Herzberg's two-factor theory, Moscovici's social representations theory, and professional identity approaches, the research investigates how agents perceive their work and the determinants of their motivation. A mixed-methods approach combining structured questionnaires and semi-structured interviews was employed to capture both quantitative and qualitative insights into work perception, hygiene factors, interpersonal relations, and sources of motivation.

Findings indicate that work is primarily seen as a means of subsistence rather than a vocation, with motivation largely driven by extrinsic factors such as salary, material conditions, and promotion opportunities. Agents report insufficient institutional recognition, limited professional development, and a lack of regular evaluation, which undermine professional identity and engagement. The study highlights the need for enhanced human resource management, structured evaluation and recognition systems, and improved working conditions to foster sustainable motivation and strengthen public service performance in rural contexts.

**Keywords:** Motivation, Hygiene factors, Work representation, Professional identity, Public administration, Rural area, Idiofa, DRC

### Résumé

Cette étude explore les représentations du travail et les facteurs de motivation des agents publics en milieu rural, en prenant pour cadre la Commune Rurale d'Idiofa en RDC. Elle mobilise les théories de Herzberg sur la motivation bi-factorielle, de Moscovici sur les représentations sociales et l'approche de l'identité professionnelle pour analyser la perception qu'ont les agents de leur travail et l'impact sur leur engagement. Une méthodologie mixte a été utilisée, combinant un questionnaire structuré et des entretiens

semi-directifs, permettant de recueillir des données quantitatives et qualitatives sur la perception du travail, les conditions matérielles, les relations interpersonnelles et les sources de motivation.

Les résultats montrent que le travail est souvent perçu comme un moyen de subsistance plutôt que comme une vocation, et que la motivation est largement orientée vers des facteurs extrinsèques tels que le salaire, les conditions matérielles et les opportunités d'avancement. Les agents ressentent un manque de reconnaissance institutionnelle, d'évaluation régulière et de formation continue, ce qui affaiblit leur identité professionnelle et leur engagement. L'étude souligne l'importance de renforcer la gestion des ressources humaines, de structurer l'évaluation et la reconnaissance, et d'améliorer les conditions de travail afin de favoriser un engagement durable et d'accroître la performance du service public local.

**Mots-clés :** Motivation, Facteurs d'hygiène, Représentation du travail, Identité professionnelle, Administration publique, Milieu rural, Idiofa, RDC.

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.18402395>

---

## 1 Introduction

Dans un monde en mutation, marqué par des transformations économiques, sociales et technologiques rapides, le rôle de l'administration publique reste central pour la gestion des territoires et le développement local. En République Démocratique du Congo (RDC), la fonction publique constitue un pilier essentiel de l'action publique et du service rendu aux citoyens. Pourtant, de nombreuses enquêtes nationales et internationales montrent que l'administration publique congolaise, notamment en milieu rural, fait face à des défis persistants : faible productivité, démotivation des agents, manque de moyens, gestion des ressources humaines inefficace et faible adaptation aux standards modernes (Bisimwa 2022 ; Bolumbu, 2025).

La qualité du service rendu à la population dépend étroitement de la manière dont les agents perçoivent et conçoivent leur mission quotidienne. En République Démocratique du Congo, ce principe revêt une dimension cruciale, surtout en milieu rural où les ressources sont limitées, les moyens matériels insuffisants et la gestion des carrières souvent peu structurée. La commune rurale d'Idiofa, située dans la province du Kwilu, illustre parfaitement cette situation. L'administration locale y compose avec un personnel souvent vieillissant, peu formé aux exigences contemporaines et confronté à des défis logistiques et organisationnels majeurs.

Depuis plusieurs années, des études comme celles de Yamb (2015), soulignent les faiblesses persistantes de la gestion des ressources humaines dans les administrations congolaises : faible rémunération, conditions de travail précaires, absence de plan de carrière cohérent, insuffisance des formations continues et reconnaissance professionnelle marginale. Ces dimensions constituent pourtant des facteurs essentiels de motivation selon Herzberg (1959) et Hackman & Oldham (1976). Moscovici (1961), montre également que la représentation sociale du travail est déterminante : elle reflète non seulement les réalités matérielles mais aussi les cadres culturels et collectifs qui influencent le sens attribué à l'emploi.

