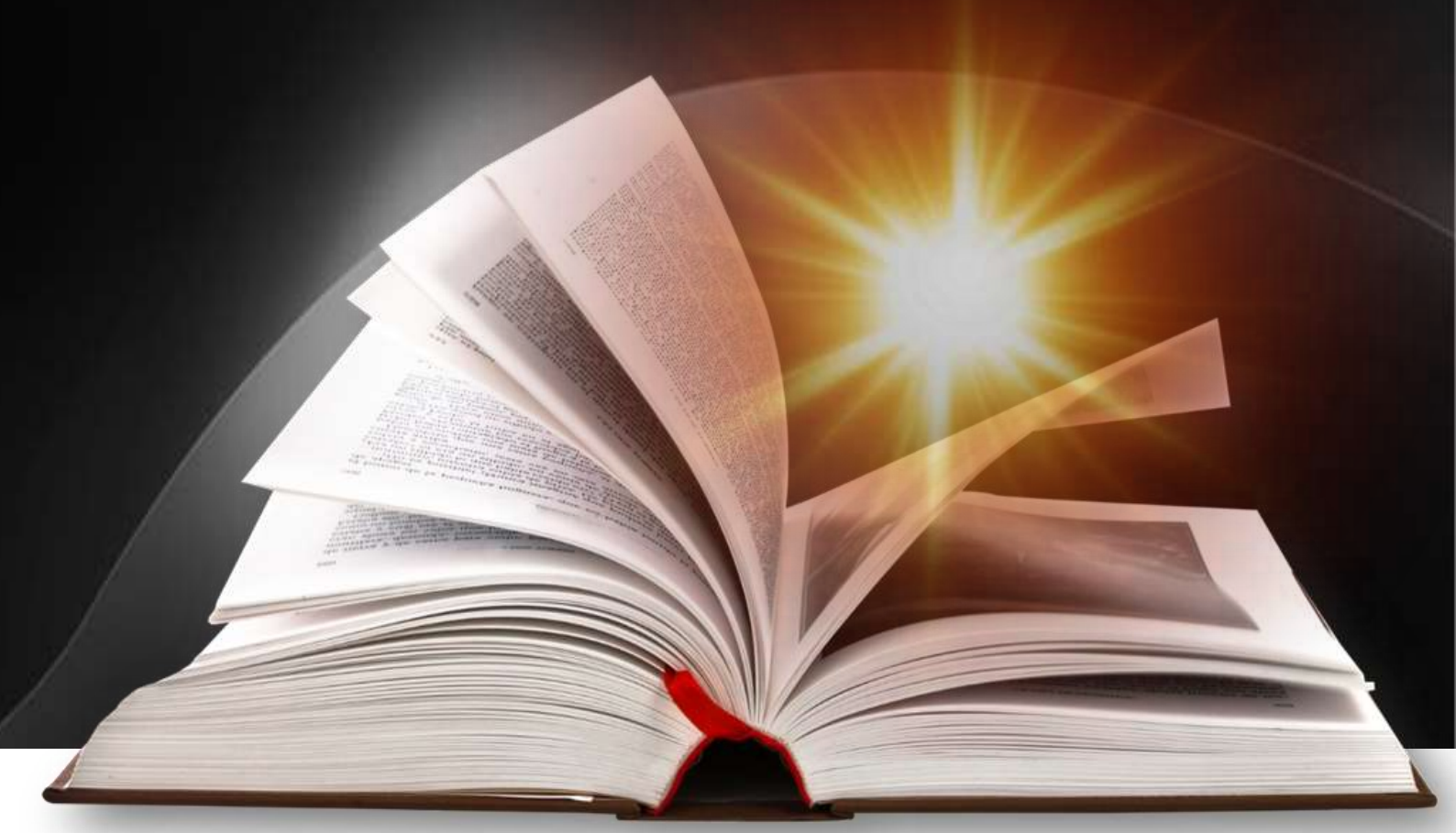
ISSN
: 2790-6248
: 2790-6256

Revue Panafricaine de la Jeunesse

- Pan African Youth Journal -



Volume 3, n°3, Sept - Déc 2024

EDITIONS LUMUMBA
Un nouvel élan de l'édition africaine

Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse

African Scientific Universe

Afrindala Group

© Editions Lumumba

Qualité de vie au travail dans le secteur public en République Démocratique du Congo : Diagnostic, enjeux et perspectives aux Affaires Foncières de Lubumbashi

[Quality of Work Life in the Public Sector in the Democratic Republic of the Congo: Diagnosis, Challenges, and Perspectives in the Land Affairs Department of Lubumbashi]

KADIMA TSHIBENJI Emmanuel
Université de Lubumbashi/RD Congo

ISSN
: 2790-6248
: 2790-6256

Revue Panafricaine de la Jeunesse

- Pan African Youth Journal -

DOI : https://doi.org/10.58610/RPJ.2790.6248.6256.31

Editions Lumumba I Afriscience I Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse

EDITIONS LUMUMBA
Un nouvel élan de l'édition africaine

Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ)
ISSN : 2790-6248
e-ISSN : 2790-6256
© Editions Lumumba - APANAEFJ
Bibliothèque Nationale du Congo I Ordonnance loi n° 89-010
du 11 janvier 1989 – Permis d'implantation n° BNC/DPHK/08/2022

Afrindala Group

La Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ) est une revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive. Elle se veut un lieu de diffusion de travaux de recherche originaux et substantiels sur diverses questions liées aux enjeux et défis des sociétés africaines, dans toutes les disciplines scientifiques. La RPJ est enregistrée par le Centre International de l'ISSN (International Standard Serial Number) sous les numéros ISSN : 2790-6256 et e-ISSN : 2790-6248.

Les Éditions Lumumba, sous la houlette du label panafricain Afrindala Group, branche scientifique « Afriscience », sont une maison d'édition établie en RD Congo conformément à l'Ordonnance-Loi n° 89-010 du 11 janvier 1989 et opérant sous le permis d'établissement n° BNC/DPHK/08/2022. Enregistrées auprès de l'Agence Internationale de l'ISBN, par l'intermédiaire de l'Agence Francophone pour la Numérotation Internationale du Livre (AFNIL), les Éditions Lumumba sont repértoriées sous l'identifiant éditeur : 978-2-38489.

Le comité scientifique international, composé d'enseignants et de spécialistes d'Afrique et d'ailleurs, assure une diversité d'expertises et de perspectives. En tant que membre de Crossref, une organisation américaine participant à l'indexation globale du contenu scientifique, les Éditions Lumumba bénéficient d'un préfixe DOI (10.58610) pour attribuer un DOI unique à chaque œuvre éditée. Cela permet aux publications d'être accessibles à des milliers de membres de Crossref et à des centaines d'organisations, y compris des institutions scientifiques et universitaires du monde entier, augmentant considérablement la visibilité et l'impact international des travaux publiés.

