

Satisfaction au Travail des Agents de la Fonction Publique de Butembo

par

**SIHINGIRWA Kahindo Gérard (1), KIMBUANI MabellaGaston (2), TSHIMPANGA
Bakadianjila Joseph (3)**

(1) Chef de Travaux à l'Université Adventiste de Lukanga

(2) Professeur Ordinaire à l'Université de Kisangani

(3) Professeur Emérite à l'Université de Kisangani

ABSTRACT

Job satisfaction among public servants in Butembo appears to be a multidimensional phenomenon resulting from the interaction of material, organizational, social, and intrinsic factors. While difficulties related to remuneration and working conditions constitute sources of dissatisfaction, the sense of social usefulness, job stability, recognition, and professional relationships contribute to maintaining a relatively favorable level of satisfaction. In a context marked by economic, institutional, and security crises, the meaning attached to work and the feeling of contributing to the well-being of the population thus constitute important resources that enable public servants to continue performing their duties despite professional constraints.

Overall, the results highlight a differentiated influence of sociodemographic and professional characteristics on the various components of job satisfaction. Department of assignment appears to be the factor most consistently associated with variations in job satisfaction, particularly with regard to extrinsic factors and social usefulness. Length of service also plays a role, especially in relation to extrinsic factors, with a general tendency toward higher satisfaction among employees with less than five years of service. Finally, educational level is associated with intrinsic satisfaction, with employees holding a bachelor's degree or higher reporting the highest level of satisfaction.

Keywords : Job satisfaction, department of assignment, public administration.

Introduction

Toute organisation mobilise des personnes pour produire des biens ou fournir des services, et la réussite dépend autant des ressources matérielles que des attitudes des travailleurs. Parmi les facteurs influençant ces attitudes, la **satisfaction au travail** constitue un enjeu majeur. Elle se définit comme un état affectif et psychologique lié à l'évaluation des conditions d'emploi et de l'écart entre attentes et réalités (Sekiou et al., 2001 ; Locke, cité par Roussel, 1996). Multidimensionnelle, elle englobe les tâches, les relations, la rémunération, la promotion, la reconnaissance et les conditions de travail (Basil, 2022).

Dans les organisations publiques, la satisfaction des agents est cruciale car elle influence motivation et engagement. Des recherches africaines (Vigan & Giauque, 2018 ; Chinyamurindi & Mashavira, 2024) montrent l'importance de facteurs extrinsèques tels que l'environnement de travail, la rémunération, la supervision et le développement professionnel. En République Démocratique du Congo, cette problématique est accentuée par les difficultés économiques et institutionnelles. Mitonga-Monga & Cilliers (2015) ont montré que la satisfaction prédit positivement le comportement de citoyenneté organisationnelle, tandis que Kashinzi (2023) observe à Bukavu des signes de désengagement (retards, départs précoces), révélant une rupture du contrat psychologique.

À Butembo, les grèves et cessations temporaires de travail traduisent un mécontentement, mais la présence continue des agents interroge sur leur véritable niveau de satisfaction. Cette présence peut s'expliquer par des contraintes économiques, familiales ou par le manque d'alternatives professionnelles. La **théorie de l'échange social** (Diener, 2000 ; Michalos, cité par Castel, 2016) éclaire ces comportements : les travailleurs peuvent réduire leurs efforts, protester ou adapter leurs attentes. Trefon (2009) souligne que les agents recourent à des stratégies informelles pour maintenir un minimum de services malgré des conditions difficiles.

Ainsi, la continuité du fonctionnement administratif ne doit pas être interprétée comme une satisfaction élevée. Il est pertinent d'analyser le niveau réel de satisfaction des agents de la fonction publique civile de Butembo, d'identifier ses déterminants et d'examiner l'influence des facteurs

sociodémographiques et de l'environnement professionnel. C'est l'objectif de la présente étude intitulée : « **État des lieux de la satisfaction au travail des agents de la fonction publique de Butembo** ».