À Idiofa, le contexte est marqué par une pyramide des âges déséquilibrée : plus de la moitié des agents sont proches de l'âge de la retraite. La relève reste insuffisamment préparée et motivée, alors même que la population locale exige des services publics plus modernes et efficaces. Dans ce contexte, la conception que les agents se font de leur travail apparaît comme un levier central pour comprendre la dynamique de leur engagement professionnel. La motivation ne dépend pas seulement du salaire : elle tient aussi à la formation, à l'évaluation, à la reconnaissance et à la participation aux décisions organisationnelles.

Pourtant, malgré ces constats, rares sont les recherches qui étudient de façon systématique les interactions entre la représentation du travail, les facteurs de motivation et leur impact concret sur la performance de l'administration publique en milieu rural congolais. Il apparaît donc nécessaire d'explorer cette réalité spécifique, non seulement pour combler un vide scientifique, mais aussi pour identifier des pistes d'action réalistes en faveur d'une administration publique plus performante en milieu rural congolais.

Ainsi, l'objectif général de cette étude est de comprendre comment les agents publics en milieu rural perçoivent leur travail et quels sont les facteurs qui influencent leur motivation. Plus spécifiquement, cette étude cherche à analyser les représentations que se font les agents publics de leur travail, à identifier les facteurs qui déterminent leur motivation, et à mettre en évidence les particularités liées au contexte de travail en milieu rural.

Dès lors, deux grandes questions structurent cette recherche : (1) Comment les agents publics de la commune rurale d'Idiofa perçoivent-ils leur travail et quels facteurs déterminent leur niveau de motivation ? (2) Dans quelle mesure ces représentations et ces facteurs de motivation influencent-ils leur engagement professionnel et quelles pistes peuvent être envisagées pour améliorer durablement leur performance au service de la collectivité locale ?

Face à ces questions, nous émettons les hypothèses suivantes : (1) H1 : La perception du travail par les agents publics et les facteurs associés (intrinsèques et extrinsèques) influenceraient leur niveau de motivation. Plus précisément, les agents qui considèrent leur travail comme une vocation (représentation positive) et bénéficient de conditions de travail adéquates, d'une rémunération satisfaisante et d'un accompagnement professionnel adapté manifesterait un niveau de motivation plus élevé que ceux qui perçoivent le travail principalement comme une source de revenu ou une contrainte. (2) H2 : Les représentations du travail et les facteurs de motivation impacteraient directement l'engagement professionnel et la performance des agents publics, conditionnant les possibilités d'amélioration durable du service rendu à la collectivité. Autrement dit, la reconnaissance professionnelle, les perspectives d'évolution, le sentiment d'appartenance et la présence de facteurs moteurs renforcent l'engagement et la performance, tandis qu'une représentation négative du travail combinée à l'absence de ces facteurs réduit la performance individuelle et collective au sein de l'administration locale.

## **2 Méthodologie**

### **2.1 Cadre physique**

La commune rurale d'Idiofa constitue le cadre physique de cette étude. Elle est située à l'ouest de la République Démocratique du Congo et composée de quatorze quartiers. Elle concentre ses principales infrastructures administratives au chef-lieu, où fonctionnent le secrétariat communal, l'état civil, les services techniques, financiers et sociaux, bien que la plupart de ces structures opèrent dans un bâtiment vétuste, insuffisamment équipé et inadapté aux exigences actuelles du service public. Le manque d'outils modernes, la faible intégration

des technologies de l'information, l'exiguïté des bureaux et l'absence d'un environnement matériel adéquat entravent l'efficacité administrative et dégradent la qualité du service rendu. De plus, l'isolement relatif de la commune et l'état dégradé des routes reliant Idiofa à Kikwit limitent l'accessibilité et la mobilité des agents, en particulier durant la saison des pluies, ce qui renforce les contraintes organisationnelles.

## 2.2 Population et échantillon de l'étude

La population cible de notre étude est constituée de l'ensemble des agents publics en fonction dans la commune rurale d'Idiofa, située dans la province du Kwilu. Selon les données administratives disponibles pour l'année 2024, ces agents sont estimés à 80 et répartis dans les différents services de l'administration locale, notamment le secrétariat communal, l'état civil, les services techniques, financiers et sociaux. Ce choix s'explique par le fait que ces agents représentent le cœur du fonctionnement de l'administration communale et qu'ils sont directement impliqués dans la mise en œuvre des politiques publiques locales.