Les Éditions Lumumba s'appuient sur un vaste réseau de distributeurs et de partenaires internationaux, incluant des universités, des ONG et de grandes plateformes telles que CAIRN.INFO (la plus grande bibliothèque numérique francophone), DILICOM, OpenEdition Books, la plateforme Afriscience, etc.

© Editions Lumumba

Revue Panafricaine de la Jeunesse

— RPJ —

- Pan African Youth Journal –

Revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive

Périodicité : avril, août et décembre
Prix du numéro : 45 USD
Abonnement annuel : 100 USD
Version numérique disponible sur : www.afriscience.org

Suivez-nous sur nos réseaux sociaux :
@editionslumumba | @afriscience

Imprimé en République Démocratique du Congo

Tél. (+243) 90 43 370 19
Email : contact@editionslumumba.com
Site web : www.editionslumumba.com
Siège : 10, avenue de la Moto croisement boulevard M'siri, ville de Lubumbashi, RD Congo

Editorial

Chères lectrices, chers lecteurs,

C'est avec une ferveur renouvelée et un sens aigu de notre responsabilité intellectuelle que nous vous convions à franchir les portes de cet espace unique, dédié à la célébration de l'intelligence et de la créativité africaines dans toute leur splendeur. La **Revue Panafricaine de la Jeunesse (RPJ)** se positionne ici comme un carrefour où se croisent réflexion académique et innovation pragmatique, dans une quête inlassable de réponses aux défis multiformes de notre époque.

Dans un monde en constante mutation, cette revue se veut une boussole, orientant les esprits curieux vers des territoires inexplorés de la pensée critique. Chaque article, chaque réflexion, chaque témoignage publié dans ces pages transcende les barrières géographiques et culturelles, tissant une toile intellectuelle où l'Afrique dialogue avec le reste du monde. Loin des visions simplistes et uniformisantes, cette revue offre une lecture plurielle et nuancée, où la diversité des perspectives est érigée en moteur de compréhension et de transformation.

Ce numéro particulier s'inscrit dans une dynamique audacieuse : celle de faire rayonner non seulement l'ingéniosité scientifique, mais également la richesse des expériences humaines qui en sont le socle. À travers des contributions d'une rigueur exemplaire, nos auteurs dévoilent des idées qui jaillissent des contextes de résilience et d'espoir, et qui trouvent leur force dans l'intersection de disciplines, de cultures et de visions. Ces pages témoignent d'une Afrique en mouvement, une Afrique créative et porteuse de solutions pour un avenir plus inclusif et durable.

Loin d'être un simple réceptacle de savoirs, cette revue est un espace vivant, animé par une communauté d'auteurs, de chercheurs et de penseurs qui s'engagent à poser des jalons pour le développement scientifique et social. Ensemble, ils bâtissent des ponts entre l'universel et le particulier, entre le local et le global, démontrant que l'innovation africaine est non seulement pertinente, mais essentielle à l'évolution des sociétés contemporaines.

Notre comité éditorial, appuyé par une équipe scientifique d'excellence, veille à garantir une qualité irréprochable à chaque publication. Ce travail collaboratif, empreint de rigueur et d'éthique, reflète notre ambition de faire de la RPJ un vecteur de transformation sociale et une tribune où les voix africaines s'expriment avec force et conviction. Chaque numéro est une invitation à repenser les paradigmes dominants, à déconstruire les stéréotypes, et à envisager de nouvelles façons de concevoir le rôle de l'Afrique dans le monde.

Alors que vous parcourez ces pages, nous espérons que vous serez saisi(e)s par l'ampleur des idées, la profondeur des analyses et la portée des visions qui y sont présentées. Plus qu'une lecture, cette revue est une expérience, une immersion dans un univers où la science et la pensée critique façonnent les contours d'un avenir prometteur.

Plongez dans cette aventure intellectuelle, où l'Afrique se réinvente et inspire le monde. Ensemble, poursuivons le rêve d'un continent qui, par sa richesse intellectuelle et sa créativité, se hisse au rang des acteurs incontournables de la réflexion mondiale.

Bonne lecture et bienvenue dans cet univers d'idées, d'innovations et de découvertes !

L'équipe éditoriale

Equipe de la revue

Comité de rédaction :

- Directeur de Publication : M. le Pr. Basile Mulwani Makelele, RD. Congo
- Rédacteur en chef : M. le Pr. Philippe Kasongo Maloba Tshikala, Belgique
- Rédacteur en chef Adjoint : M. Valery Ngoy Ndala, RD. Congo
- Secrétaire éditorial : William Agbaka, Bénin
- Coordinateur du processus d'adhésion : M. Josué Lwamba, RD Congo
- Gestionnaire administratif : Banon Zinsou Côme, Bénin
- Gestionnaire financière : Clarisse Mwelwa Bilepo, RD Congo
- Coordinateur des partenariats : Fidèle Bukasa Kabwe, RD Congo
- Traducteur en chef : Dr. Fo-Koku D. Woameno, Togo
- Responsable de la publication en ligne : M. Mayou Nkensa, Cameroun

Comité scientifique :

- Dr. Abdoulaye OUEDRAOGO, PhD en Gestion de Projets, Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan (MEFP) au Burkina Faso, Burkina Faso
- Dr. Abi-Kaberou Gildas, PhD en Sciences de l'Education, Ecole Normale Supérieure (ENS/Porto-Novo) et à l'Institut de Psychologie de Travail et des Organisations (PTO), Bénin
- Dr. Adaba Koffi Amessou, PhD en Sociologie (Sociologie Politique), Université de Lomé, Togo
- Dr. Adrien Mazanga Nakunyi, PhD en Sciences de l'Education, Université Simon Kimbangu de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. Akimou TCHAGNAOU, PhD en Sciences de l'Education et de la Formation, Université André Salifou de Zinder, Niger
- Dr. AMBOMBI EYOLO Azede Espoir, PhD en criminologie, PhD en pédagogie, en psychologie des organisations, Directeur de la chaire MBA, Afrikan campus, Formateur à l'école de police du Congo, Congo Brazza
- Dr. Amoussou Franck, PhD en Linguistique Anglaise Appliquée, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
- Dr. Andi Cudai Nur, PhD en Education, Makassar State University, Indonésie
- Dr. Ballo Drisa, PhD en Roman africain, Université des Lettres et des Sciences Humaines de Bamako, Mali
- Dr. Basile Mulwani Makelele, PhD en Psychologie, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. Bernard Aristide BITOUGA, PhD en Anthropologie (Anthropologie sociale et culturelle), Université de Douala, Cameroun