2. Méthodologie

2.1. Population

La population d'étude était constituée des agents de la fonction publique civile de Butembo, répartis en cinq catégories de services : l'administration publique, la santé publique, les services générateurs de recettes, l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) ainsi que l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique/Nouvelle Citoyenneté (EPST/NC). Selon les statistiques de la mairie pour l'année 2023-2024, cette population comptait 8 853 agents, parmi lesquels un échantillon de 602 agents a été retenu.

2.2. Instrument de collecte des données

La collecte des données a été réalisée en mai et juin 2025 au moyen d'un questionnaire auto-administré. L'étude a utilisé le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) de Weiss, adapté en français par Roussel (1998) en reformulant certains items tenant compte du contexte congolais. Les réponses ont été recueillies sur une échelle de Likert à quatre modalités, allant de 1 à 4. Le score global de satisfaction a été obtenu par la moyenne des scores attribués aux différents items du questionnaire.

Les qualités psychométriques de l'instrument ont été vérifiées avant l'analyse des données. Les résultats indiquent une bonne cohérence interne, avec un coefficient alpha de Cronbach global de 0,892, ainsi qu'une excellente adéquation de l'échantillon, attestée par un indice KMO de 0,910 et un test de sphéricité de Bartlett significatif ($\chi^2 = 1366,319$). Deux items, les items 3 et 9, n'ont pas satisfait aux critères de rétention suite à leur contribution factorielle supérieure à 3 au niveau des plusieurs composantes. L'analyse a permis d'identifier quatre principales dimensions de la satisfaction professionnelle : la satisfaction extrinsèque, la satisfaction intrinsèque, l'environnement de travail et l'utilité sociale comme l'indique le tableau 1. Ces composantes ont

servi de base à l'évaluation du niveau de satisfaction au travail des agents de la fonction publique civile de Butembo.

Tableau 1

Spécification du questionnaire de la satisfaction professionnelle

Composantes	Items	Nombre
Satisfaction extrinsèque	1,2,8,13,15	5
Satisfaction intrinsèque	10,11,16,17,20	5
Climat du travail	5,6,12,14,19	5
Utilité sociale	4,7,18	3

3. Résultats

3.1. Description des statistiques descriptives

Le tableau 2 présente les statistiques descriptives relatives aux différentes composantes de la satisfaction au travail, notamment les valeurs minimale et maximale, les moyennes, les écarts-types, ainsi que les valeurs du test t de Student et leur niveau de significativité. Les moyennes observées sont comparées à la moyenne théorique de 2,5 afin de déterminer si les agents se situent globalement dans une situation de satisfaction ou d'insatisfaction pour chaque composante.

Tableau 2. Statistiques descriptives des composantes de la satisfaction au travail

Composantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type (S)	t	Prob.
Facteurs extrinsèques	1,00	4,00	2,4651	0,50687	-1,86 9	0,092
Facteurs intrinsèques	1,00	4,00	2,8591	0,45535	19,35 1	0,000
Climat ou environnement de travail	1,00	3,80	2,6183	0,51299	5,657	0,000
Utilité sociale	1,00	4,00	2,7896	0,48914	14,52 6	0,000

La valeur est inférieure à 2,5 de la moyenne théorique se retrouve au niveau des facteurs extrinsèques de la satisfaction. Les enquêtés estiment ne pas être satisfaits par rapport à cette composante. Par contre, ils estiment être satisfaits des facteurs intrinsèques du travail, de l'utilité

sociale ainsi que de l'environnement du travail c'est-à-dire les expériences liées à la qualité de la supervision.

Dans l'ensemble, la satisfaction des agents apparaît ainsi contrastée : elle est davantage positive pour les dimensions liées au contenu du travail, à son utilité sociale et à l'environnement professionnel, tandis que les facteurs extrinsèques constituent le principal point de fragilité.

3.2. Effets des facteurs sur la satisfaction au travail

Les analyses portent sur l'influence du sexe, du service d'appartenance, du niveau d'études et de l'ancienneté sur la satisfaction au travail. Elles ont été réalisées d'abord sur le score global de satisfaction, puis sur ses différentes composantes. Le modèle global explique 29,6 % de la variation de la satisfaction au travail. Dans le cas du rejet de l'hypothèse nulle, les analyses ont été approfondies par les comparaisons multiples des moyennes. Les résultats mettent en évidence une interaction significative entre le service d'appartenance et l'ancienneté ($F = 1,68$; ddl = 16 et 479 ; $p = 0,045$). Cette interaction étant significative, l'interprétation est fondée sur l'analyse des effets simples.

