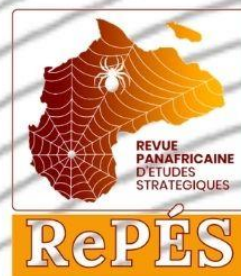


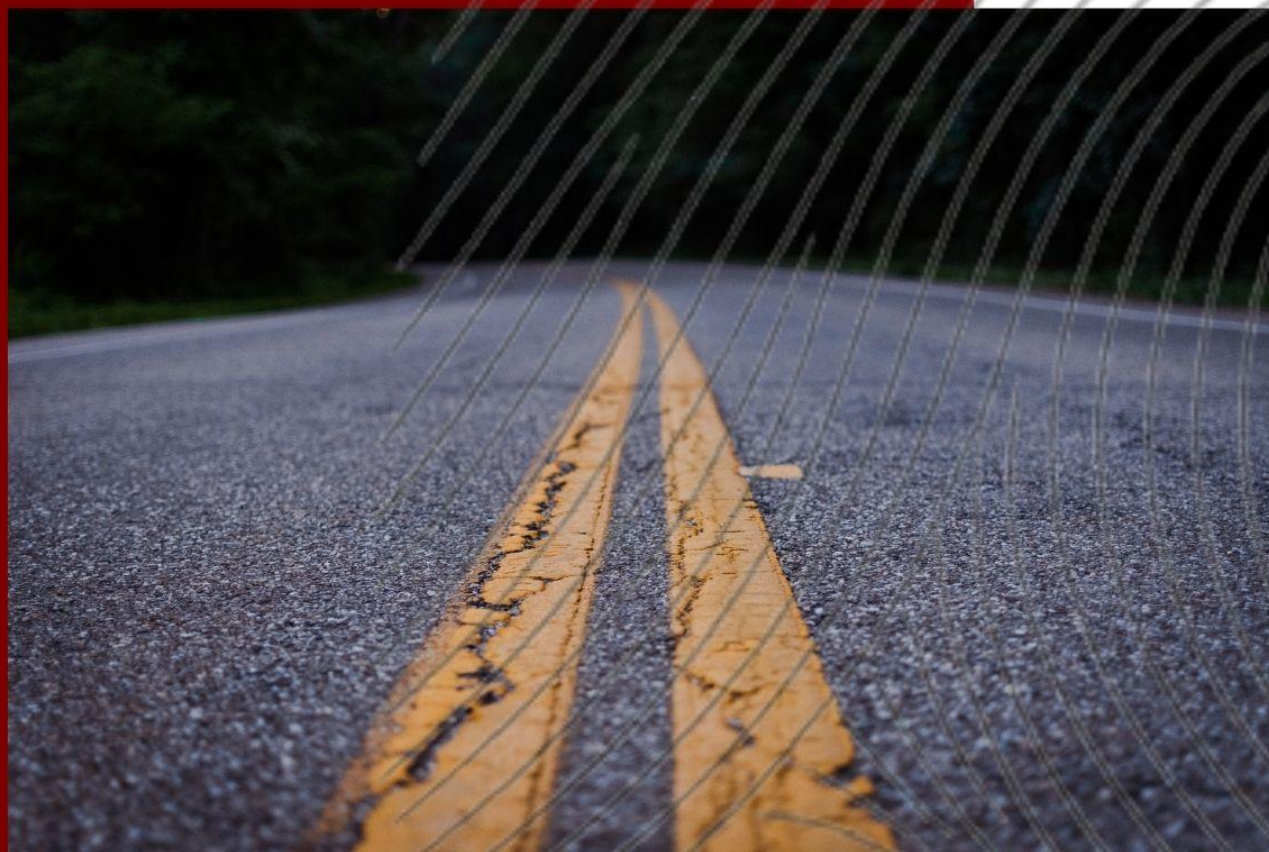
**Paul TAMBWE MWAYENGA**

## **Politique salariale, pratiques de gestion des ressources humaines et performance opérationnelle dans un établissement public.**

Étude de cas de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga en RDC



**HORS-SÉRIE N° 10,  
VOLUME 1  
JUILLET 2026**



[www.repes-online.org](http://www.repes-online.org)



ISSN 3134-6790



3134-6790

3134-6782 3134-6804

## Notice éditoriale

La **Revue Panafricaine d'Études Stratégiques** (RePÉS) est une revue à Comité scientifique (<https://repes-online.org/comitescientifique.php>) ; elle est publiée par les Presses Universitaires Panafricaines (PUP) qui, en tant que maison d'édition, sont une structure de l'Université Libre Panafricaine (ULP). Les articles reçus sont examinés par le comité éditorial qui en vérifie la double conformité à la ligne éditoriale et/ou, s'il s'agit d'un article soumis dans le cadre d'un numéro thématique, au thème. Ensuite, les textes font l'objet d'une évaluation en double aveugle par, au moins, deux experts indépendants (*peer reviewers*), choisis pour leur spécialité au regard du sujet abordé dans l'article. Pour être retenus, les textes doivent satisfaire aux exigences scientifiques, méthodologiques et éthiques de la revue. Le comité éditorial se réserve, le cas échéant, le droit de demander aux auteurs des révisions substantielles avant validation définitive.

## Mentions légales/Impressum

*Le droit de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes de ses dispositions pertinentes, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite ». Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc – conditions positives et éléments indifférents pris en compte – une contrefaçon passible de sanctions en vertu de la loi, notamment l'Ordonnance-loi n° 86-033 du 05 avril 1986 portant protection des droits d'auteur et des droits voisins.*

*L'autorisation d'effectuer des reproductions (par reprographie ou tout autre procédé technique) doit être obtenue auprès de l'éditeur ou auprès de ses ayants-droits ou de ses ayants-cause.*

*Par ailleurs, l'utilisation des marques, noms des produits, noms communs, noms commerciaux, description des produits, etc., même sans qu'ils ne soient mentionnés de façon explicite dans les publications des Presses Universitaires Panafricaines ne signifie en aucune manière que ces noms peuvent être utilisés sans restriction à l'égard de la législation sur la protection des marques et des marques déposées. Toutes les marques et produits des marques qui seraient mentionnés dans ce livre demeurent sous la protection des marques et des marques déposées et sont l'entière propriété de leurs détenteurs respectifs.*

*Les informations bibliographiques complémentaires de ce texte sont disponibles auprès des Presses Universitaires Panafricaines qui, en tant qu'éditeur, en détiennent les droits, faisant enregistrer ses publications dans les livres de la Bibliothèque Nationale du pays où se trouve son siège.*

## Licence de diffusion :

La revue adopte une politique de diffusion ouverte. Sauf indication contraire, les articles sont publiés sous licence : *Creative Commons Attribution* – pas de modification, pas d'utilisation commerciale (CC BY-NC-ND). Cette licence permet : la lecture, le téléchargement, le partage non commercial, avec obligation de citer la source, sans modification du contenu. La revue peut adopter d'autres licences Creative Commons selon les besoins des auteurs ou des partenaires institutionnels.

## Pour citer ce texte :

TAMBWE MWAYANGA, P. [2026] : « Politique salariale, pratiques de gestion des ressources humaines et performance opérationnelle dans un établissement public. Étude de cas de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga en RDC », in *Revue Panafricaine d'études Stratégiques (RePÉS)*, Hors-série n° 10, Vol. 1, juillet, Presses Universitaires Panafricaines (PUP), Lubumbashi/Kinshasa. (e-Version), pp. 1-13.