Compte tenu de la taille réduite de cette population et afin de garantir la représentativité des résultats, nous avons appliqué la formule de Slovin pour déterminer la taille de l'échantillon, en tenant compte d'une marge d'erreur acceptable. Théoriquement, la formule indiquait un effectif de 50 agents, soit 62,5 % de la population totale. Ce chiffre s'est avéré cohérent avec les réalités de terrain marquées par des contraintes logistiques et organisationnelles : disponibilité inégale des agents, temps limité consacré à la collecte de données et ressources financières restreintes. C'est ainsi que l'échantillon définitif a été fixé à 50 sujets, ce qui demeure suffisant pour une étude exploratoire.

L'échantillon a été stratifié selon quatre critères principaux : le sexe, la tranche d'âge, l'ancienneté et le statut professionnel, afin de refléter la diversité interne de la population d'Idiofa. Au niveau du sexe, 36 hommes ont été retenus contre 14 femmes. Cette prédominance masculine s'explique par la forte représentation des hommes dans l'administration communale. En ce qui concerne l'âge, l'échantillon présente une structure relativement vieillissante : 4 agents de moins de 30 ans, 10 de 30 à 40 ans, 16 de 41 à 50 ans et 20 de plus de 50 ans. Cette distribution montre que les agents les plus jeunes constituent une minorité (8 %), ce qui pose la question du renouvellement générationnel dans la fonction publique locale. Pour l'ancienneté, 6 agents comptent moins de 5 ans de service, 10 ont entre 5 et 10 ans, 20 cumulent entre 11 et 20 ans, et 14 totalisent plus de 20 ans. Ainsi, plus de la moitié des répondants disposent de plus d'une décennie d'expérience, ce qui traduit à la fois une stabilité du personnel mais également un risque de routine ou de démotivation si aucune perspective d'évolution n'est offerte.

Enfin, le statut professionnel a été pris en compte à travers les différentes catégories hiérarchiques : cadres supérieurs, agents de maîtrise et agents d'exécution. Cette stratification permet de garantir que chaque niveau de responsabilité soit représenté et de mieux comprendre comment les conditions de travail et la motivation varient selon la position occupée dans l'organigramme administratif. En somme, l'échantillon retenu pour cette recherche présente une diversité suffisante pour offrir une photographie représentative du personnel communal d'Idiofa, tout en tenant compte des réalités organisationnelles et des contraintes pratiques rencontrées lors de l'enquête.

## 2.3 Méthode et technique de la récolte des données

Nous avons utilisé une méthode mixte combinant enquête quantitative et entretiens qualitatifs afin de récolter les données. L'outil principal de collecte a été un questionnaire structuré comprenant des questions fermées et des échelles de Likert. Celui-ci a permis de recueillir des informations sur les caractéristiques sociodémographiques des agents, leurs perceptions du travail, leurs facteurs de motivation et leurs conditions de travail. En complément, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'un sous-échantillon de 5 à 10 agents choisis selon leur statut et leur ancienneté. Ces entretiens ont servi à approfondir la compréhension des représentations sociales, des expériences professionnelles et des attentes individuelles.

Le questionnaire a été administré en présentiel, directement dans les bureaux communaux, afin de maximiser le taux de participation et d'assurer la clarté des réponses. Les entretiens, réalisés individuellement et en toute confidentialité, ont garanti la liberté de parole des enquêtés. Pour l'analyse, les données quantitatives ont été traitées à l'aide de statistiques descriptives (fréquences et pourcentages). Les données qualitatives ont fait l'objet d'une analyse de contenu, ce qui a permis de dégager les représentations dominantes et les principaux thèmes liés à la motivation et à la perception du travail.

## 3. Résultats

Cette section présente les résultats de l'enquête réalisée auprès de 50 agents publics de la Commune Rurale d'Idiofa. Chaque tableau correspond à une question clé du questionnaire et fournit une vue d'ensemble des réponses recueillies.

### 3.1. Perception du travail

Dans cette section nous présentons les réactions des sujets de l'étude face à la question numéro cinq de notre questionnaire partant sur la perception qu'ils ont de leur travail.