1. Effets simples

1°) Effets du facteur service d'appartenance

Chez les agents ayant moins de 5 ans d'ancienneté, le service d'appartenance exerce un effet significatif sur la satisfaction au travail ($F = 7,456$; ddl = 4 et 121 ; $p < 0,001$). Les résultats du test post-hoc de Newman-Keuls permettent de distinguer deux groupes de services. Qui sont repris au tableau 4

Tableau 4

Répartition selon les services d'appartenance dans la tranche de moins de 5 ans service.

Service d'appartenance			N	Sous-ensembles	
				1	2
EPST-NC			30	2,4883	
Services recettes	générateurs	des	9	2,5056	

Santé publique	38	2,8118
Administration publique	32	2,9406
ESU	17	2,9412
Sig.	0,891	0,559

Les agents de l'EPST-NC et des services générateurs de **recettes** présentent les niveaux de satisfaction les plus faibles, tandis que ceux de la santé publique, de l'administration publique et de l'ESU affichent des niveaux de satisfaction plus élevés.

Pour les agents ayant 16 à 20 ans d'ancienneté, l'effet du service d'appartenance est également significatif ($F = 2,549$; ddl = 4 et 82 ; $p = 0,045$). Le test post hoc de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch fait apparaître deux groupes présentant un chevauchement.

Tableau 5

Service d'appartenance au niveau de la tranche de 16-20 ans d'ancienneté.

Service d'appartenance	N	Sous-ensembles	
		1	2
Administration publique	5	2,4800	
ESU	18	2,5500	
EPST NC	43	2,5814	
Santé publique	8	2,6313	2,6313
Services Générateurs des recettes	13		2,9000
Sig.		0,881	0,219

Le premier groupe comprend l'administration publique, l'ESU, l'EPST-NC et la santé publique, tandis que le second associe la santé publique aux services générateurs de recettes. Ces résultats confirment que le niveau de satisfaction varie selon le service d'appartenance, mais que cette variation dépend également de l'ancienneté.

2. Effets du Facteur ancienneté sur la satisfaction

L'ancienneté exerce un effet significatif sur la satisfaction des agents de l'administration publique ($F = 2,493$; ddl = 4 et 77 ; $p = 0,050$). Le test de Ryan-Einot-Gabriel-Welsch permet d'identifier deux sous-groupes avec des chevauchements

Tableau 6

Répartition suivant les années de service au niveau de l'administration publique

Nombre d'année de service	N	Sous-ensembles	
		1	2
Plus de 20 ans	6	2,4333	
16-20 ans	5	2,4800	2,4800
5-10 ans	27	2,7315	2,7315
11-15 ans	12	2,8208	2,8208
Moins de 5 ans	32		2,9406
Sig.		0,252	0,119

La satisfaction est relativement plus faible chez les agents ayant plus de 20 ans d'ancienneté ($M = 2,4333$) et plus élevée chez ceux ayant moins de 5 ans de service ($M = 2,9406$). Cette tendance suggère une diminution de la satisfaction avec l'ancienneté dans ce secteur, bien que les groupes présentent certains chevauchements.

Dans le secteur de l'ESU, l'effet de l'ancienneté est également significatif ($F = 4,123$; ddl = 4 et 123 ; $p = 0,004$). Le test de Newman-Keuls fait ressortir deux sous-groupes.

Tableau 7

Répartition suivant les années de service au sein de l'ESU

Nombre d'année de service	N	Sous-ensembles	
		1	2
11-20 ans	18	2,5500	
11-15 ans	52	2,6606	
Plus de 20 ans	13	2,6769	
5-10 ans	28	2,7214	
Moins de 5 ans	17		2,9412

Sig.	0,271	1,000
------	-------	-------

Le premier sous-groupe regroupe les agents ayant de 5 à plus de 20 ans d'ancienneté, avec des niveaux de satisfaction relativement proches. Le second est constitué des agents ayant moins de 5 ans de service, dont la satisfaction est nettement plus élevée ($M = 2,9412$).