© 2026, RePÉS/PUP  
Presses Universitaires Panafricaines,  
Lubumbashi/Kinshasa, R.D. Congo.  
Téléphone : +243 995 355 995.  
Courriel : [repes@ulp.ac](mailto:repes@ulp.ac) | [pup@ulp.ac](mailto:pup@ulp.ac)  
Dépôt légal : (en cours).  
ISSN 1 : 3134-6790 (e-Version).



Presses Universitaires  
Panafricaine



Université Libre Pa-  
nafricaine



# Sommaire

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| Résumé/Abstract.....                                 | 1  |
| Mots-clés/Keywords .....                             | 1  |
| 1. Introduction .....                                | 1  |
| 2. Revue de littérature et cadre théorique .....     | 3  |
| 3. Méthodologie .....                                | 4  |
| 4. Résultats .....                                   | 6  |
| 5. Discussion .....                                  | 8  |
| 6. Implications managériales et recommandations..... | 10 |
| 7. Conclusion.....                                   | 11 |
| 8. Bibliographie.....                                | 13 |

RePÉS : HS, n° 10, vol. 1, juillet 2026.

## **Informations relatives à la traçabilité du processus :**

Soumission : le 07 février 2026.

Premier retour des évaluateurs : le 02 mars 2026.

Version amendée de l'auteur : le 20 mars 2026.

Deuxième retour des évaluateurs : le 22 juin 2026.

Publication : le 02 juillet 2026.

**Mise en ligne : le 02 juillet 2026.**





# Politique salariale, pratiques de gestion des ressources humaines et performance opérationnelle dans un établissement public.

*Étude de cas de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga en RDC*

Paul TAMBWE MWAYENGA

## Résumé/Abstract

Cette étude examine les facteurs expliquant la faible performance opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage (OVD) du Haut-Katanga, en République démocratique du Congo. Fondée sur une approche qualitative combinant des entretiens semi-directifs et une analyse documentaire, elle met en évidence plusieurs causes interdépendantes : politique salariale insuffisante, démotivation du personnel, recrutement peu performant, formation limitée, mauvaises conditions de travail, sous-financement, équipements obsolètes et faiblesses de la gouvernance urbaine. Les résultats montrent qu'une amélioration durable exige une réforme intégrée associant une gestion stratégique des ressources humaines, un financement adéquat, des capacités techniques renforcées et une meilleure coordination institutionnelle.

This study examines the factors underlying the poor operational performance of the Office of Roads and Drainage (OVD) in Haut-Katanga Province, Democratic Republic of the Congo. Using a qualitative approach based on

semi-structured interviews and document analysis, it identifies several interrelated causes, including inadequate compensation policies, low employee motivation, ineffective recruitment practices, limited professional training, poor working conditions, chronic underfunding, obsolete equipment, and weaknesses in urban governance. The findings suggest that sustainable improvement requires an integrated reform combining strategic human resource management, adequate infrastructure financing, enhanced technical capacity, and stronger coordination among public institutions and local authorities.

## Mots-clés/Keywords

Performance opérationnelle ; gestion des ressources humaines ; motivation ; politique salariale ; entreprise publique ; Office des Voiries et Drainage; Haut-Katanga ; République démocratique du Congo.

Operational performance; human resource management; compensation policy; employee motivation; public sector; urban infrastructure; Democratic Republic of Congo.

**JEL Codes :** L3, M5, J3, O55, R4, H7.

## 1. Introduction

Les infrastructures routières et les ouvrages de drainage constituent des déterminants essentiels du développement économique, de la mobilité urbaine et de la résilience environnementale des villes. Dans les pays en développement, leur qualité influence directement la

fluidité des échanges économiques, l'accessibilité aux services publics, la sécurité des populations et la compétitivité des territoires. À l'inverse, la dégradation des réseaux de voirie et de drainage favorise les inondations, l'insalubrité, les coûts de transport élevés et le ralentissement des activités économiques. Dans ce contexte, la performance des établissements

publics chargés de la conception, de la construction et de l'entretien de ces infrastructures représente un enjeu stratégique pour les politiques publiques.

En République démocratique du Congo (RDC), l'Office des Voiries et Drainage (OVD) est l'établissement public chargé de la planification, de la construction, de la réhabilitation et de l'entretien des infrastructures routières ur-



baines ainsi que des réseaux de drainage. Malgré ce mandat stratégique, plusieurs villes congolaises, dont Lubumbashi, connaissent une dégradation persistante des infrastructures urbaines. Les chaussées sont fréquemment endommagées, les ouvrages de drainage demeurent insuffisants ou obstrués, les inondations deviennent récurrentes pendant les saisons pluvieuses et la circulation des personnes ainsi que des biens est fortement perturbée. Ces dysfonctionnements soulèvent des interrogations sur la capacité opérationnelle des institutions publiques responsables de la gestion des infrastructures urbaines.

Les travaux consacrés à la performance des organisations publiques montrent que celle-ci dépend rarement d'un seul facteur. Elle résulte plutôt d'une interaction complexe entre les ressources financières, les capacités techniques, les pratiques de gestion des ressources humaines, la qualité de la gouvernance, le leadership organisationnel et l'environnement institutionnel. Dans cette perspective, les approches contemporaines du management public considèrent désormais les ressources humaines comme un levier stratégique de création de valeur publique. Une politique de rémunération adaptée, des procédures de recrutement fondées sur les compétences, des dispositifs continus de formation professionnelle, des conditions de travail favorables et des mécanismes de reconnaissance constituent des facteurs susceptibles d'améliorer la motivation, l'engagement organisationnel et, par conséquent, la performance des institutions publiques.

Dans le cas de l'OVD du Haut-Katanga, plusieurs observations empiriques mettent en évidence des difficultés récurrentes dans l'exécution des missions assignées à cette institution. Les retards dans la réalisation des travaux, la faible durabilité de certains ouvrages, l'insuffisance de l'entretien préventif, le vieillissement des équipements, les contraintes budgétaires et les difficultés de gestion du personnel semblent compromettre l'efficacité opérationnelle de l'établissement. Par ailleurs, la croissance rapide de la ville de Lubumbashi, l'urbanisation non planifiée et l'insuffisance des politiques d'assainissement accentuent la pression exercée sur les infrastructures existantes, rendant encore plus exigeante la mission de l'OVD.

Bien que plusieurs études aient analysé les problèmes de gouvernance des entreprises publiques africaines, peu de recherches ont examiné, dans le contexte congolais, l'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance opérationnelle d'un établissement spécialisé dans les infrastructures ur-

baines. Cette lacune scientifique justifie la réalisation de la présente étude, qui adopte une approche intégrée combinant les dimensions organisationnelles, managériales et institutionnelles de la performance.