#### Question n°5 : Pour vous, le travail est ?

**Tableau 1 : Réactions des sujets face à la question n°5**

Perception du travail	Effectif	Pourcentage
Une vocation	16	32 %
Un moyen de subsistance	28	56 %
Une contrainte	4	8 %
Autre	2	4 %
Total	50	100 %

Le tableau 1 révèle que la majorité des répondants (56 %) perçoivent le travail principalement comme un moyen de subsistance, traduisant une vision pragmatique centrée sur la satisfaction des besoins essentiels plutôt que sur une dimension vocationnelle. Seuls 32 % considèrent le travail comme une vocation, témoignant d'un engagement plus idéaliste ou citoyen. Cette tendance, éclairée par la théorie des représentations sociales de Moscovici, s'explique par le contexte socio-économique difficile marqué par la faiblesse des revenus, la précarité et le manque de perspectives, particulièrement en milieu rural, ce qui limite la perception du travail comme un accomplissement personnel ou une mission de service public.

### 3.2. Facteurs d'hygiène (conditions de travail, outils, évaluation, etc.)

#### 3.2.1. Conditions matérielles et disponibilité des outils de travail

Dans cette section nous présentons les réactions de nos sujets face à la question n°6 de notre questionnaire portant sur la disponibilité des outils de travail.

#### Question n°6 : Disposez-vous des outils nécessaires à votre travail ?

Tableau 2. Réactions des sujets face à la question n°6

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	22	44 %
Partiellement	20	40 %
Non	8	16 %
Total	50	100 %

Du tableau 2 il ressort que moins de la moitié des agents (44 %) déclarent disposer des outils indispensables à l'exercice de leurs fonctions. À cela s'ajoute un groupe important (40 %) affirmant ne bénéficier que partiellement du matériel requis, tandis que 16 % déclarent ne disposer d'aucun moyen. Ces chiffres témoignent d'un déficit structurel qui affecte directement la qualité du service public, en ralentissant les opérations et en limitant l'autonomie des agents. L'analyse des entretiens confirme ce constat : le manque d'outils modernes (ordinateurs, imprimantes, connexion Internet, instruments techniques) oblige fréquemment les services à recourir à des stratégies alternatives, parfois informelles, afin d'assurer la continuité administrative. Cette situation, souvent perçue comme frustrante, tend à alimenter un sentiment d'impuissance institutionnelle et contribue à la démotivation professionnelle.

#### 3.2.2. Évaluation et reconnaissance institutionnelle

Dans cette section nous présentons les réactions des sujets de l'étude face à la question numéro sept de notre questionnaire partant sur l'évaluation régulière du travail.

#### Question n°7 : Etes-vous évalué régulièrement ?

Tableau 3 : réactions des sujets face à la question n°7

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	20	40 %
Non	30	60 %
Total	50	100 %

Le tableau 3 montre que 60 % des répondants déclarent ne pas être évalués régulièrement, contre 40 % qui affirment l'être. Cette absence d'évaluation traduit une faiblesse structurelle dans le suivi des performances individuelles, créant un climat organisationnel marqué par le manque de repères et de valorisation des efforts. Les agents interrogés indiquent qu'ils exercent leurs fonctions de manière routinière, sans retour formel de la hiérarchie, ce qui freine leur progression professionnelle et réduit leur motivation. Ce déficit de suivi nourrit également un manque de reconnaissance institutionnelle, rendant les investissements personnels souvent invisibles et favorisant un désengagement progressif. En l'absence de mécanisme de feedback, les agents peinent à mesurer leur contribution et à ajuster leurs pratiques, tandis que le relâchement du contrôle favorise une indulgence organisationnelle pouvant mener à la passivité et à la perte d'intérêt. Ainsi, l'inexistence d'un système structuré d'évaluation affaiblit la responsabilité, érode le sens du travail et compromet l'engagement collectif.



### 3.2.3. Conditions générales de travail et climat organisationnel

Dans cette section nous présentons les réactions des sujets de l'étude face aux questions numéro dix et douze de notre questionnaire partant respectivement sur l'appréciation des conditions de travail et sur les conflits liés à l'organisation du travail.

#### Question n°10 : Comment jugez-vous vos conditions de travail ?

Tableau 4 : Réactions des sujets face à la question n°10

Appréciation	Effectif	Pourcentage
Très bonnes	4	8 %
Acceptables	10	20 %
Moyennes	20	40 %
Mauvaises	16	32 %
Total	50	100 %

Le tableau 4 indique que 72 % des sujets jugent leurs conditions de travail moyennes ou mauvaises. Contrairement à 28% des sujets qui les trouvent acceptables ou très bonnes. Ce constat traduit un malaise institutionnel lié autant à la vétusté des infrastructures qu'à l'organisation interne des services. Les entretiens indiquent que les bureaux étroits, l'absence de mobilier adapté, le manque d'électricité et la surcharge administrative alimentent un sentiment d'usure professionnelle. Dans ce contexte, le lieu de travail tend à être perçu comme une contrainte plutôt que comme un environnement propice à l'efficacité et à la concentration.