Dans l'ensemble, les résultats montrent que le service d'appartenance et l'ancienneté constituent des facteurs importants de variation de la satisfaction au travail, leur influence étant toutefois interdépendante. Les agents récemment recrutés, particulièrement dans l'administration publique et l'ESU, présentent les niveaux de satisfaction les plus élevés, tandis que les agents ayant une longue ancienneté tendent à afficher une satisfaction plus faible. Par ailleurs, les différences entre services indiquent que les conditions et expériences professionnelles propres à chaque secteur peuvent contribuer à expliquer les variations observées dans la satisfaction des agents.

1.2 Effets multivariés

L'analyse multivariée a porté sur les effets du sexe, de l'ancienneté, du service d'appartenance et du niveau d'étude sur les différentes composantes de la satisfaction au travail. Les résultats du test de Pillai montrent que le service d'appartenance exerce un effet significatif sur les facteurs extrinsèques ($F = 5,426$; ddl = 4 et 479 ; $p = 0,001$) ainsi que sur l'utilité sociale ($F = 3,229$; ddl = 4 et 479 ; $p = 0,012$). Le niveau d'étude influence également de manière significative les facteurs intrinsèques de la satisfaction ($F = 2,974$; ddl = 2 et 479 ; $p = 0,050$).

Par ailleurs, une interaction significative entre le service d'appartenance et l'ancienneté est observée pour les facteurs intrinsèques ($F = 1,664$; ddl = 16 et 479 ; $p = 0,050$) et pour le climat de travail ($F = 2,057$; ddl = 16 et 479 ; $p = 0,009$). Ces résultats indiquent que certaines dimensions de la satisfaction dépendent à la fois des caractéristiques individuelles des agents et de leur contexte professionnel.

1) Effets principaux

1°) Facteur : service d'appartenance

L'analyse révèle un effet significatif du service d'appartenance sur les facteurs extrinsèques ($F = 17,344$; ddl = 4 et 597 ; $p = 0,000$). Le test de Newman-Keuls permet de distinguer deux groupes.

Tableau 8

Services d'appartenance et les facteur extrinsèques

Service d'appartenance	N	Sous-ensembles	
		1	2
EPST-NC	249	2,2795	
ESU	128		2,5125
Services générateurs des recettes	46		2,6261
Administration publique	82		2,6341
Santé publique	97		2,6598
Sig.		1,000	0,173

Les agents de l'EPST-NC constituent un groupe distinct et présentent la moyenne la plus faible (2,2795), inférieure à la moyenne théorique de 2,5. Les agents de l'ESU, des services générateurs de recettes, de l'administration publique et de la santé publique forment le second groupe et présentent des niveaux de satisfaction extrinsèque plus élevés. Le service d'appartenance apparaît donc comme un facteur important de différenciation de la satisfaction liée aux conditions extrinsèques du travail.

Le service d'appartenance exerce également un effet significatif sur la perception de l'utilité sociale du travail ($F = 3,275$; ddl = 4 et 597 ; $p = 0,011$) comme l'indique la configuration au tableau 9.

Tableau 9

Service d'appartenance et utilité sociale

Service d'appartenance		N	Sous-ensembles	
			1	2
Services recettes	générateurs des	46	2,7101	
		249	2,7443	

EPST-NC	97	2,7560	
Santé publique	128	2,8333	2,8333
ESU	82		2,9431
Administration publique		0,328	0,132
Sig.			

Deux sous-groupes se dégagent, avec un chevauchement au niveau de l'ESU. Le premier regroupe les services générateurs de recettes, l'EPST-NC, la santé publique et l'ESU. Le second comprend l'ESU et l'administration publique. La moyenne la plus élevée est observée dans l'administration publique (2,9431), ce qui traduit une perception plus favorable de l'utilité sociale du travail dans ce service.