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les déterminants de la faible performance opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga et d'évaluer dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à cette situation. Plus spécifiquement, l'étude vise à : (i) analyser les facteurs organisationnels et managériaux limitant la performance de l'OVD ; (ii) examiner l'influence de la politique salariale, du recrutement, de la formation et des conditions de travail sur la motivation et l'engagement du personnel ; et (iii) proposer des orientations stratégiques susceptibles d'améliorer durablement la performance opérationnelle de cette institution publique. Cette recherche s'articule autour des questions suivantes :

- Quels sont les principaux facteurs expliquant la faible performance opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga ?
- Dans quelle mesure les pratiques de gestion des ressources humaines influencent-elles la performance opérationnelle de cette institution ?
- Quelles réformes managériales permettraient d'améliorer durablement l'efficacité des interventions de l'OVD ?

L'étude repose sur l'hypothèse selon laquelle la faible performance opérationnelle de l'OVD ne résulte pas uniquement de contraintes financières ou techniques, mais également de faiblesses importantes dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Une politique salariale peu attractive, un recrutement insuffisamment fondé sur les compétences, une formation professionnelle irrégulière, des perspectives limitées d'évolution de carrière et des conditions de travail peu favorables contribueraient à réduire la motivation du personnel et, par conséquent, l'efficacité organisationnelle de l'établissement.

Au-delà de son intérêt scientifique, cette recherche présente une portée pratique importante. Les résultats attendus sont susceptibles d'éclairer les décideurs publics dans la définition de politiques de modernisation des établissements publics, de contribuer au renforcement de la gouvernance des infrastructures urbaines et d'alimenter les réflexions sur les réformes de la gestion des ressources humaines au sein des



administrations publiques congolaises. En proposant un cadre d'analyse intégrant les dimensions organisationnelles, humaines et institutionnelles de la performance, cette étude ambitionne également d'enrichir les travaux consacrés au management public dans les économies émergentes.

## 2. Revue de littérature et cadre théorique

### 2.1. La performance opérationnelle dans les organisations publiques

La performance opérationnelle est un concept multidimensionnel qui renvoie à la capacité d'une organisation à mobiliser efficacement ses ressources afin d'atteindre les objectifs qui lui sont assignés tout en assurant une utilisation efficiente des moyens disponibles. Dans le secteur public, cette notion dépasse la seule recherche de rentabilité financière pour intégrer la qualité des services rendus, la satisfaction des usagers, la transparence, la continuité du service public ainsi que la création de valeur publique.

Selon la littérature en management public, la performance opérationnelle repose sur quatre dimensions principales : l'efficacité, l'efficience, la qualité des prestations et la durabilité des interventions. Une organisation publique est performante lorsqu'elle atteint ses objectifs stratégiques, optimise l'utilisation de ses ressources, satisfait les attentes des citoyens et garantit la pérennité des infrastructures ou des services qu'elle produit. Dans le domaine des infrastructures routières et du drainage urbain, la performance opérationnelle peut être appréciée au moyen d'indicateurs tels que le respect des délais d'exécution des travaux, la qualité technique des ouvrages réalisés, la rapidité des interventions d'entretien, la maîtrise des coûts, la satisfaction des populations bénéficiaires et la résilience des infrastructures face aux aléas climatiques. L'amélioration de cette performance suppose une articulation cohérente entre les ressources humaines, les ressources financières, les équipements techniques, les capacités organisationnelles et les mécanismes de gouvernance. Les insuffisances observées sur l'un de ces leviers affectent directement l'efficacité globale de l'organisation.

### 2.2. Gestion stratégique des ressources humaines et performance organisationnelle

Depuis les travaux fondateurs de la gestion stratégique des ressources humaines, les chercheurs

considèrent le capital humain comme une ressource stratégique créatrice d'avantages organisationnels durables. Les compétences, les connaissances, les comportements et l'engagement des employés constituent aujourd'hui des déterminants essentiels de la performance des organisations publiques aussi bien que privées.

Les recherches empiriques montrent que plusieurs pratiques de gestion des ressources humaines exercent une influence significative sur la performance organisationnelle. Parmi celles-ci figurent notamment :

- une politique de rémunération équitable ;
- un recrutement fondé sur les compétences ;
- la formation continue ;
- l'évaluation des performances ;
- les possibilités d'évolution professionnelle ;
- la qualité du leadership ;
- les conditions de travail ;
- les mécanismes de reconnaissance.

Ces pratiques favorisent la motivation, renforcent l'engagement organisationnel et réduisent les comportements contre-productifs susceptibles de compromettre l'efficacité institutionnelle.

Dans les entreprises publiques africaines, plusieurs études soulignent cependant que les contraintes budgétaires, les recrutements d'ordre politique, les systèmes de rémunération peu compétitifs et l'insuffisance des investissements dans le développement des compétences limitent fortement les effets attendus des politiques de gestion des ressources humaines.

### 2.3. Fondements théoriques de la motivation au travail

La présente recherche mobilise principalement quatre approches théoriques complémentaires.

La première est la théorie bifactorielle de Frederick Herzberg, qui distingue les facteurs d'hygiène (rémunération, sécurité de l'emploi, conditions de travail) des facteurs de motivation (responsabilités, reconnaissance, développement professionnel). Selon cette approche, l'absence des facteurs d'hygiène génère une insatisfaction importante, tandis que les facteurs de motivation favorisent un engagement durable des travailleurs.

La deuxième est la théorie des attentes développée par Victor Vroom. Cette théorie considère que l'intensité de la motivation dépend de la perception qu'a l'individu de la relation entre ses efforts, ses performances et les récompenses obtenues. Lorsque les employés estiment que leurs



efforts ne sont ni reconnus ni récompensés, leur niveau d'implication diminue progressivement.

La troisième est la théorie de l'équité proposée par John Stacey Adams. Celle-ci explique que les travailleurs comparent constamment leurs contributions et leurs récompenses avec celles de leurs collègues ou d'autres organisations. Toute perception d'injustice salariale ou professionnelle engendre des comportements de retrait, une baisse de productivité ou une démotivation.

Enfin, l'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View), développée notamment par Jay Barney, considère les ressources humaines comme un avantage stratégique lorsqu'elles sont compétentes, rares, difficilement imitables et correctement valorisées.

Cette théorie souligne que la performance durable dépend largement de la capacité des organisations à développer et fidéliser leur capital humain.

## 2.4. Déterminants de la performance des établissements publics

La littérature internationale montre que la performance des établissements publics résulte d'une interaction entre des facteurs internes et externes. Les facteurs internes regroupent notamment :

- la qualité du management ;
- les compétences du personnel ;
- la disponibilité des ressources financières ;
- les équipements ;
- les mécanismes de contrôle ;
- la culture organisationnelle ;
- les systèmes d'information ;
- la gouvernance.

Les facteurs externes concernent principalement :

- l'environnement institutionnel ;
- les politiques publiques ;
- les contraintes budgétaires nationales ;
- la pression démographique ;
- les attentes des citoyens ;
- les conditions économiques ;
- les évolutions technologiques.

Dans le cas des organismes chargés des infrastructures urbaines, plusieurs auteurs mettent également en évidence l'importance de la gouvernance environnementale.

Une mauvaise gestion des déchets solides, une urbanisation non maîtrisée, l'insuffisance de la planification urbaine et la faible participation citoyenne compromettent l'efficacité des réseaux de drainage, même lorsque les infrastructures sont correctement construites.

## 2.5. Modèle conceptuel de la recherche

Au regard des développements théoriques précédents, cette étude considère que la performance opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage est influencée par plusieurs variables interdépendantes.