- Dr. Bruno Duovany BEKOLO ENGOUDOU, PhD en ethnologie-anthropologie, Université de Douala, Cameroun
- Dr. Carine Nadège BOUMA, PhD en Droit privé, Université de Bamenda, Cameroun
- Dr. Dédé Terence, PhD en Lettres, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire
- Dr. Doba SORO, PhD en Anthropologie Sociologie, Université Polytechnique de Man, Côte d'Ivoire
- Dr. Dre NGONO OSSANGO PANGRACE, PhD en Psychologie, Spécialité : Psychologie du développement humain, Université de Yaoundé, Cameroun
- Dr. ESSOME LELE GIslain Arnaud, PhD en Langue et Linguistique espagnoles, option Sémiotique iconotextuelle, Asociación de Cervantistas ECLLA – Études du Contemporain en Littératures, Langues et Arts, UJM Saint-Étienne UFD LLSL – Littératures, Langues et Sciences du Langage, Univ. Maroua, Cameroun
- Dr. Fidélie NTSHIKALA MBUYA, PhD en Psychologie, Université de Kolwezi, RD Congo
- Dr. Fo-Koku D. Woameno, PhD en Littérature et civilisation américaine, Université de Lomé, Togo
- Dr. Gano Nouhou, PhD en Analyse du discours, Université cheikh Anta Diop de Dakar, Sénégal
- Dr. Gninneyo Sylvestre-Pierre NIYA, PhD en Sciences de l'éducation, Spécialité : Politiques éducatives (Éducation inclusive), Ecole Normale Supérieure/Koudougou, Burkina Faso
- Dr. Ilunga Bumute Christian, PhD en Psychologie, Université de Likasi, RD Congo
- Dr. Jean Pierre Kayembe Kayembe, PhD en Chimie, Rhodes University, South Africa
- Dr. Jeef TSHITAMBA KABALA, PhD en Sciences Politiques et Administratives, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. José NGOY WA NGOY TWITE, PhD en Psychologie du travail, spécialité : psychopathologie du travail, Université de Kolwezi, RD Congo
- Dr. Kabiena Kuluila Pierre Valery Dieudonné, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. Kabuya-Kabeya Sthilobo Hilaire, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. Kaniki Wa Cilombo Joseph-Robert, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. KONGUE Toyindou, PhD en Géographie, Option Géographie humaine, rurale et économique, Université de Lomé, Togo

- Dr. KONÉ PATRICE M'BÉTIEN, PhD en Criminologie, Université Félix Houphouet Boigny, Côte- d'Ivoire
- Dr. KOUADIO BAYA BOUAKI, PhD en Sociologie, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire
- Dr. KOUADIO Yao Adoman Francis, PhD en Sociologie politique, West Africa Social Science Laboratory, Côte- d'Ivoire
- Dr. Lago Blé Angelin, PhD en Histoire, Université Jean-Lorougnon Guede, Côte d'Ivoire
- Dr. Lokossou Bonaventure, PhD en audiovisuel et de l'information, de la communication, Université d'Abomey-Calavi, Bénin
- Dr. Matthias Cinyabuguma, PhD en Economie, Banque mondiale, RD Congo
- Dr. MBANGI MBONZALE, PhD en sciences sociales, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. MBULA MUSASA M. Serge Caleb, PhD en Sciences (Géologie du Pétrole), Université Pédagogique Nationale (UPN)/Kinshasa, RD Congo
- Dr. Metsena Ndjavoua, PhD en Histoire des Relations Internationales, Université de Maroua (Cameroun)/ Institut Universitaire de Développement International (IUDI), Cameroun
- Dr. Mohamed Atteyoub H. dit Modibo SIDIBÉ, PhD en Sciences Économiques et de gestion, Université des sciences sociales et de gestion de Bamako, Mali
- Dr. Moussa Coulibaly, PhD en Sciences du langage et de la Communication, Université Assane Seck de Ziguinchor du Sénégal, Sénégal
- Dr. Moussa Dourfaye Abdoul-kadze, PhD en santé, Santé publique, épidémiologie, biostatistique, recherche en santé, Hôpital de référence de Maradi, Niger
- Dr. Nebie Boukary, PhD en Sciences du Langage, Université de Fada N'Gourma, Burkina Faso
- Dr. Ngala Ntumba Peter, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. NGOIE KAZIMINGI Patrick, PhD en Sciences de l'Education, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. Ngoy Ndombe Alain, PhD en Droit, Université de Lubumbashi, RD Congo
- Dr. Nkongolo Mulami Kapweka Alphonse, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo
- Dr. Norbert Aimé MELINGUI AYISSI, PhD en Histoire, Université de Douala, Cameroun
- Dr. Ntita Ntita Jean Christ, PhD en Droit, Université Officielle de Mbuji-Mayi, RD Congo

- Dr. Nyebe Atangana Sandrine, PhD en Sciences de l'Education, Membre du Laboratoire BONHEURS, CY Cergy Paris Université, Cameroun
- Dr. Outéndé TOUNDOU, PhD en Physiologie végétale, Agrophysiologie, fertilisation des sols, Université de Lomé, Togo
- Dr. Philippe KASONGO MALOBA TSHIKALA, PhD en Psychologie, Université de Lubumbashi, Belgique
- Dr. Raymond-Bernard AHOUANDJINOU, PhD en socio-anthropologie, andragogue et juriste, Association Internationale des Sociologues de Langue Française et du Centre d'Etudes et de Recherche en Education et Interventions Sociales pour le Développement (CEREID), Bénin
- Dr. Richard Muimbi Kitumba, PhD en Droit, Université de Kabinda, RD Congo
- Dr. SAIDI Hicham, PhD en sciences économiques et gestion, Université Moulay Ismaïl, FSJES – Meknès, Maroc
- Dr. SIDIBÉ OUSMANE, PhD en Linguistique du Discours, Université de San Pedro, Côte d'Ivoire
- Dr. Tamia Jules-Amstrong, PhD en Psychologie, Spécialité : Psychologie du Travail et des Organisations, Université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire
- Dr. Xie Huifang, PhD en Sciences de l'Education, Université pédagogique d'Etat du Liaoning, Chine
- Prof. Dr. DIEU LOBA ARNAUD, Professeur titulaire CAMES, Université Félix Houphouet Boigny, Côte d'Ivoire.