2°) Facteur ancienneté et composante extrinsèque

L'ancienneté influence significativement les facteurs extrinsèques ($F = 6,296$; ddl = 4 et 597 ; $p < 0,001$). Le test de Newman-Keuls fait apparaître deux groupe

Tableau 10

Années de service, composante facteurs extrinsèques

Années de service	N	Sous-ensembles	
		1	2
Plus de 20 ans	110	2,3455	
16-20 ans	87	2,3540	
5-10 ans	143	2,4615	
11-15 ans	136	2,4809	
Moins de 5 ans	126		2,633
Sig.		0,162	1,000

Le premier groupe rassemble les agents ayant de plus de 20 ans d'ancienneté ainsi que ceux ayant de 16 à 20 ans de service, ceux de 5 à 10 ans de service suivi de ceux de 11 à 15 ans d'ancienneté ; leurs moyennes sont inférieures à 2,5. Le second groupe est constitué uniquement des agents ayant moins de 5 ans de

service, lesquels présentent une moyenne plus élevée (2,6330). Ces résultats suggèrent une satisfaction extrinsèque plus favorable chez les agents récemment intégrés dans la fonction publique.

3°) Facteur niveau d'étude et composante intrinsèque de la satisfaction

Le niveau d'étude exerce un effet significatif sur les facteurs intrinsèques ($F = 9,859$; ddl = 2 et 599 ; $p = 0,000$). Le tableau 11 est le résultat du test post hoc pour les sous-groupes découlant de cette analyse.

Tableau 11

Niveau d'étude et satisfaction

Niveau d'étude	N	Sous-ensembles	
		1	2
Secondaire	160	2,7525	
Graduat	171	2,8246	
Licencié et plus	271		2,9439
Sig.		0,891	1,000

Deux groupes se distinguent. Le premier comprend les agents ayant un niveau secondaire ou gradué, tandis que le second est constitué des agents ayant un niveau licence ou supérieur. Ces derniers présentent la moyenne de satisfaction intrinsèque la plus élevée (2,9439), ce qui indique une perception plus favorable du contenu et des aspects intrinsèques du travail chez les agents les plus diplômés.

2) Effets simples

Effets du facteur service d'appartenance

L'analyse des interactions permet de préciser les conditions dans lesquelles le service d'appartenance et l'ancienneté influencent les différentes dimensions de la satisfaction.

Chez les agents ayant moins de cinq ans d'ancienneté, le service d'appartenance présente un effet significatif sur les facteurs intrinsèques ($F = 17,344$; ddl = 4 et 121 ; $p = 0,006$). Le test de Newman-Keuls fait apparaître deux sous-groupes avec deux chevauchements.

Tableau 12

Service d'appartenance, composante facteur intrinsèque.

Service d'appartenance			N	Sous-ensembles	
				1	2
Services	générateurs	des	9	2,600	
recettes			30	2,7267	2,7267
EPST-NC			38	2,8895	2,8895
Santé publique			32		3,0563
ESU			17		3,1176
Administration publique				0,136	0,050
Sig.					

Le premier groupe est dominé par les services générateurs de recettes, suivis de l'EPST-NC et de la santé publique. Le second comprend l'EPST-NC, la santé publique, l'ESU et l'administration publique. Les agents de l'administration publique présentent la moyenne la plus élevée (3,1176), tandis que ceux des services générateurs de recettes enregistrent la moyenne la plus faible (2,6000)

Pour le climat de travail, l'effet du service d'appartenance est significatif chez les agents ayant moins de cinq ans d'ancienneté ($F = 6,455$; ddl = 4 et 121 ; $p = 0,000$). L'application du test Newman Keuls nous retrace les sous-groupes suivants au tableau 13

Tableau 13

Service d'appartenance, composante facteur climat du travail pour les moins de 5ans de service

Service d'appartenance		N	Sous-ensembles	
			1	2
EPST NC		30	2,3333	
Services Générateurs des recettes		9	2,5111	2,5111
Santé publique		38		2,8158
ESU		17		2,8824
Administration publique		32		2,9063
Sig.			0,285	0,085

Deux groupes se distinguent, avec un chevauchement au niveau des services générateurs de recettes. L'EPST-NC présente la moyenne la plus faible (2,3333), inférieure à 2,5, tandis que les autres services essentiellement du second groupe ; affichent des moyennes supérieures à la moyenne théorique. L'administration publique obtient la moyenne la plus élevée.