Les variables explicatives comprennent la politique salariale, les pratiques de recrutement, la formation professionnelle, les conditions de travail, la disponibilité des ressources financières, l'état des équipements techniques et la qualité de la gouvernance urbaine. La variable dépendante est la performance opérationnelle de l'OVD, appréciée à travers la qualité des infrastructures réalisées, le respect des délais d'exécution, l'efficacité des interventions, la satisfaction des usagers et la durabilité des ouvrages. Le modèle conceptuel postule que l'amélioration simultanée des pratiques de gestion des ressources humaines et des capacités institutionnelles constitue une condition nécessaire au renforcement durable de la performance opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga.

## 3. Méthodologie

### 3.1. Design de la recherche

Cette étude adopte une approche qualitative à visée descriptive et explicative. Ce choix méthodologique se justifie par la volonté de comprendre les mécanismes organisationnels, managériaux et institutionnels qui sous-tendent la faible performance opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage (OVD) du Haut-Katanga. Contrairement à une approche exclusivement quantitative, l'approche qualitative permet d'appréhender les perceptions des acteurs, les pratiques organisationnelles et les réalités de gestion qui influencent les performances de cette entreprise publique.

L'étude s'inscrit dans une démarche d'étude de cas (case study), largement mobilisée en sciences de gestion lorsqu'il s'agit d'analyser en profondeur un phénomène complexe dans son contexte réel. Le choix de l'OVD du Haut-Katanga se justifie par son rôle stratégique dans la gestion des infrastructures routières urbaines ainsi que par les difficultés opérationnelles observées dans la ville de Lubumbashi.

### 3.2. Cadre de l'étude

L'étude a été réalisée auprès de la Direction provinciale de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga, située dans la ville de Lubumbashi, deuxième agglomération de la République





démocratique du Congo et principal centre économique de la région méridionale du pays. Cette province connaît une croissance démographique rapide, une urbanisation soutenue et une intensification des activités économiques, générant une pression croissante sur les infrastructures de voirie et de drainage. Dans ce contexte, la performance de l'OVD constitue un enjeu majeur pour la mobilité urbaine, l'assainissement et la résilience des infrastructures face aux aléas climatiques.

### 3.3. Population cible et participants

La population de l'étude est constituée du personnel administratif et technique de la Direction provinciale de l'OVD.

Les participants ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné (purposive sampling), privilégiant les personnes disposant d'une connaissance approfondie du fonctionnement de l'institution. Les entretiens ont concerné aussi bien les responsables hiérarchiques que les agents opérationnels, afin de recueillir des points de vue complémentaires sur les pratiques de gestion, les contraintes organisationnelles et les facteurs influençant la performance.

Au total, les informations qualitatives ont été recueillies auprès de soixante-douze (72) agents appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles, permettant une diversité des expériences et des perceptions.

### 3.4. Procédure et techniques de collecte des données

Les participants ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné visant à représenter les principales catégories professionnelles présentes au sein de la Direction provinciale de l'OVD du Haut-Katanga. Les entretiens ont concerné des responsables administratifs, des chefs de service, des agents techniques ainsi que des agents d'exécution, afin de recueillir une diversité de points de vue sur les facteurs influençant la performance opérationnelle.

Les entretiens étaient semi-directifs et organisés autour d'un guide portant sur la politique salariale, les pratiques de recrutement, les possibilités de formation, les conditions de travail, les équipements disponibles, les modalités de financement ainsi que les difficultés rencontrées dans l'exécution des missions de l'OVD. Chaque entretien a duré en moyenne entre 30 et 45 minutes.

Les informations recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique inspirée des principes de Bardin (2013). Le codage a été réalisé manuellement. Une première phase de codage ou-

vert a permis d'identifier 42 unités de sens regroupées ensuite en sept catégories correspondant aux principaux déterminants de la performance opérationnelle. Après plusieurs lectures successives, les verbatim ont été regroupés en catégories correspondant aux principaux déterminants de la performance organisationnelle identifiés dans la littérature. Ce procédé a permis de faire émerger les thèmes récurrents présentés dans les résultats.

La collecte des données repose sur une stratégie de triangulation méthodologique combinant plusieurs sources d'information. La principale technique de collecte a consisté en des entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables administratifs et des agents de l'OVD. Cette méthode a permis d'explorer les perceptions des participants concernant :

- les pratiques de gestion des ressources humaines ;
- la politique salariale ;
- les procédures de recrutement ;
- les conditions de travail ;
- les besoins en formation ;
- les contraintes financières ;
- les difficultés techniques ;
- les causes de la faible performance opérationnelle.

Les entretiens ont suivi un guide préalablement élaboré tout en laissant aux répondants la possibilité de développer librement leurs expériences professionnelles.

L'observation directe des infrastructures, des équipements, des conditions de travail et des chantiers a permis de confronter les informations recueillies lors des entretiens aux réalités observées sur le terrain. Cette démarche a facilité l'identification des dysfonctionnements opérationnels affectant l'exécution des missions de l'OVD. Une analyse documentaire a également été réalisée à partir :

- des rapports d'activités de l'OVD ;
- des documents administratifs internes ;
- des textes réglementaires ;
- des statistiques disponibles ;
- des publications scientifiques relatives à la gestion des entreprises publiques et à la performance organisationnelle.

Cette étape a permis de contextualiser les résultats empiriques et de renforcer leur interprétation.

### 3.5. Analyse des données

Les données qualitatives ont été analysées selon une approche d'analyse thématique. Après la transcription des entretiens, les informations ont été codées puis regroupées en catégories





correspondant aux principaux thèmes de recherche. Le processus d'analyse a permis d'identifier plusieurs dimensions explicatives de la faible performance opérationnelle, notamment :

- la politique salariale ;
- les pratiques de recrutement ;
- la gestion des compétences ;
- les conditions de travail ;
- les ressources financières ;
- les équipements techniques ;
- la gouvernance organisationnelle.

Les résultats issus des différentes sources ont ensuite été comparés afin d'assurer la cohérence des interprétations.

### 3.6. Validité et fiabilité de la recherche

Afin d'améliorer la crédibilité des résultats, plusieurs stratégies ont été mises en œuvre.

Premièrement, la triangulation des méthodes (entretiens, observation et analyse documentaire) a permis de confronter différentes sources d'information. Deuxièmement, les données ont été recueillies auprès de catégories variées d'acteurs, limitant ainsi les biais liés à une source unique d'information. Troisièmement, les résultats ont été systématiquement confrontés à la littérature scientifique existante afin d'en apprécier la cohérence théorique. Ces dispositions renforcent la validité interne de l'étude et la robustesse des conclusions proposées.

### 3.7. Considérations éthiques

La recherche a été conduite dans le respect des principes éthiques généralement admis en sciences sociales.

Les participants ont été informés des objectifs de l'étude et leur participation est demeurée volontaire. L'anonymat des répondants ainsi que la confidentialité des informations recueillies ont été garantis tout au long du processus de recherche. Les données collectées ont été exclusivement utilisées à des fins scientifiques et académiques.