#### Question n° 11 : Etes-vous satisfaits de vos relations professionnelles ?

Tableau 5 : réactions des sujets face à la question n°11

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	20	40 %
Rarement	20	40 %
Non	10	20 %
Total	50	100 %

Les résultats du tableau 5 révèlent que 40 % des agents déclarent connaître régulièrement des conflits liés à l'organisation, tandis qu'un pourcentage identique affirme y être confronté de manière occasionnelle. Selon les entretiens, ces tensions traduisent souvent un manque de clarté dans la répartition des tâches, l'absence de procédures standardisées ou des interventions hiérarchiques perçues comme inégales. La cohabitation entre services peut ainsi devenir source de rivalités, d'incompréhensions ou de frustrations, au détriment de la cohésion interne.

Dans un tel environnement, le climat relationnel et organisationnel perd en fluidité. Les agents évoquent une communication interne limitée, parfois informelle, qui laisse place aux interprétations et ralentit la circulation de l'information. Cette situation, au fil du temps, fragilise la confiance, affaiblit le sentiment d'appartenance et rend difficile la projection dans une dynamique collective durable. Il en résulte un fonctionnement administratif où chacun accomplit sa mission de manière isolée, sans réelle synergie d'équipe.

Ces éléments montrent que les conditions matérielles et organisationnelles forment un ensemble cohérent : un environnement physique dégradé, combiné à un climat interne fragile, crée un cadre peu motivant et peu stimulant. L'agent se trouve ainsi dans une position défensive, cherchant surtout à « faire face » plutôt qu'à s'investir avec conviction dans l'amélioration du service rendu à la population.

### 3.3. Facteurs de la motivation

Dans cette section nous présentons les réactions des sujets de l'étude face à la question numéro huit de notre questionnaire partant sur les facteurs de la motivation.

#### Question n°8: Qu'est-ce qui vous motive le plus ?

**Tableau 6 : Réactions des sujets face à la question n°8**

Source de motivation	Effectif	Pourcentage
Salaire	30	60 %
Promotion	8	16 %
Reconnaissance	6	12 %
Sécurité de l'emploi	4	8 %
Conditions matérielles	2	4 %
Total	50	100 %

Les résultats du tableau 8 montrent que, selon les agents interrogés, 60 % d'entre eux considèrent le salaire comme le principal facteur de motivation. Cette prédominance du critère financier traduit, d'après leurs réponses, une motivation surtout extrinsèque, orientée vers la satisfaction des besoins matériels et la recherche d'une certaine stabilité économique. Dans un contexte rural marqué par des salaires modestes et un coût de vie souvent élevé, cette priorité accordée à la rémunération apparaît, selon les agents, comme une réponse directe à la précarité vécue.

La promotion (16 %) et la reconnaissance professionnelle (12 %) occupent des positions secondaires, les participants expliquant que les perspectives d'avancement restent floues, irrégulières ou dépendantes de facteurs externes, ce qui en limite l'impact sur leur motivation. La sécurité de l'emploi (8 %) et l'amélioration des conditions matérielles (4 %) sont encore moins citées, la première étant perçue comme un acquis lié au statut de la fonction publique, et la seconde comme une responsabilité de l'administration plutôt qu'une source de motivation personnelle. Dans l'ensemble, les agents décrivent un système motivationnel déséquilibré, dominé par des attentes financières immédiates, ce qui rend difficile la mobilisation autour de valeurs collectives, d'objectifs de performance ou d'un engagement vocationnel, et conduit à une relation principalement utilitariste au travail.

### 3.4. Formation et développement professionnel

Dans cette section nous présentons les réactions des sujets de l'étude face à la question numéro neuf de notre questionnaire partant sur la formation.