Revue Panafricaine de la Jeunesse
Revue scientifique internationale
ISSN : 2790-6248 I e-ISSN : 2790-6256
Editions Lumumba
Un nouvel élan de l'édition africaine
Email : contact@editionslumumba.com
Afriscience
African Scientific Universe

Qualité de vie au travail dans le secteur public en République Démocratique du Congo : Diagnostic, enjeux et perspectives aux Affaires Foncières de Lubumbashi

[Quality of Work Life in the Public Sector in the Democratic Republic of the Congo: Diagnosis, Challenges, and Perspectives in the Land Affairs Department of Lubumbashi]

KADIMA TSHIBENJI Emmanuel
Université de Lubumbashi/RD Congo

Résumé

Cette étude analyse la qualité de vie au travail (QVT) dans le secteur public en République Démocratique du Congo, avec un focus sur les Affaires Foncières de Lubumbashi. À travers une enquête menée auprès de 600 agents et une analyse documentaire, l'étude met en lumière des conditions de travail souvent précaires, caractérisées par une rémunération insuffisante, des infrastructures inadaptées et une absence de perspectives d'évolution. Malgré ces contraintes, de nombreux agents développent des stratégies d'adaptation, profitant des bénéfices marginaux et d'une certaine flexibilité temporelle. Les résultats révèlent également un climat organisationnel mitigé, marqué par une insatisfaction vis-à-vis des relations hiérarchiques et un manque de reconnaissance institutionnelle. Face à ces défis, plusieurs réformes sont envisagées, notamment la digitalisation des procédures, l'amélioration des conditions de travail et la mise en place de politiques de bien-être. L'étude conclut que, bien que la QVT soit actuellement insatisfaisante, des leviers d'amélioration existent, nécessitant une approche multisectorielle intégrant l'État, les syndicats et les travailleurs. Une réforme profonde et durable du secteur public s'impose afin d'assurer une meilleure efficacité administrative et un climat de travail plus équilibré.

Mots-clés : Qualité de vie au travail, Fonction publique, Réformes administratives, Conditions de travail, Lubumbashi, Digitalisation.

Abstract

This study examines the quality of work life (QWL) in the public sector of the Democratic Republic of the Congo, focusing on the Land Affairs Department in Lubumbashi. Through a survey of 600 agents and documentary analysis, the study highlights precarious working conditions, including inadequate remuneration, insufficient infrastructure, and limited career prospects. Despite these constraints, many agents develop adaptation strategies,

ISSN: 2790-6248 I e-ISSN: 2790-6256
Volume 3, n°3, Sept – Déc 2024

leveraging marginal benefits and enjoying a degree of temporal flexibility. The findings also reveal a mixed organizational climate, characterized by dissatisfaction with hierarchical relationships and a lack of institutional recognition. In response to these challenges, several reforms are proposed, including the digitization of administrative procedures, improvements in working conditions, and the implementation of well-being policies. The study concludes that, although QWL is currently unsatisfactory, improvement levers exist and require a multisectoral approach involving the State, unions, and workers. A profound and sustainable reform of the public sector is essential to ensure greater administrative efficiency and a more balanced work environment.

Keywords: Quality of Work Life, Public Sector, Administrative Reforms, Working Conditions, Lubumbashi, Digitization.

0. Introduction

Le secteur public en République Démocratique du Congo (RDC) fait l'objet de nombreuses préoccupations, tant sur le plan scientifique qu'institutionnel. Depuis plus d'une décennie, plusieurs réformes ont été entreprises dans la fonction publique pour améliorer les conditions de travail et moderniser l'appareil de l'État en vue d'optimiser sa performance. Parallèlement, des chercheurs ont mené des études pour identifier les facteurs qui entravent son efficacité et proposer des solutions adaptées, compte tenu du rôle central que joue l'administration publique, souvent qualifiée de colonne vertébrale de l'État.

La RDC, vaste pays en développement situé au cœur de l'Afrique, est paradoxalement marquée par la pauvreté malgré ses immenses richesses naturelles et une population avoisinant les 120 millions d'habitants. Son développement repose en grande partie sur la qualité de son administration publique, qui, dans plusieurs régions, souffre d'un fonctionnement défaillant. Ce secteur nécessite donc une réorganisation, un renforcement et une réforme en profondeur, fondés sur un état des lieux rigoureux et objectif.

Dans cette optique, nous avons choisi d'étudier un département clé de la fonction publique : les Affaires Foncières de la ville de Lubumbashi, deuxième ville du pays. L'objectif de cette recherche est d'évaluer la qualité de vie au travail (QVT) des agents de ce département, d'analyser les enjeux qui y sont associés et d'explorer les perspectives d'amélioration. Pour ce faire, nous avons adopté une approche méthodologique combinant une enquête de terrain et une analyse documentaire des textes légaux et administratifs pertinents.

L'enquête a été réalisée à l'aide de l'Inventaire Systémique de la Qualité de Vie au Travail (ISQVT), administré auprès de 600 agents âgés de 25 à 60 ans. Cette étude nous a permis de poser un diagnostic précis, d'identifier les facteurs contribuant à la faiblesse de la QVT et de proposer des pistes d'amélioration. Enfin, les résultats obtenus ont été confrontés aux études antérieures pour vérifier la validité de notre hypothèse de départ, selon

laquelle des facteurs bien déterminés expliquent la dégradation de la QVT aux Affaires Foncières, et que la plupart d'entre eux sont remédiables.

Avant d'entrer dans l'analyse, il est essentiel d'éclaircir certains concepts clés liés à notre étude, notamment la qualité de vie au travail et les conditions de travail.

A) Qualité de vie au travail (QVT)

Définir précisément la QVT a longtemps été un défi, mais un consensus a émergé dans les années 1990 autour de trois éléments fondamentaux :

1. La QVT est un concept subjectif, propre à chaque individu.
2. Elle englobe des dimensions organisationnelles, individuelles et sociales.
3. Le travail influence les autres sphères de la vie et fait partie intégrante de la qualité de vie générale.

D'après Martel et Dupuis (2006), la QVT correspond, à un instant donné, au niveau atteint par un individu dans la poursuite de ses objectifs professionnels. Lorsque l'écart entre les aspirations et la réalité du travail se réduit, cela a un impact positif sur la qualité de vie globale, la performance organisationnelle et le fonctionnement de la société.

Brunault, Fouquereau et Gillet (2018) définissent quant à eux la QVT comme un sentiment de bien-être au travail, perçu à la fois individuellement et collectivement. Elle intègre plusieurs éléments :

1. L'ambiance et la culture organisationnelle
2. L'intérêt du travail
3. Les conditions de travail
4. L'implication des employés
5. L'autonomie et la responsabilisation
6. L'égalité et le droit à l'erreur
7. La reconnaissance et la valorisation du travail accompli

B) Conditions de travail et évolution du droit du travail

L'analyse des conditions de travail est essentielle pour comprendre l'émergence de la notion de QVT. Le concept de conditions de travail renvoie à l'environnement dans lequel les employés exercent leur activité. Il inclut :

1. La pénibilité du travail
2. Les contraintes physiques et psychologiques
3. L'impact sur la santé mentale (Gollac et al., 2007)

Les conditions de travail ne se limitent pas aux aspects matériels ; elles englobent également l'organisation du travail et le degré d'implication des employés dans leur activité. La psychodynamique du travail souligne que le risque et la pénibilité peuvent être perçus différemment selon le contexte et les moyens de protection mis en place.