### 3.8. Limites de l'étude

Comme toute étude de cas, cette recherche présente certaines limites. Les résultats concernent principalement la Direction provinciale de l'OVD du Haut-Katanga et ne peuvent être généralisés automatiquement à l'ensemble des établissements publics congolais. Par ailleurs, l'approche qualitative privilégie la compréhension approfondie des phénomènes plutôt que leur généralisation statistique. Néanmoins, les enseignements tirés de cette étude constituent une base pertinente pour des recherches compara-

tives portant sur d'autres entreprises publiques de la République démocratique du Congo ou d'autres pays africains confrontés à des problématiques similaires.

## 4. Résultats

### 4.1. Profil des participants

L'étude a porté sur un échantillon de soixante-douze (72) agents de la Direction provinciale de l'Office des Voiries et Drainage (OVD) du Haut-Katanga. Les participants occupaient des fonctions administratives, techniques et managériales, permettant ainsi de recueillir des perceptions diversifiées sur les pratiques de gestion et les performances de l'organisation. La diversité des profils interrogés a favorisé une compréhension globale des facteurs influençant la performance opérationnelle de l'institution.

### 4.2. Une démotivation généralisée liée à une politique salariale peu incitative

Les entretiens révèlent que la politique salariale constitue le principal facteur de démotivation du personnel. La majorité des participants considère que les rémunérations ne reflètent ni l'évolution du coût de la vie ni les responsabilités assumées. Les répondants soulignent que plusieurs années se sont écoulées sans révision substantielle des salaires, malgré une forte inflation ayant affecté le pouvoir d'achat des agents. L'analyse des données montre qu'entre 2018 et 2023, le salaire nominal est demeuré pratiquement inchangé alors que le prix de plusieurs produits de première nécessité a fortement augmenté. En 2018 son salaire du Directeur provincial était de 1 862 733 FC. En 2023 son salaire est toujours de 1 862 733 FC pendant que les prix, eux, ont grimpé : un sac de farine qui coûtait 20 000 FC en 2018 était passé à 43 000 FC en 2023. Cette situation s'est traduite par une diminution importante du pouvoir d'achat des employés.

Les participants estiment que cette perte de revenu réel réduit leur motivation professionnelle, leur engagement organisationnel et leur implication dans l'exécution des missions de l'OVD. Plusieurs répondants reconnaissent également que cette situation favorise l'émergence de comportements opportunistes, notamment l'utilisation non conforme de certaines ressources publiques, compromettant ainsi d'avantage l'efficacité organisationnelle.

Les entretiens illustrent clairement cette situation de démotivation. Un chef de service interrogé résume cette réalité en ces termes :



« Depuis plusieurs années, notre salaire évolue très peu alors que les prix augmentent continuellement. Nous sommes nombreux parmi les agents à éprouver des difficultés à satisfaire les besoins essentiels de nos familles. »

Un autre agent technique souligne :

« Nous sommes motivés à travailler, mais lorsque les moyens matériels manquent et que les salaires restent insuffisants, il devient difficile de maintenir le même niveau d'engagement. »

Ces témoignages montrent que les difficultés salariales sont perçues par les agents comme un facteur important de démotivation susceptible d'affecter leur implication dans les activités quotidiennes.

#### 4.3. Des pratiques de recrutement insuffisamment fondées sur les compétences

Les résultats montrent que les procédures de recrutement apparaissent peu transparentes et insuffisamment orientées vers la sélection des compétences. Selon les personnes interrogées, plusieurs recrutements résultent davantage de recommandations administratives ou politiques que d'un processus concurrentiel basé sur les qualifications professionnelles. Cette situation produit plusieurs effets négatifs : [1] une inadéquation entre les profils recrutés et les exigences des postes ; [2] une augmentation des effectifs administratifs sans amélioration proportionnelle de la productivité ; [3] une surcharge de la masse salariale ; [4] une faible responsabilisation des nouveaux agents.

Les résultats suggèrent ainsi que les pratiques actuelles de recrutement limitent l'efficacité organisationnelle et réduisent la capacité de l'OVD à mobiliser les compétences nécessaires à la réalisation de ses missions.

Plusieurs répondants estiment que les procédures de recrutement gagneraient à être davantage fondées sur les compétences techniques requises par les différents métiers de l'OVD. Selon un responsable interrogé :

« Lorsqu'un recrutement répond davantage à des considérations administratives qu'aux besoins réels des services, cela complique la répartition des tâches et réduit la productivité des équipes. »

Cette perception rejoint les principes de la gestion stratégique des ressources humaines selon lesquels l'adéquation entre les compétences détenues et les exigences des postes constitue un facteur déterminant de la performance organisationnelle.

#### 4.4. Une insuffisance de formation continue limitant le développement des compétences

Les données mettent également en évidence une faible fréquence des activités de formation professionnelle. Les participants indiquent que les programmes de renforcement des capacités sont occasionnels et concernent essentiellement un nombre limité de techniciens bénéficiant de partenariats internationaux. Cette situation ne permet pas une diffusion suffisante des nouvelles compétences au sein de l'organisation. Par ailleurs, plusieurs répondants soulignent que certaines formations reçues à l'étranger portent sur des technologies indisponibles localement, limitant ainsi les possibilités de transfert effectif des connaissances acquises vers les activités opérationnelles de l'OVD. Cette insuffisance de formation continue est perçue comme un frein majeur à l'amélioration de la qualité des prestations techniques.

Les personnes interrogées reconnaissent l'intérêt des formations organisées dans le cadre de certaines coopérations internationales. Toutefois, plusieurs soulignent que les connaissances acquises sont difficilement transférables dans le contexte local en raison de l'obsolescence des équipements disponibles. Un technicien déclare notamment :

« Nous revenons avec des connaissances nouvelles, mais une fois sur le terrain nous travaillons toujours avec des machines anciennes qui ne permettent pas d'appliquer ce que nous avons appris. »

Cette situation limite l'impact réel de la formation sur l'amélioration des performances individuelles et organisationnelles.

#### 4.5. Des conditions de travail peu favorables à la performance

Les observations de terrain confirment les difficultés matérielles évoquées par les participants. Les infrastructures administratives apparaissent insuffisantes pour répondre aux besoins de fonctionnement de l'institution. Les bureaux sont parfois partagés entre plusieurs responsables, le mobilier est vieillissant et plusieurs équipements présentent un niveau élevé de vétusté. Les agents mentionnent également l'absence de certains services de soutien au personnel ainsi que l'insuffisance des moyens logistiques indispensables à l'exécution efficace des travaux. Toutes ces contraintes réduisent, parmi d'autres, les capacités opérationnelles de l'organisation et affectent la motivation des employés.



#### 4.6. Des contraintes financières et techniques affectant la capacité opérationnelle

Les entretiens révèlent un déficit chronique de financement. Selon les responsables interrogés, les ressources budgétaires disponibles demeurent insuffisantes pour assurer l'entretien régulier des infrastructures, renouveler les équipements et financer les interventions prioritaires. Les matériels de chantier sont fréquemment immobilisés en raison de leur vétusté ou de l'indisponibilité des pièces de rechange. Une telle situation ralentit considérablement les travaux et réduit la capacité de l'OVD à intervenir rapidement face aux besoins exprimés par les collectivités urbaines.

Les contraintes financières apparaissent comme un facteur transversal affectant l'ensemble des activités de l'OVD. Les responsables interrogés soulignent que les insuffisances budgétaires ralentissent non seulement l'acquisition des équipements, mais également les opérations d'entretien préventif et les interventions d'urgence.