#### Question n° 9 : Avez-vous reçu une formation spécifique pour votre poste.

**Tableau 7 : Réactions des sujets face à la question n°9**

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	18	36 %
Non	32	64 %
Total	50	100 %

Le tableau 7 indique que près des deux tiers des sujets (64 %) déclarent ne pas avoir bénéficié d'une formation spécifique en lien avec leur poste. Ce déficit structurel contribue à un exercice empirique des fonctions, souvent fondé sur l'expérience personnelle, l'improvisation ou la transmission informelle entre collègues. Dans ces conditions, l'acquisition d'automatismes professionnels, l'amélioration des pratiques ou l'harmonisation des méthodes de travail deviennent particulièrement difficiles.

Les entretiens réalisés montrent que plusieurs agents se sentent insuffisamment préparés pour faire face aux exigences contemporaines du service public, notamment en matière de gestion administrative, de numérique ou de suivi des dossiers. Pour certains, cette absence de



formation engendre une perte de confiance en soi ou une forme d'autocensure, les conduisant à limiter leurs initiatives par peur de l'erreur ou du jugement. Pour d'autres, elle nourrit un sentiment d'abandon institutionnel, renforçant l'idée que leur évolution professionnelle n'est pas une priorité pour l'administration.

### 3.5. Climat relationnel et dynamique interpersonnelle

Dans cette section nous présentons les réactions des sujets de l'étude face à la question numéro onze de notre questionnaire partant sur le climat relationnel et la dynamique interpersonnelle.

#### Question n° 11 : Etes-vous satisfaits de vos relations professionnelles ?

Tableau 8 : Réactions des sujets face à la question n°11

Réponse	Effectif	Pourcentage
Oui	28	56 %
Partiellement	12	24 %
Non	10	20 %
Total	50	100 %

Le tableau 8 indique que plus de la moitié des agents (56 %) se déclarent satisfaits de leurs relations avec leurs collègues. Ce résultat traduit l'existence d'un socle relationnel relativement stable, fondé sur la proximité, la solidarité et l'habitude de travailler ensemble depuis de nombreuses années. Cette stabilité peut constituer un atout, car elle favorise un climat de confiance et réduit les tensions interpersonnelles.

Cependant, 24 % se disent seulement « partiellement » satisfaits et 20 % expriment une insatisfaction nette. Les entretiens indiquent que ces tensions proviennent le plus souvent d'un manque de communication interne, de malentendus dans la transmission des directives ou d'une répartition inégale des charges de travail. Dans un contexte où les procédures sont parfois floues et où les responsabilités se superposent, les incompréhensions peuvent facilement se transformer en conflits interpersonnels. Ainsi, si le climat relationnel reste globalement positif, il demeure fragile et dépendant des affinités personnelles plutôt que de mécanismes organisationnels structurés. Cette fragilité limite la capacité de l'administration à construire une véritable culture de travail collective, fondée sur la transparence, la collaboration et la circulation fluide de l'information.

### 3.6. Défis majeurs identifiés

Dans cette section nous présentons les réactions des sujets de l'étude face à la question numéro treize de notre questionnaire partant sur les défis majeurs identifiés. En effet, l'analyse des contraintes perçues par les agents permet de cerner les priorités d'intervention pour améliorer le fonctionnement administratif.

#### Question n°13 : Quels sont les défis majeurs ?

Tableau 9 : réactions des sujets face à la question n°13

Défi principal	Effectif	Pourcentage
Faible rémunération	24	48 %
Manque de matériel	14	28 %
Absence de formation continue	8	16 %
Autres	4	8 %
Total	50	100 %

La faible rémunération apparaît comme le problème le plus préoccupant (48 %), confirmant le poids central du facteur financier dans la réalité quotidienne des agents. Elle est suivie par le manque de matériel (28 %), qui renforce la perception d'un environnement de travail contraignant et peu stimulant. L'absence de formation (16 %) arrive en troisième

position, ce qui rejoint les constats précédents sur le déficit de perspectives professionnelles. Ces défis traduisent une administration confrontée à des blocages multiples : salariaux, matériels et organisationnels. Pris ensemble, ils expliquent en grande partie la difficulté à construire une motivation durable et un engagement collectif solide.

#### 4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

La présente section a pour objectif d'interpréter les résultats obtenus, d'en proposer une lecture analytique et d'en dégager la portée scientifique au regard des hypothèses, des théories mobilisées et des travaux antérieurs.