Historiquement, la réglementation du travail a connu plusieurs évolutions :

1. **Fin du XIXe siècle** : Premières législations pour protéger les travailleurs vulnérables (femmes et enfants) et introduction des règles d'hygiène et de sécurité.

2. **Après la Seconde Guerre mondiale** : Renforcement des lois sur la prévention des risques professionnels et modernisation des équipements de travail.
3. **Années 1970 à aujourd'hui** : Développement du droit du travail et des négociations sociales pour améliorer les conditions de travail.

C) De la prévention des risques psycho-sociaux à la promotion de la QVT

Les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, ainsi que les administrations et collectivités, ont été profondément transformées par l'introduction de nouveaux modes de gestion axés sur :- la qualité, - les systèmes d'information, - le management participatif, - l'évaluation des performances.

Cette évolution a conduit à une reconfiguration du travail, alliant autonomie, responsabilité et exigences de productivité. Cependant, cette transformation a également engendré une multiplication des indicateurs de gestion et une fragmentation des tâches, parfois au détriment du bien-être des employés.

Le Rapport de Lachmann, Larose et Pénicaud (2010) a mis en lumière l'importance d'une approche plus large des conditions de travail, dépassant la simple prévention des risques professionnels. Il souligne que la QVT doit être pensée comme un levier stratégique, intégrant la reconnaissance au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et le développement personnel des employés.

1. Méthodologie

Cette recherche a été menée dans six divisions des Affaires Foncières de la ville de Lubumbashi, la deuxième plus grande ville de la République Démocratique du Congo après Kinshasa. Lubumbashi est un pôle économique majeur, où l'intérêt croissant pour le foncier et l'immobilier en fait un secteur particulièrement dynamique. C'est cette dynamique qui a motivé notre choix de terrain d'étude.

Les divisions concernées sont les suivantes : Conservations des Titres Immobiliers / Ouest, Cadastre / Ouest, Conservation des Titres Immobiliers / Est, Cadastre / Est, Plateau et Cadastre Plateau.

La population cible de cette étude est constituée des agents de l'État affectés et exerçant au sein de ces six divisions des Affaires Foncières. Elle regroupe des hommes et des femmes âgés de 25 à 60 ans. Actuellement, leur effectif total s'élève à 1 917 agents.

Afin de garantir une représentativité optimale, un échantillon de 600 agents a été extrait de manière aléatoire et stratifiée, réparti comme suit : 311 hommes et 289 femmes.

Pour mener cette étude, nous avons privilégié une approche par enquête, en utilisant principalement l'**Indice de Satisfaction et de Qualité de Vie au Travail (ISQVT)** pour recueillir des données quantitatives. En complément,

la technique documentaire a été mobilisée pour obtenir des informations administratives pertinentes.

L'enquête a été réalisée sur site avec la participation de six enquêteurs. Les questionnaires ISQVT ont été distribués bureau par bureau, entre 9 heures et 12 heures, sur une période de trois jours, couvrant deux divisions par jour. Avant cette distribution, nous avons consulté les listes d'affectation et de présence auprès des services du personnel.

Par ailleurs, pour enrichir l'analyse avec des données qualitatives, nous avons mené des entretiens semi-directifs auprès de 12 agents sélectionnés sur la base de leur disponibilité, soit deux par division. Ces entretiens ont été conduits à l'aide d'un guide structuré.

Enfin, l'exploitation des données a suivi les étapes classiques de la statistique descriptive : comptage, organisation, classification, traitement et présentation. Les résultats obtenus sont exposés dans la section suivante.

2. Résultats

Dans cet article, nous avons jugé pertinent de classer les données recueillies en fonction de leur nature, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives. Il est important de souligner que, sur un échantillon de 600 agents, 561 ont répondu au questionnaire de l'ISQVT, représentant un taux de participation de 93,5 %. Parmi eux, on compte 292 hommes (52 %) et 265 femmes (47 %).

2.1. Résultats obtenus sur le plan quantitatif

L'analyse des données collectées et traitées révèle globalement une qualité de vie au travail (QVT) peu satisfaisante chez les agents des Affaires foncières. En effet, plusieurs indicateurs liés aux huit dimensions de la QVT ont été évalués auprès de l'échantillon ci-dessus détaillé. Les scores obtenus sont les suivants :

Tableau 1 : Évaluation de la qualité de vie au travail (QVT) chez les agents des Affaires foncières

Dimension	Indicateurs	Résultats (%)
Rémunération	Salaire jugé insuffisant	98,57 %
	Revenus provenant des bénéfices marginaux	95,19 %
	Sécurité du revenu inexistante	97,68 %
Évolution professionnelle	Opportunités d'avancement limitées	76,65 %
	Existence d'opportunités de progression	0,71 %
	Fréquence des mutations	5,15 %
	Intérêt limité pour la formation continue	59,36 %

Organisation du travail	Satisfaction envers l'organisation des horaires de travail	73,26 %
	Possibilité d'absences pour raisons familiales	51,69 %
Relations avec les collègues	Sentiment d'appartenance élevé	88,95 %
	Compétition perçue comme défavorable	83,96 %
	Importance des relations professionnelles	90,37 %
	Conflits de rôle jugés rares	74,69 %
Relations avec la hiérarchie	Appréciation de la relation avec les supérieurs	59 %
	Opinion favorable envers l'employeur	78 %
	Intérêt limité dans l'évaluation des performances	44 %
	Satisfaction envers la communication interne	69,7 %
Environnement de travail	Infrastructures de travail inadéquates	93,22 %
	Fournitures et équipements insuffisants/obsolètes	57,58 %
Conditions de travail et implication	Importance de l'efficacité au travail	36,93 %
	Le temps d'exécution des tâches n'est pas perçu comme une contrainte	39,93 %
	Faible diversité des tâches	53,12 %
	Charge émotionnelle élevée	70,41 %
	Exigences physiques jugées excessives	39,39 %
	Manque d'implication dans la prise de décision	55,79 %
	Perception de subir les décisions	31,73 %
Support institutionnel	Rôles clairement définis	18,18 %
	Relations syndicales jugées satisfaisantes	68,63 %
	Accès à certaines facilités en cas d'absence	33,15 %
	Répartition des tâches jugée équitable	28,70 %
	Prise en charge en cas d'absence	3,5 %
	Accès à des ressources ou aides spécifiques	2,14 %

Source : Données issues de l'enquête ISQVT menée auprès des agents des Affaires foncières.