Cette situation engendre une accumulation progressive des besoins d'entretien qui augmente, à terme, le coût des réhabilitations nécessaires.

#### 4.7. Les facteurs environnementaux aggravant les difficultés opérationnelles

Les résultats montrent que certaines difficultés dépassent le cadre strict de la gestion interne de l'OVD. Les participants identifient plusieurs

facteurs externes contribuant à la dégradation des infrastructures de drainage : [1] l'absence d'une politique efficace de gestion des déchets solides ; [2] le dépôt d'immondices dans les caniveaux par une partie de la population ; [3] l'urbanisation rapide et peu planifiée ; [4] le sous-dimensionnement de certains ouvrages de drainage construits plusieurs décennies auparavant.

Ces facteurs augmentent la fréquence des obstructions des caniveaux et réduisent l'efficacité des opérations d'entretien réalisées par l'OVD.

#### 4.8. Une performance opérationnelle jugée insuffisante

L'ensemble des résultats converge vers le constat d'une faible performance opérationnelle de l'établissement. Cette situation se manifeste principalement par : [1] des retards récurrents dans l'exécution des travaux ; [2] une dégradation rapide de certains ouvrages réalisés ; [3] une faible capacité d'entretien préventif ; [4] des interventions limitées par les contraintes financières ; [5] une insatisfaction persistante des usagers.

Les participants considèrent que ces difficultés résultent d'une combinaison de facteurs humains, organisationnels, financiers, techniques et institutionnels plutôt que d'une cause unique.

#### 4.9. Synthèse des principaux déterminants de la non-performance

Les résultats de l'étude mettent en évidence sept déterminants majeurs de la faible performance opérationnelle de l'OVD du Haut-Katanga :

| Déterminants                                  | Principaux effets observés                                                    |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Politique salariale insuffisante</b>       | Démotivation, baisse de l'engagement, perte du pouvoir d'achat                |
| <b>Recrutement peu transparent</b>            | Inadéquation des compétences, faible productivité                             |
| <b>Formation insuffisante</b>                 | Faible développement des compétences techniques                               |
| <b>Conditions de travail dégradées</b>        | Diminution de la motivation et de l'efficacité                                |
| <b>Insuffisance des financements</b>          | Retards dans les travaux et faible capacité d'investissement                  |
| <b>Obsolescence des équipements</b>           | Faible productivité des équipes techniques                                    |
| <b>Défaillances de la gouvernance urbaine</b> | Obstruction des réseaux de drainage et dégradation rapide des infrastructures |

Tableau synthétique des principaux déterminants de la non-performance

## 5. Discussion

Les résultats de cette étude montrent que la faible performance opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage (OVD) du Haut-Katanga résulte d'une combinaison de facteurs managé-





riaux, organisationnels, financiers et institutionnels. Cette observation confirme que la performance des organisations publiques est un phénomène multidimensionnel qui ne peut être expliqué par une seule variable. Les résultats s'inscrivent dans les principaux courants théoriques de la gestion stratégique des ressources humaines et du management public, selon lesquels la performance organisationnelle dépend de l'interaction entre les ressources humaines, les ressources financières, les capacités organisationnelles et l'environnement institutionnel.

Le premier résultat majeur concerne l'influence déterminante de la politique salariale sur la motivation des agents. Les données recueillies montrent que la stagnation des rémunérations, combinée à la forte inflation observée en République démocratique du Congo, a entraîné une diminution substantielle du pouvoir d'achat des employés. Cette situation favorise la démotivation, réduit l'engagement organisationnel et affaiblit la qualité des prestations fournies. Ces observations corroborent la théorie bifactorielle de Frederick Herzberg, selon laquelle la rémunération constitue un facteur d'hygiène indispensable. Lorsqu'elle est jugée insuffisante ou inéquitable, elle génère une insatisfaction susceptible d'altérer durablement la performance de l'organisation.

Ces résultats rejoignent également la théorie de l'équité développée par John Stacey Adams. Les entretiens montrent que plusieurs agents comparent leur rémunération à celle proposée dans d'autres organisations publiques ou privées présentes dans la province du Haut-Katanga, notamment dans le secteur minier. Cette comparaison nourrit un sentiment d'injustice distributive qui réduit leur implication professionnelle et peut favoriser des comportements contre-productifs. La littérature en comportement organisationnel montre en effet que les perceptions d'injustice salariale diminuent la satisfaction au travail, accroissent les intentions de départ et affaiblissent l'engagement envers l'organisation.

L'étude met également en évidence les effets négatifs d'un système de recrutement insuffisamment fondé sur les compétences. Les répondants soulignent que certaines nominations résultent davantage de recommandations administratives ou politiques que d'une évaluation objective des qualifications professionnelles. Cette situation compromet l'adéquation entre les compétences détenues et les exigences des postes occupés. Ces résultats confirment les travaux de la gestion stratégique des ressources humaines, selon lesquels la qualité du recrutement constitue l'un des principaux déterminants de la performance organisationnelle. Une sélection

fondée sur les compétences favorise l'efficacité, tandis qu'un recrutement dominé par des considérations non méritocratiques fragilise durablement les capacités institutionnelles.

L'insuffisance de la formation continue apparaît également comme un facteur limitant le développement du capital humain. Bien que certains agents bénéficient occasionnellement de formations techniques, notamment dans le cadre de partenariats internationaux, ces initiatives demeurent ponctuelles et concernent un nombre restreint de bénéficiaires. En outre, le décalage entre les technologies enseignées et les équipements effectivement disponibles réduit les possibilités d'application des compétences acquises. Cette situation confirme les travaux de la gestion des compétences, qui considèrent la formation comme un investissement stratégique permettant d'améliorer la productivité, l'innovation et l'adaptation des organisations aux évolutions technologiques.

Les résultats soulignent par ailleurs que les difficultés financières ne constituent pas uniquement une contrainte budgétaire, mais affectent l'ensemble du fonctionnement organisationnel. L'insuffisance des ressources disponibles limite le renouvellement des équipements, retarde les opérations d'entretien et réduit la capacité d'intervention de l'OVD. Cette observation rejoint les analyses de l'approche fondée sur les ressources (Resource-Based View), selon lesquelles la performance durable dépend de la disponibilité et de la mobilisation efficace de ressources stratégiques, qu'elles soient humaines, financières, matérielles ou organisationnelles.

L'étude met également en évidence l'importance des facteurs institutionnels et environnementaux. Les dysfonctionnements observés ne peuvent être imputés exclusivement aux insuffisances internes de l'OVD. L'urbanisation rapide de Lubumbashi, l'insuffisance de la planification urbaine, le dépôt anarchique des déchets dans les ouvrages de drainage et le sous-dimensionnement de certaines infrastructures contribuent fortement à la dégradation des réseaux d'assainissement. Ces résultats confirment que la performance des organismes publics responsables des infrastructures dépend également de la qualité de la gouvernance territoriale et du degré de coopération entre les différentes institutions publiques, les collectivités locales et les citoyens.