Pour les agents ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté, l'effet du service d'appartenance sur le climat de travail est significatif ($F = 2,648$; ddl = 4 et 138 ; $p = 0,036$). L'application du test post hoc F de Ryan Einot Gabriel Welsch donne la configuration suivante au tableau 14

Tableau 14

Service d'appartenance, composante facteur climat du travail pour la tranche de 5 à 10 ans.

Service d'appartenance	N	Sous-ensembles	
		1	2
EPST NC	59	2,4339	
Services Générateurs des recettes	10	2,5800	2,5800
Administration publique	27	2,600	2,600
ESU	17	2,6714	2,6714
Santé 5publique	19		2,8211
Sig.		0,168	0,454

Deux sous-groupes apparaissent avec trois chevauchements. Le premier comprend l'EPST-NC, les services générateurs de recettes, l'administration publique et l'ESU ; le second regroupe les services générateurs de recettes, l'administration publique, l'ESU et la santé publique. L'EPST-NC présente la moyenne la plus faible (2,4339), alors que la santé publique affiche la plus élevée (2,8211).

Chez les agents ayant 15 à 20 ans de service, l'effet du service d'appartenance est à la limite de la significativité ($F = 2,443$; ddl = 4 et 82 ; $p = 0,050$). Le test post hoc de Walter Duncan nous retrace les groupes du tableau 15.

Tableau 15

Service d'appartenance, composante facteur climat du travail pour la tranche de 15 à 20 ans.

Service d'appartenance	N	Sous-ensembles	
		1	2
Administration publique	5	2,4000	
ESU	18	2,4889	2,4889
Santé publique	8	2,5750	2,5750
EPST NC	17	2,5767	2,5767
Services Générateurs des recettes.	19		2,9692

Les moyennes les plus faibles sont observées dans l'administration publique (2,4000) et l'ESU (2,4889), tandis que les services générateurs de recettes présentent la moyenne la plus élevée (2,9692). Trois chevauchements sont observés entre les deux sous-groupes.

4. Discussion

Les résultats de cette étude montrent que la satisfaction au travail des agents des services publics de Butembo est globalement supérieure à la moyenne théorique de 2,5 dans trois des quatre composantes évaluées. Ce niveau relativement satisfaisant est observé malgré les contraintes économiques, matérielles, institutionnelles et sécuritaires auxquelles les agents sont confrontés. Ces résultats suggèrent que la satisfaction professionnelle ne dépend pas exclusivement de la rémunération ou des conditions matérielles, mais qu'elle résulte de l'interaction entre plusieurs dimensions, notamment les facteurs extrinsèques, les facteurs intrinsèques, les relations professionnelles, la stabilité de l'emploi et le sentiment d'utilité sociale.

Dans le contexte de la République démocratique du Congo, particulièrement à Butembo, les agents publics exercent leurs fonctions dans un environnement marqué par l'insécurité, les difficultés économiques, l'insuffisance des ressources et diverses contraintes institutionnelles. Malgré ces difficultés, ils continuent à assurer les missions de service public. La stabilité relative de l'emploi public et le sentiment d'appartenance à la fonction publique peuvent contribuer à maintenir un

certain niveau de satisfaction. Ainsi, un agent peut demeurer attaché à son emploi malgré des conditions professionnelles peu favorables, notamment lorsque les possibilités d'emploi alternatives sont limitées.