Les résultats de l'étude montrent tout d'abord que la majorité des agents interrogés considèrent leur activité professionnelle principalement comme un moyen d'assurer leur subsistance. Le travail est perçu avant tout comme une source de revenu plutôt que comme un espace d'accomplissement personnel ou de contribution à l'intérêt général. Cette tendance est renforcée par un contexte socio-économique marqué par la précarité, où la stabilité financière devient prioritaire. Par conséquent, la valeur symbolique du travail et l'attachement à la mission de service public demeurent secondaires. La motivation déclarée apparaît ainsi fortement liée aux avantages matériels, et moins aux dimensions vocationnelles.

Ensuite, les résultats mettent en évidence la domination des facteurs extrinsèques dans le processus motivationnel. La rémunération, l'accès aux moyens de travail, les conditions matérielles, et la possibilité d'obtenir ponctuellement des avantages financiers constituent les préoccupations principales. À l'inverse, les facteurs intrinsèques tels que l'épanouissement, la reconnaissance du travail bien fait ou la valorisation des compétences apparaissent secondaires. Cette hiérarchie traduit une motivation davantage orientée vers la compensation matérielle que vers l'engagement durable dans la fonction.

Par ailleurs, l'enquête révèle une faiblesse marquée de l'identité professionnelle. Les agents expriment un manque de reconnaissance institutionnelle, une rareté des formations continues, et l'absence d'un dispositif d'évaluation régulier capable d'accompagner et de valoriser leur progression. Privés de perspectives d'évolution, ils peinent à se projeter dans leur fonction, ce qui conduit à une exécution routinière des tâches et à un engagement minimal.

Enfin, les résultats soulignent l'importance du contexte organisationnel dans la construction de la motivation. Les tensions hiérarchiques, les problèmes de communication interne, le manque de coordination ainsi que l'insuffisance d'infrastructures et de moyens opérationnels créent un environnement peu favorable à l'implication. Les agents évoluent dans un cadre qu'ils perçoivent comme contraignant plutôt que structurant, ce qui renforce la démotivation collective.

L'interprétation de ces résultats met en lumière un ensemble de déterminants situés à la fois au niveau individuel, organisationnel et institutionnel. La centralité accordée au salaire et aux avantages matériels s'explique par le contexte socio-économique local où la sécurité financière reste l'objectif primordial. Cette dynamique conduit les agents à développer une attitude pragmatique : le travail est un moyen de survie, non un espace d'épanouissement. Le manque de reconnaissance, l'absence d'évaluation structurée et la rareté des formations contribuent à affaiblir la perception de la fonction publique comme un espace de développement personnel. L'organisation interne et les conditions de travail ont un effet cumulatif sur la motivation, car un cadre marqué par les insuffisances structurelles tend à réduire l'initiative, le sentiment d'utilité et la projection dans le rôle professionnel.

Les résultats confirment les apports de plusieurs théories mobilisées. La représentation utilitariste du travail s'inscrit dans la perspective de Moscovici (1961), pour qui les représentations sociales se construisent en fonction des réalités matérielles et du contexte

culturel. La prédominance des facteurs extrinsèques corrobore le modèle bi-factoriel de Herzberg (1959), selon lequel les facteurs d'hygiène, comme la rémunération et les conditions matérielles, sont indispensables mais ne suffisent pas à assurer une motivation durable. Les observations rejoignent également la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (2000), qui établit que la motivation extrinsèque domine lorsque les besoins psychologiques fondamentaux — compétence, autonomie et affiliation — ne sont pas satisfaits.

De plus, le manque de reconnaissance et d'évaluation régulière confirme les conclusions du modèle des caractéristiques du travail de Hackman et Oldham (1976), pour qui le feedback et l'enrichissement des tâches sont des éléments essentiels du développement de la motivation. Enfin, la faiblesse de l'engagement envers la mission de service public nuance les apports de Perry et Wise (1990) sur la motivation du service public, selon lesquels l'engagement envers l'intérêt général constitue un moteur majeur d'implication : dans le cas présent, cette dimension apparaît marginalisée par la pression des facteurs économiques.

Les résultats obtenus se situent dans la continuité d'études africaines qui ont montré l'importance des facteurs matériels et économiques dans la motivation des agents publics. Les travaux d'Agba, Ogaboh et Chukwurah (2013), soulignent déjà que les conditions de travail, la rémunération et la reconnaissance institutionnelle constituent des déterminants centraux de l'engagement en contexte africain. Sur le plan institutionnel, le rapport du Ministère de la Fonction Publique de la RDC (2023), met en évidence les limites structurelles du système d'évaluation, l'insuffisance des formations continues et les difficultés organisationnelles, confirmant ainsi les dynamiques observées sur le terrain.