L'un des principaux apports de cette recherche réside dans la mise en évidence du caractère systémique de la performance opérationnelle. Les résultats montrent que les différentes dimensions identifiées — rémunération,



recrutement, formation, conditions de travail, financement, équipements et gouvernance — interagissent de manière étroite. Une amélioration isolée de l'un de ces facteurs apparaît insuffisante pour produire des changements durables. À l'inverse, une stratégie intégrée de modernisation combinant réforme des ressources humaines, renforcement des capacités institutionnelles, investissement dans les infrastructures et amélioration de la gouvernance urbaine est susceptible d'accroître significativement la performance opérationnelle de l'OVD.

Sur le plan théorique, cette étude enrichit la littérature consacrée à la performance des entreprises publiques africaines en proposant un modèle explicatif intégrant simultanément les dimensions humaines, organisationnelles, financières et institutionnelles. Alors que plusieurs recherches analysent séparément les politiques de rémunération, les pratiques de gestion des ressources humaines ou les contraintes budgétaires, la présente étude montre que ces facteurs produisent leurs effets de manière interdépendante. Elle contribue ainsi à une meilleure compréhension des mécanismes qui expliquent la faible performance des établissements publics dans les contextes caractérisés par des ressources limitées et une forte pression sur les infrastructures urbaines.

Enfin, les résultats présentent plusieurs implications managériales. Pour améliorer durablement la performance opérationnelle de l'OVD, les décideurs publics devraient privilégier une approche globale associant une politique de rémunération plus compétitive, des procédures de recrutement transparentes fondées sur les compétences, un programme permanent de développement des capacités, un renouvellement progressif des équipements, un financement plus stable des activités opérationnelles ainsi qu'un renforcement de la coordination entre les institutions publiques chargées de la gestion urbaine.

Une telle stratégie contribuerait non seulement à améliorer l'efficacité organisationnelle de l'OVD, mais également à renforcer la qualité des infrastructures urbaines et la satisfaction des populations bénéficiaires.

## 6. Implications managériales et recommandations

### 6.1. Implications managériales

Les résultats de cette étude mettent en évidence la nécessité d'une réforme structurelle de la gouvernance de l'Office des Voiries et Drai-

nage (OVD) du Haut-Katanga. Les difficultés observées relèvent moins d'un déficit de ressources humaines que d'une insuffisance des mécanismes de gestion, de motivation et de pilotage de la performance. Dans cette perspective, plusieurs implications managériales peuvent être formulées.

Premièrement, les autorités publiques gagneraient à inscrire la gestion des ressources humaines dans une logique stratégique. La politique salariale devrait être régulièrement réévaluée afin de préserver le pouvoir d'achat des agents et de renforcer leur engagement organisationnel. Une rémunération compétitive constitue non seulement un levier de motivation, mais également un moyen de fidéliser les compétences et de limiter les comportements opportunistes susceptibles d'affecter la qualité du service public.

Deuxièmement, la modernisation des procédures de recrutement apparaît indispensable. Les processus de sélection devraient être fondés sur les compétences, l'expérience professionnelle et des critères transparents, afin de garantir une adéquation optimale entre les profils recrutés et les exigences des postes. Une telle approche contribuerait à renforcer l'efficacité organisationnelle tout en consolidant la confiance des agents dans les mécanismes de gestion des carrières.

Troisièmement, la formation continue devrait devenir un axe prioritaire de développement institutionnel. Il est recommandé de mettre en place un plan annuel de renforcement des capacités, articulé autour des besoins réels de l'organisation et des évolutions technologiques du secteur des infrastructures urbaines. Les formations devraient être accompagnées de mécanismes de transfert des connaissances et d'évaluation de leurs effets sur les pratiques professionnelles.

Quatrièmement, l'amélioration des conditions de travail constitue un levier essentiel de performance. Le renouvellement progressif des équipements, la réhabilitation des espaces de travail, la disponibilité des outils techniques et la mise en place d'un environnement professionnel plus favorable contribueraient à accroître la productivité des équipes et à renforcer leur satisfaction au travail.

Cinquièmement, les résultats soulignent la nécessité d'instaurer un véritable système de gestion de la performance. Celui-ci devrait reposer sur des objectifs clairement définis, des indicateurs de performance mesurables, des évaluations périodiques et des mécanismes de reconnaissance des performances individuelles et collectives. Une telle démarche favoriserait une cul-



ture de responsabilité et d'amélioration continue.

Enfin, l'amélioration durable de la performance de l'OVD suppose un renforcement de la coordination institutionnelle entre les ministères sectoriels, les autorités provinciales, les collectivités territoriales et les services chargés de l'assainissement urbain. La gestion des infrastructures de voirie et de drainage ne peut être efficace sans une gouvernance intégrée associant les différents acteurs publics et les communautés locales.

## 6.2. Recommandations

Au regard des résultats obtenus, plusieurs recommandations peuvent être formulées.

### *À l'attention du Gouvernement de la République démocratique du Congo*

Le Gouvernement devrait renforcer le financement durable de l'OVD afin de garantir la disponibilité des ressources nécessaires à l'entretien et à la réhabilitation des infrastructures urbaines. Une programmation budgétaire pluriannuelle permettrait d'assurer une meilleure prévisibilité des investissements et de réduire les interruptions des travaux.

Il est également recommandé de moderniser la politique de gestion des ressources humaines en instaurant une rémunération plus compétitive, un système de promotion fondé sur le mérite, des recrutements transparents et des programmes réguliers de développement des compétences. Ces réformes contribueraient à améliorer la motivation du personnel et à renforcer la capacité opérationnelle de l'institution.

Par ailleurs, un programme national de renouvellement des équipements techniques devrait être mis en œuvre afin de réduire les coûts liés à la vétusté du matériel et d'améliorer la productivité des interventions.

### *À l'attention de la Direction provinciale de l'OVD*

La Direction provinciale devrait développer un dispositif de pilotage de la performance reposant sur des objectifs opérationnels, des indicateurs de résultats et un suivi régulier des activités. Une telle démarche permettrait d'identifier rapidement les dysfonctionnements et d'engager les actions correctives nécessaires.

Il est également recommandé d'institutionnaliser un plan annuel de formation continue couvrant les compétences techniques, managériales et numériques. La mise en place d'un système de gestion des connaissances favoriserait la diffusion des bonnes pratiques au sein de l'organisation.

La Direction devrait en outre promouvoir une culture organisationnelle fondée sur la responsabilisation, la transparence, la communication interne et la reconnaissance des performances, afin de renforcer l'engagement des agents.

### *À l'attention des collectivités territoriales et des autorités urbaines*

Les collectivités locales devraient renforcer les politiques de gestion des déchets solides afin de limiter l'obstruction des réseaux de drainage. Une meilleure coordination entre les services d'assainissement, les administrations communales et l'OVD permettrait d'améliorer durablement le fonctionnement des infrastructures urbaines.

Une planification urbaine plus rigoureuse est également nécessaire pour adapter les ouvrages de drainage à l'évolution démographique et à l'expansion de la ville de Lubumbashi.

### *À l'attention de la population*

La participation citoyenne constitue un facteur essentiel de la durabilité des infrastructures publiques. Des campagnes permanentes de sensibilisation devraient être organisées afin de promouvoir des comportements responsables en matière de gestion des déchets et de protection des ouvrages de drainage.

L'implication des organisations communautaires, des établissements scolaires et des médias locaux pourrait renforcer l'appropriation des politiques d'assainissement et contribuer à réduire les dégradations causées par les pratiques inciviques.