Parmi les dimensions étudiées, l'utilité sociale constitue une source importante de satisfaction. Les agents semblent trouver une motivation dans la possibilité de servir la population et de contribuer au bien-être collectif. Dans une ville comme Butembo, où les services publics jouent un rôle essentiel dans la fourniture des services de base, le sentiment d'accomplir une mission utile à la communauté peut compenser partiellement certaines insuffisances matérielles. Ce constat rejoint les travaux de Mikobi et al. (2025), qui soulignent l'importance de la reconnaissance sociale et des relations professionnelles dans le bien-être des travailleurs. Il est également cohérent avec les recherches menées en Ouganda par Willis-Shattuck et al. (2008), en Sierra Leone par Wurie et al. (2016), en RDC par Bertone et al. (2016) et en Éthiopie par Tenaw et al. (2021). Ces études réalisées dans le domaine médical, montrent que la satisfaction professionnelle ne dépend pas uniquement de la rémunération, mais également de la reconnaissance, des relations professionnelles, de la sécurité de l'emploi, du sentiment d'accomplissement et des possibilités de développement professionnel.

Cependant, les résultats mettent également en évidence une insatisfaction relative à l'égard des facteurs extrinsèques, particulièrement dans certains services tels que l'EPST. Les faibles scores observés peuvent traduire des difficultés liées à la rémunération, aux avantages sociaux, aux conditions matérielles et à l'insuffisance des ressources disponibles. Les revendications récurrentes des agents concernant le respect des engagements de l'État peuvent être considérées comme une manifestation de cette situation. Ces résultats rejoignent ceux de Muzaliwa et al. (2021), qui identifient la rémunération et les avantages matériels parmi les déterminants importants de la motivation et de la satisfaction des agents des organisations publiques congolaises. Ils concordent également avec Vigan et Giaque (2018), qui mettent en évidence le rôle de la rémunération, de l'environnement de travail, des pratiques de gestion des ressources humaines, de la reconnaissance et des possibilités de développement professionnel dans la satisfaction des agents publics africains.

Ces constats confirment ainsi le caractère multidimensionnel de la satisfaction au travail. Un agent peut être insatisfait de sa rémunération ou de ses conditions matérielles tout en demeurant satisfait de son emploi parce qu'il le considère comme socialement utile, qu'il bénéficie d'une certaine stabilité professionnelle ou qu'il entretient de bonnes relations avec ses collègues et ses responsables. La rareté des opportunités d'emploi en RDC peut également contribuer au maintien des agents dans leur poste malgré certaines insatisfactions. La sécurité relative procurée par l'emploi public constitue alors une source importante de stabilité dans un environnement où les alternatives professionnelles sont limitées. Cette interprétation rejoint les travaux de Carsten et Spector (1987), cités par Omokoko (2014), selon lesquels les travailleurs sont moins susceptibles de quitter leur emploi lorsqu'ils disposent de peu d'alternatives professionnelles satisfaisantes.

Néanmoins, les facteurs intrinsèques et sociaux ne peuvent durablement compenser les insuffisances matérielles. Une insatisfaction persistante concernant la rémunération, les avantages sociaux ou les conditions de travail peut progressivement entraîner une baisse de motivation, un désengagement ou une réduction des efforts professionnels. Milanovic et al. (2018) montrent notamment que la violation du contrat psychologique affecte négativement la satisfaction au travail, y compris dans les contextes économiques difficiles. Ainsi, les contraintes économiques ne doivent pas être considérées comme une justification suffisante de l'insatisfaction des agents, car les attentes professionnelles demeurent importantes, même lorsque les possibilités d'emploi sont limitées.

Dans l'ensemble, les résultats mettent en évidence une influence différenciée des caractéristiques sociodémographiques et professionnelles sur les composantes de la satisfaction au travail. Le service d'appartenance apparaît comme le facteur le plus régulièrement associé aux variations de satisfaction, notamment en ce qui concerne les facteurs extrinsèques et l'utilité sociale. L'ancienneté intervient également, particulièrement pour les facteurs extrinsèques, avec une tendance générale à une satisfaction plus élevée chez les agents ayant moins de cinq ans de service. Enfin, le niveau d'étude est associé à la satisfaction intrinsèque, les agents ayant un niveau de licence ou supérieur présentant le niveau de satisfaction le plus élevé.