Enfin, les résultats s'accordent globalement avec les conclusions de la littérature internationale sur la motivation, tout en soulignant que les dimensions contextuelles spécifiques — précarité économique, ressources limitées et faiblesse managériale — jouent un rôle amplificateur dans les administrations africaines.

Les résultats obtenus permettent de confirmer les deux hypothèses formulées.

D'une part, **l'hypothèse H1** est validée : la perception du travail influence effectivement le niveau de motivation, les agents considérant leur activité comme un simple moyen de subsistance se révélant nettement moins motivés que ceux qui y voient un engagement porteur de sens, d'autant plus lorsque les conditions de travail, la rémunération et l'accompagnement professionnel sont jugés insuffisants.

D'autre part, **l'hypothèse H2** est également confirmée : les représentations du travail et les facteurs de motivation ont un impact direct sur l'engagement et la performance, la faiblesse de la reconnaissance, l'absence de perspectives d'évolution et le déficit d'appartenance fragilisant l'investissement professionnel et limitant l'efficacité collective au sein de l'administration locale.

## Conclusion

La présente étude a permis de montrer que la motivation des agents de l'administration publique locale demeure fortement conditionnée par une représentation utilitariste du travail, la prédominance des facteurs extrinsèques, le manque de reconnaissance institutionnelle et les dysfonctionnements organisationnels. Les résultats confirment que le travail est perçu avant tout comme un moyen de subsistance, ce qui limite l'engagement et réduit la portée vocationnelle de la fonction publique. L'absence de formation continue, le déficit d'évaluation et la faiblesse du feedback institutionnel contribuent à affaiblir l'identité professionnelle et à installer une dynamique routinière. Confrontées aux grands cadres théoriques, ces conclusions valident l'idée que la motivation demeure fragile lorsque les besoins fondamentaux ne sont pas assurés et que les leviers d'accomplissement et de valorisation ne sont pas activés. L'étude met ainsi en évidence l'importance d'une gestion

plus cohérente des ressources humaines si l'on souhaite instaurer des conditions favorables à un engagement durable et à une amélioration de la performance publique.

Dans cette perspective, il apparaît nécessaire de renforcer les mécanismes d'évaluation et de reconnaissance, d'améliorer la communication et la coordination internes, et d'investir dans la formation continue afin de soutenir la professionnalisation des agents et de raviver l'adhésion à la mission de service public. L'État et les autorités locales devraient, de manière complémentaire, garantir des conditions matérielles décentes, clarifier les responsabilités, doter les administrations de ressources adaptées et promouvoir un management fondé sur la valorisation, l'accompagnement et la transparence. Une articulation cohérente entre engagement institutionnel et réformes organisationnelles constitue la condition essentielle pour faire émerger un environnement de travail porteur de sens, capable de stimuler la motivation, de stabiliser les équipes et d'élever durablement la qualité du service rendu à la population.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Agba, A. M. O., Ogaboh, A. A. M., & Chukwurah, D. C. (2013). Motivational strategies and enhancement of administrative effectiveness in the Nigerian public service. *Journal of Business and Management*, 13(3), 18–26. <https://doi.org/10.9790/487X-1331826>
- [2] Chitundu, P. K. (2022). Gestion des ressources humaines et motivation au sein des administrations locales de la RDC. *Revue Africaine de Management Public*, 8(1), 33–50.
- [3] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- [4] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- [5] Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York : John Wiley & Sons.
- [6] Bolumbu, G. L. (2025). Les effets socioculturels sur la motivation du personnel dans l'administration publique en République Démocratique du Congo. *Mouvements et Enjeux Sociaux*, 139(1), 13–27.
- [7] Ministère de la Fonction Publique RDC. (2023). *Rapport annuel sur la gestion des agents publics dans les communes rurales*. Kinshasa, RDC.
- [8] Moscovici, S. (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris, France: Presses Universitaires de France.
- [9] Mubiala, J. (2019). Représentations sociales et pratiques professionnelles en milieu rural. *Cahiers Africains de Sociologie*, 6(2), 77–95.
- [10] Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- [11] Slovin, R. (1960). *Sampling techniques for research surveys*. New York: Wiley.
- [12] Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.