### *Perspectives de recherche*

Cette étude ouvre plusieurs pistes pour les recherches futures. Des analyses quantitatives pourraient être conduites afin de mesurer statistiquement l'influence respective des politiques salariales, de la formation, du leadership et des conditions de travail sur la performance des entreprises publiques congolaises. Des études comparatives entre différentes provinces de la République démocratique du Congo ou entre plusieurs pays africains permettraient également d'identifier les facteurs contextuels influençant la performance des organismes publics chargés des infrastructures urbaines.

## 7. Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'analyser les déterminants de la faible performance opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage (OVD) du Haut-Katanga et d'examiner



le rôle des pratiques de gestion des ressources humaines dans l'amélioration de l'efficacité de cette entreprise publique. En mobilisant une approche qualitative fondée sur des entretiens, l'observation directe et l'analyse documentaire, l'étude a permis de mettre en évidence les principaux facteurs organisationnels, managériaux et institutionnels qui limitent la capacité opérationnelle de cette institution.

Les résultats montrent que la faible performance de l'OVD ne peut être expliquée par un déficit de ressources financières uniquement. Elle résulte de l'interaction de plusieurs facteurs interdépendants, notamment une politique salariale peu incitative, des pratiques de recrutement insuffisamment fondées sur les compétences, une formation professionnelle irrégulière, des conditions de travail peu favorables, l'obsolescence des équipements techniques, un financement insuffisant ainsi que des insuffisances de la gouvernance urbaine, particulièrement dans la gestion des déchets solides et la planification des infrastructures de drainage.

L'étude met en évidence le rôle central de la gestion stratégique des ressources humaines dans la performance des établissements publics. Les résultats confirment qu'une politique de rémunération équitable, des mécanismes transparents de recrutement, le développement continu des compétences et l'amélioration des conditions de travail constituent des leviers essentiels pour renforcer la motivation, l'engagement organisationnel et la qualité des services publics. Ces constats corroborent les principales théories de la motivation et du management stratégique des ressources humaines, tout en montrant que leur efficacité dépend également de la disponibilité des ressources financières et de la qualité de la gouvernance institutionnelle.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature consacrée à la performance des organisations publiques dans les pays en développement en proposant un cadre d'analyse intégrant quatre dimensions complémentaires : les pratiques de gestion des ressources humaines, les capacités organisationnelles, les ressources matérielles et financières, ainsi que l'environnement institutionnel. Cette approche systémique permet de mieux comprendre les mécanismes expliquant les difficultés opérationnelles rencontrées par les organismes publics chargés des infrastructures urbaines.

Sur le plan pratique, les résultats soulignent l'importance d'une réforme globale de la gouvernance de l'OVD. L'amélioration durable de sa performance suppose la mise en œuvre simultanée d'une politique salariale plus attractive, de procédures de recrutement fondées sur le mé-

rite, d'un programme permanent de développement des compétences, d'investissements dans les équipements techniques, d'un financement plus stable et d'une meilleure coordination entre les différents acteurs impliqués dans la gestion urbaine. Une telle réforme contribuerait à améliorer la qualité des infrastructures, à renforcer la satisfaction des usagers et à soutenir le développement durable des villes congolaises.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. D'une part, elle repose sur une étude de cas conduite au sein d'une seule direction provinciale de l'OVD, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble des établissements publics de la République démocratique du Congo. D'autre part, le recours à une approche qualitative privilégie une compréhension approfondie des phénomènes observés plutôt qu'une mesure statistique de l'intensité des relations entre les variables étudiées.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études quantitatives pourraient être entreprises afin de tester empiriquement les relations entre les pratiques de gestion des ressources humaines et la performance opérationnelle à l'aide de modèles statistiques. Des recherches comparatives entre différentes directions provinciales de l'OVD, ou entre plusieurs entreprises publiques africaines intervenant dans les infrastructures urbaines, permettraient également d'identifier les facteurs contextuels susceptibles d'influencer la performance organisationnelle. Enfin, l'intégration d'indicateurs objectifs de performance – tels que les délais d'exécution des travaux, les coûts de maintenance, la qualité des ouvrages ou la satisfaction des usagers – contribuerait à renforcer la robustesse des analyses futures.

En définitive, cette étude montre que la modernisation des infrastructures urbaines ne dépend pas exclusivement des investissements financiers. Elle repose également sur la capacité des institutions publiques à mettre en œuvre une gouvernance efficace, à valoriser leur capital humain et à développer des pratiques de gestion cohérentes avec les exigences contemporaines de performance, de transparence et de création de valeur publique. Dans cette perspective, la réforme des pratiques de gestion des ressources humaines apparaît comme un levier stratégique pour renforcer durablement l'efficacité opérationnelle de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga et, plus largement, des entreprises publiques chargées des infrastructures en République démocratique du Congo.





## 8. Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. (2021). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (7th ed.). CQ Press.
- Boselie, P., & Schott, C. (2021). The performance lens: The public-sector case. In E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (Eds.), *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management* (pp. 95–113). Oxford University Press.
- Brilman, J., & Hérard, J. (2011). *Management : Concepts et meilleures pratiques*. Eyrolles.
- Cadin, L., Guérin, F., & Pigeyre, F. (2012). *Gestion des ressources humaines : Pratiques et éléments de théorie*. Dunod.
- Charpentier, P. (2007). *Management et gestion des organisations*. Armand Colin.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg's two-factor theory of motivation in the public sector: Is it applicable to public managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Kalunga Mawazo, B. (sd.). *Le management des ressources humaines dans des organisation à haute entipodalité capitale-travail*, Éditions universitaires africaines, Kinshasa.
- Lehembre, P. (2014). *Comment changer de grade dans la fonction publique territoriale ?* FAFPT.
- Leisink, P., Borst, R., Knies, E., & Battista, V. (2021). Human resource management in a public-sector context. In E. Parry, M. J. Morley, & C. Brewster (Eds.), *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management* (pp. 415–436). Oxford University Press.
- Lévy-Leboyer, C. (2006). *La motivation au travail : Modèles et stratégies*. Éditions d'Organisation.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.
- Mucha, L. (2010). *Performance des salariés et performance dans les entreprises*. Ardenne.
- Ouattara, A. K. (2016). *L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance des entreprises non financières*. Finance et Finance Internationale.
- Peretti, J.-M. (2004). *Gestion des ressources humaines* (15e éd.). Vuibert.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.

\*\*\*

### Pour citer ce texte :

TAMBWE MWAYANGA, P. [2026] : « Politique salariale, pratiques de gestion des ressources humaines et performance opérationnelle dans un établissement public. Étude de cas de l'Office des Voiries et Drainage du Haut-Katanga en RDC », in *Revue Panafricaine d'études Stratégiques (RePÉS)*, Hors-série n° 10, Vol. 1, juillet, Presses Universitaires Panafricaines (PUP), Lubumbashi/Kinshasa. (e-Version), pp. 1-13.

### L'auteur :

Paul Tambwe Mwayenga est enseignant et chercheur à l'Institut supérieur des Techniques médicales de Kamina. Détenant d'un Master en Gestion des ressources humaines, il mène ses recherches sur les questions de la performance des entreprises – Courriel : paulmwayenga1@gmail.com |