Il ressort de ce tableau, ce qui suit :

Pour ce qui est de la rémunération, nous avons observé que la majorité des agents, soit 95,19 %, reconnaissent que les bénéfices marginaux sont ceux qui les aident à joindre les deux bouts du mois, en contraste direct avec le revenu salarial formel, que 98,57 % déclarent insignifiant, de même que la sécurité du revenu, que 97,68 % jugent inexistante. Dès ce niveau, une réalité paradoxale apparaît, nécessitant une analyse approfondie dans la suite de l'étude de ces résultats.

Quant au cheminement professionnel, on note que les possibilités d'avancement sont réduites, puisque 76,65 % des agents signalent une difficulté à progresser sur l'échelle hiérarchique, tandis que seuls 0,71 % reconnaissent cette possibilité. Les mutations, quant à elles, sont peu fréquentes, représentant 5,15 % (3±4) des cas favorables. Par ailleurs, 59,36 % des agents ne trouvent aucun intérêt au perfectionnement et à la formation.

Concernant l'horaire de travail, il est rapporté que 73,26 % des agents y sont favorables et que 51,69 % s'absentent parfois pour des raisons familiales.

S'agissant du climat de travail avec les collègues, analysé à travers quatre indicateurs :

- Le sentiment d'appartenance est élevé, avec 88,95 % des agents se déclarant favorables et développant ainsi un fort attachement à leur milieu professionnel.
- La compétitivité est jugée défavorable par 83,96 % des agents.
- Les relations professionnelles sont perçues comme essentielles pour survivre et évoluer aux Affaires foncières, avec un taux de satisfaction de 90,37 %.
- Les conflits de rôle sont jugés de moindre importance par 74,69 % des agents.

On note que plus de la moitié des agents (59 %) apprécient leur relation avec la hiérarchie, tandis que 78 % ont une opinion favorable de leur employeur. En revanche, seuls 44 % — soit moins de la moitié — trouvent de l'intérêt dans l'appréciation que leur manifeste la hiérarchie, et 69,7 % jugent satisfaisante la manière dont l'information et la communication sont gérées.

S'agissant des caractéristiques de l'environnement, 93,22 % des agents (66,13 % + 27,09 %) reconnaissent que le lieu de travail (ou les conditions physiques de travail) est mal adapté, en raison notamment de bâtiments délabrés et de locaux surpeuplés, et qu'il est insuffisamment aménagé et équipé.

Concernant les fournitures, outillages et équipements, 57,58 % des agents estiment qu'ils sont insuffisants par rapport aux besoins et parfois inadaptés ou obsolètes.

Pour les résultats relatifs aux indicateurs de la dimension « Facteurs influençant l'appréciation de la tâche », 36,93 % des répondants considèrent

que l'efficacité au travail est un élément très important, avec une répartition progressive de 27,45 %, 22,82 % et enfin 12,83 %. En ce qui concerne le temps nécessaire pour accomplir une tâche, une tendance inverse est observée : 39,93 % ne considèrent pas le temps d'exécution comme une contrainte ou un facteur d'efficacité, avec une décroissance progressive de cette perception.

Quant à la diversité des tâches, plus de la moitié des agents (53,12 %) estiment qu'elles ne sont pas diversifiées, et certains n'en ont même pas. La charge émotive est jugée suffisamment importante par 70,41 % des répondants, tandis que les exigences physiques sont considérées comme défavorables par 39,39 % d'entre eux.

La participation aux décisions est faible : plus de la moitié des agents (55,79 %) déclarent ne jamais être consultés, tandis que 31,73 % subissent presque toutes les décisions. Par ailleurs, les rôles sont peu clairement définis, seuls 18,18 % des agents estimant avoir des attributions claires.

Enfin, concernant le support offert aux employés, le seul indicateur positif concerne la qualité des relations avec le syndicat, jugée favorable par 68,63 % des agents. Pour les autres aspects, le soutien est perçu comme faible ou quasi inexistant : 33,15 % des agents bénéficient de certaines facilités en cas d'absence, 28,70 % considèrent la répartition des tâches comme favorable, 3,5 % déclarent être effectivement pris en charge en cas d'absence, et seuls 2,14 % estiment avoir accès à des ressources ou à une aide aux employés.

2.2. Résultats obtenus sur le plan qualitatif

L'analyse de contenu des corpus collectés auprès des 12 cas, portant sur leur parcours professionnel et basés sur le guide d'entretien élaboré à cet effet, révèle plusieurs éléments significatifs.

Tout d'abord, la rémunération est jugée insuffisante par 98,57 % des agents. Cependant, ceux-ci ont développé une certaine résilience et capacité d'adaptation pour tirer profit des bénéfices marginaux qu'offre leur environnement professionnel (95,19 %). Cet environnement, par sa mission et son secteur d'activité, contribue à résoudre un problème majeur de la vie quotidienne et assure une certaine stabilité sociale. Un paradoxe émerge ainsi entre des salaires et primes très faibles et un niveau de vie relativement stable affiché par la plupart des agents. Cela explique pourquoi certains se déclarent satisfaits de leur parcours et n'envisagent pas de quitter cet environnement professionnel.

Concernant le cheminement professionnel, deuxième dimension de la variable QVT, les perspectives d'avancement en grade sont jugées faibles (76,65 %), tandis que les promotions et mutations restent peu fréquentes (3,21 % + 19,79 %). Bien que des opportunités de formation et de perfectionnement existent, elles sont peu exploitées par les agents. Il semble que leurs priorités professionnelles soient davantage guidées par des objectifs de vie sociale que par la volonté d'améliorer leur performance ou leur employabilité future dans d'autres entreprises. De nombreux agents se

projettent uniquement dans une carrière au sein de l'administration et se déclarent de plus en plus incapables de s'adapter à des environnements professionnels plus exigeants, révélant ainsi une certaine inertie professionnelle.

S'agissant de l'horaire de travail, la fonction publique en RDC applique une semaine anglaise, avec une durée de travail de 8 heures par jour. Ce cadre convient à 73,26 % des agents des affaires foncières, qui perçoivent peu de contraintes dans ces 8 heures. Toutefois, pour la plupart, il s'agit davantage de 8 heures passées sur le lieu de travail que de 8 heures de travail effectif, en raison d'un manque de tâches clairement définies. Cette situation alimente un sentiment de lassitude professionnelle et, dans certains cas, engendre un bore-out. Certains agents exploitent cette flexibilité à leur avantage, soit pour se détendre, soit pour organiser des activités privées afin de compenser l'insuffisance de leur revenu formel. De plus, on observe qu'environ 51,69 % des agents s'absentent en moyenne trois fois par mois pour des raisons familiales.

Concernant le climat entre collègues, les chiffres indiquent qu'il est globalement bon. Toutefois, à leur entrée dans le monde du travail des affaires foncières, de nombreux agents se sentent désillusionnés et frustrés face aux difficultés d'intégration. Avec le temps, ils prennent conscience de l'importance des relations professionnelles (88,95 %), que ce soit formellement dans l'exécution des tâches ou de manière informelle à travers des amitiés stratégiques et circonstancielles basées sur des intérêts communs. Ces interactions renforcent leur sentiment d'appartenance et facilitent certaines étapes de leur parcours professionnel. Toutefois, des conflits ouverts subsistent, notamment autour des intérêts et des rôles (74,69 %).

Quant aux relations avec les supérieurs, elles sont favorables et nécessaires. Les scores relevés indiquent qu'elles sont, dans une large mesure, satisfaisantes. Cependant, les entretiens menés avec certains répondants sur le PP révèlent des cas de tensions avec certains chefs, des conflits, et même une satisfaction en cas de changement de ces derniers à certaines étapes du PP. Par ailleurs, il a été relevé que l'accession à certains postes de responsabilité ou encore les promotions ne semblent pas toujours se faire sur la base de critères objectifs de mérite, de compétence ou d'ancienneté. Cette situation constitue une source de frustration pour certains et pourrait être à l'origine d'attitudes moins collaboratives.

S'agissant des caractéristiques de l'environnement, il apparaît que les lieux de travail sont majoritairement perçus comme défavorables, avec 66,13 % d'avis négatifs, tandis que l'équipement et l'outillage obtiennent 57,58 % d'évaluations défavorables, traduisant une détérioration persistante des conditions matérielles. Cela révèle une qualité de vie au travail (QVT) peu satisfaisante. Toutefois, cette situation ne semble pas affecter le PP, car les agents se sont habitués à ces conditions et ne comptent pas, pour la plupart, changer de lieu de travail pour cette raison. Cela montre que les conditions physiques de travail ne constituent pas une préoccupation prioritaire pour ces agents par rapport à leurs objectifs personnels et familiaux.

Concernant les facteurs influençant l'appréciation de la tâche, la charge émotive, souvent importante (70,45 %), menace la santé mentale des agents et engendre un stress significatif au cours du PP. Cependant, l'appréciation de la tâche est moyennement considérée comme un facteur déterminant par les agents, qui privilégient davantage leur propre adaptation et recherchent une stabilité perçue comme plus essentielle. En réalité, leur satisfaction du PP dépend davantage de cette stabilité que d'une reconnaissance formelle ou institutionnelle venant de la hiérarchie.

Enfin, en ce qui concerne le soutien offert aux employés, la prise en charge des absences s'effectue automatiquement, plusieurs agents étant disponibles pour assurer le remplacement en cas de besoin. La répartition des tâches, bien qu'imparfaite et reconnue comme insatisfaisante, ne suscite pas de fortes plaintes. En effet, certains agents profitent de cette situation pour se détendre davantage et investir du temps dans leurs affaires personnelles et familiales. Les réclamations sont, quant à elles, souvent adressées au syndicat (68,63 %), qui veille à maintenir un équilibre des intérêts entre l'employeur et les employés aux Affaires foncières, contribuant ainsi à une certaine sécurité et satisfaction des agents.

Ainsi, à l'issue de notre interprétation des résultats, nous avons élaboré, d'une part, un modèle schématique explicatif des éléments et des liens résultant du phénomène étudié, constituant ainsi une contribution scientifique. D'autre part, nous avons mis en évidence plusieurs concepts qui en émergent, à savoir : l'évaluation séquentielle du PP, les ressources liées aux bénéfices marginaux, la flexibilité temporelle, la moindre contrainte du système de travail offrant une certaine marge de manœuvre, les initiatives entrepreneuriales ainsi que la loi de la compensation.

3. Discussion

Il est indéniable que les conditions de travail et la plupart des éléments constitutifs de la qualité de vie au travail (QVT) dans la fonction publique en République démocratique du Congo sont peu satisfaisants. Les revendications entre le gouvernement et les syndicats actifs dans ce secteur sont fréquentes, comme en témoignent les menaces de grève et les négociations successives entre les acteurs sociaux concernés.

Dans ce contexte, les réformes ambitieuses entreprises par le ministère de la Fonction publique visent à identifier et à mettre en œuvre des solutions adaptées aux nombreuses problématiques multidimensionnelles liées à la QVT des agents de carrière de la fonction publique. Ces efforts vont bien au-delà du simple contrôle des effectifs par la biométrie et incluent la mécanisation d'une partie des agents non rémunérés, la bancarisation de la paie, la numérisation des procédures administratives, ainsi que la réhabilitation et la construction progressive des infrastructures abritant les services de l'État.

Par ailleurs, cette question est parfois sujette à des récupérations politiciennes, notamment lorsque la faiblesse des salaires de certaines

catégories professionnelles du secteur public est mise en avant, influençant ainsi les rapports de force entre les différents acteurs.

Quoi qu'il en soit, il demeure impératif de poursuivre les efforts tant sur le plan législatif que sur les aspects socio-économiques afin d'améliorer significativement la QVT, dont la faiblesse est unanimement reconnue par l'ensemble des parties prenantes.

Le décret n°24/11 du 17 février 2024, portant règlement d'administration relatif à la carrière des agents des services publics de l'État et découlant de la loi organique n°16/001 du 3 mai 2016 sur l'organisation et le fonctionnement des services publics du pouvoir central, des provinces et des entités territoriales décentralisées, s'inscrit dans cette dynamique de réforme visant l'amélioration des conditions de travail des agents de la fonction publique.

- **Enjeux fondamentaux**

L'analyse des conditions de travail dans la fonction publique révèle des défis systémiques qui influencent directement la performance organisationnelle et le bien-être des agents. Ces enjeux, intrinsèquement liés à la gouvernance administrative et aux dynamiques socio-économiques, se déclinent comme suit :

- **Conditions de travail** : La qualité de l'environnement professionnel constitue un levier stratégique pour la motivation et la productivité des agents. Elle englobe tant les infrastructures que les outils mis à disposition, ainsi que l'organisation des tâches et des responsabilités. L'amélioration de ces conditions est une exigence essentielle pour renforcer l'efficacité institutionnelle.
- **Rémunération et avantages sociaux** : Facteur déterminant de l'attractivité et de la rétention des talents, la politique salariale doit être fondée sur des principes d'équité et de compétitivité. Elle implique non seulement une révision des grilles de rémunération, mais aussi une prise en compte des dispositifs de protection sociale et des incitations financières adaptées aux exigences professionnelles.
- **Climat organisationnel** : La dynamique interne des institutions publiques repose sur un équilibre délicat entre leadership, communication et engagement collectif. Un climat organisationnel sain favorise la coopération, la confiance mutuelle et la gestion efficace des conflits, contribuant ainsi à une meilleure cohésion au sein des équipes.
- **Équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** : À l'ère des transformations du travail, la conciliation entre exigences professionnelles et aspirations personnelles devient un enjeu majeur. La mise en place de mécanismes de flexibilité et d'adaptation aux réalités sociétales est essentielle pour optimiser la satisfaction et la performance des agents.

- **Perspectives stratégiques**

Face à ces enjeux, des réformes ambitieuses doivent être mises en œuvre pour garantir une modernisation efficace de la fonction publique. Parmi les axes de transformation prioritaires, nous identifions :

- **Digitalisation et modernisation** : L'intégration des technologies numériques dans les processus administratifs constitue un vecteur incontournable de performance et de transparence. L'automatisation des procédures, l'archivage numérique et la mise en place de plateformes interactives favorisent une gestion plus efficiente des ressources humaines et matérielles.
- **Formation et développement professionnel** : L'investissement dans le capital humain est une condition sine qua non de l'adaptation aux nouvelles exigences du service public. La mise en place de programmes de formation continue, l'accompagnement des carrières et la reconnaissance des compétences sont des leviers essentiels pour garantir une administration dynamique et proactive.
- **Politiques de bien-être au travail** : La promotion du bien-être des agents repose sur une approche holistique intégrant la santé physique et mentale, la reconnaissance professionnelle et l'aménagement des conditions de travail. Des initiatives axées sur la prévention des risques psychosociaux, l'amélioration des espaces de travail et l'instauration de dispositifs de soutien psychologique sont nécessaires pour favoriser un engagement durable des agents.

4. Conclusion

Cette étude visait un double objectif : diagnostiquer la qualité de vie au travail (QVT) des agents des Affaires Foncières de Lubumbashi et analyser les enjeux et perspectives d'amélioration. Notre questionnement initial portait sur la qualité de la QVT dans cette administration et, en cas de faiblesse, sur l'identification des facteurs explicatifs ainsi que des solutions possibles.

Les résultats de notre enquête, menée à l'aide de l'ISQVT, confirment que la QVT au sein des Affaires Foncières est globalement insatisfaisante. Cette situation découle de plusieurs facteurs structurels, notamment la faiblesse des rémunérations, des politiques de gestion inefficaces, des conditions de travail précaires, un soutien institutionnel limité, des déficits organisationnels persistants et des perspectives d'évolution quasi inexistantes. Ce constat s'inscrit dans une dynamique plus large affectant l'ensemble de la fonction publique congolaise, où les contraintes budgétaires, le manque d'équipements modernes et la rigidité administrative freinent toute amélioration significative.

Cependant, des perspectives encourageantes émergent grâce aux réformes en cours, notamment la digitalisation des procédures, l'amélioration des infrastructures, la formation continue et la révision des politiques de rémunération. Ces initiatives, si elles sont accompagnées de mesures innovantes et d'un engagement soutenu des acteurs concernés, pourraient renforcer durablement la QVT et améliorer la performance des services publics. Une transformation systémique et concertée demeure essentielle pour moderniser l'administration congolaise et garantir un environnement de travail plus équitable et efficient.

5. Bibliographie

Brunault P., Fouquerceau E. et Gillet N., (2018), *Qualité de vie au travail*, article en ligne sur : https://www.researchgate.net/publication, consulté le 12 Juillet 2024

Martel et Dupius (2006), *Rapport sur la qualité de vie au travail : Bilan des connaissances, l'inventaire systémique de qualité de vie au travail (ISQVT)*, Rapport du centre de liaison sur l'intervention et la prévention psychosociales – CLIPP.

Michel Gollac, Serge Volkoff (2007), *Les conditions de travail aujourd'hui*, coll. « Répères », La Découverte.



PARTENAIRES ET RESEAUX

ISSN INTERNATIONAL STANDARD SERIAL NUMBER INTERNATIONAL CENTRE

CAIRN.INFO CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

diliCOM LE RÉSEAU DU LIVRE

Banque du Livre asbl

doi

Crossref Content Registration

MEDIATHEQUE DÉPARTEMENTALE du Gers

MOUVEMENT LAUDATO SI' Catholiques pour notre maison commune

parcours formation

MOOC Gestion de Projet

MAXITY

CS4ME CIVIL SOCIETY FOR MALARIA ELIMINATION

10.000 {CODEURS} 2015-2025

UNITED FOR HUMAN RIGHTS

COPAS

RESEAU ELIKYA

FORUM INTERNATIONAL de GOMA pour la RESOLUTION des CONFLITS

Youth for Human Rights International

AGAPE asbl

REVUE PLURIDISCIPLINAIRE AFRICAINE DE L'ENVIRONNEMENT

AS

AGOS EFFICACITÉ SOLIDARITÉ PAIX

IJAS

Scopalto ACADEMIA

Editions Lumumba, un nouvel élan de l'édition africaine

10, avenue de la Moto x boulevard Ms'iri, Quartier Gambela, commune de Lubumbashi, ville de Lubumbashi, République démocratique du Congo
Tél. : 00243 90 433 70 19
Mail : contact@editionslumumba.com
www.editionslumumba.com

Imprimé en République démocratique du Congo

©Edition Lumumba, décembre 2024

Afrindala Group
« New African Generation »
www.afrindalagroup.com

Association Panafricaine pour l'Encadrement et la Formation de la Jeunesse (APANAEFJ)
Courriel : info@apanaefj.org
Site web : www.apanaefj.org

Siège : 10, Avenue de la Moto croisement Boulevard M'siri, Ville de Lubumbashi, RD Congo

APANAEFJ

REVUE PANAFRICAINE DE LA JEUNESSE

Revue scientifique internationale, interdisciplinaire et interactive

Publiée par les Editions Lumumba
Avec le soutien
d'Afriscience

&

Association Panafricaine pour l'Encadrement et
la Formation de la Jeunesse
(APANAEFJ)

Courriel : rpj@apanaefj.org
Site web : www.apanaefj.org
Tél. (+243) 973738975
Siège : 10, avenue de la Moto croisement boulevard M'siri, ville de Lubumbashi, RD Congo