Conclusion

La satisfaction au travail des agents publics de Butembo apparaît comme un phénomène multidimensionnel résultant de l'interaction entre les facteurs matériels, organisationnels, sociaux et intrinsèques. Si les difficultés liées à la rémunération et aux conditions de travail constituent des sources d'insatisfaction, le sentiment d'utilité sociale, la stabilité de l'emploi, la reconnaissance et les relations professionnelles contribuent au maintien d'un niveau de satisfaction relativement favorable. Dans un contexte marqué par les crises économiques, institutionnelles et sécuritaires, le sens accordé au travail et le sentiment de contribuer au bien-être de la population constituent ainsi des ressources importantes permettant aux agents de poursuivre leurs fonctions malgré les contraintes professionnelles.

Toutefois, ce niveau relatif de satisfaction ne doit pas être interprété comme une justification de l'insuffisance des conditions de travail. Une satisfaction reposant principalement sur l'utilité sociale, la stabilité de l'emploi ou le sens du travail demeure fragile lorsque les besoins matériels et professionnels des agents restent insatisfaits. La persistance des difficultés liées à la rémunération, aux ressources disponibles, à la reconnaissance professionnelle et aux conditions de travail pourrait, à terme, entraîner une diminution de la motivation et de l'engagement. Il apparaît donc nécessaire que l'État et les responsables administratifs accordent une attention particulière à l'amélioration des conditions de travail et au respect des engagements pris envers les agents.

Ainsi, l'amélioration durable de la satisfaction des agents publics de Butembo nécessite une approche globale intégrant l'amélioration des conditions matérielles, la reconnaissance professionnelle, les possibilités de formation et de carrière ainsi que la qualité du management. Un mode de gestion fondé sur la confiance, l'écoute, la responsabilisation et la reconnaissance pourrait renforcer davantage la satisfaction et l'engagement des agents. Dans le contexte particulier de Butembo et du Nord-Kivu, la satisfaction professionnelle ne saurait donc être appréhendée uniquement sous l'angle financier : la prise en compte simultanée des conditions de travail, des relations professionnelles, de la sécurité de l'emploi, du management et du sens accordé au travail constitue une condition essentielle à l'amélioration du bien-être des agents et, par conséquent, à la qualité et à la continuité des services publics offerts à la population.

Références

- Basril,H.(2022) . Literature review determination of employee satisfaction and performance: Hygiene and motivator factors analysis. *Dinasti International Journal of Management Science*,3 (5),976984.
- Bertone, M. P., Lurton, G., & Mutombo, P. B. (2016). *Investigating the remuneration of health workers in the DR Congo: implications for the health workforce and health system in a fragile setting. Health Policy and Planning*, 31(9), 1143-1151.
- Chinyamurindi,W.T. & Mashara,N.(2024). Job satisfaction and turnover:The role of creativity,engagement and decent work amongst employees. *SA Journal of Human Ressource Management*, 22, a2713.
- Castel,D.(2016).La satisfaction au travail .Uniersity of Picardie.
- Diener,E.(2000) .Subjective well-being : The science of happiness and a proposal for national index .*American Psychologist*, 55, 34-43.
- Kashinzi, (2023). Contrat psychologique au travail, implication organisationnelle et qualité dumanagement chez les employés des services publics à Bukavu. Thèse de doctorat à l'Université de Kisangani.
- Mikobi, E., Hellemans, C., Mbwaka Mandudi, J., & Tungisa Kapela, D. (2025). *Reconnaissance au travail : des attentes aux perceptions. Étude qualitative auprès du personnel scientifique d'une université*. *Revue Internationale du Chercheur*, 6(4), 689–714
- Milanovic,C . ,Dokic,M . & Dordevic,B.(2018) . The influence of psychological contract on job satisfaction .*Facta universalis, series : Economics and organization*, 15 (3), 203-215.
- Mitonga-Monga, J., & Cilliers, F.V.N.(2015). Perceived ethical leadership: Its influence on employees' commitment to organisation and work engagement in a railway organization in the Democratic Republic of Congo. *SA Journal of industrial Psychology*, 41 (1).
- Muzaliwa,L, Jean-Bosco ; Bayubasire Ishingwa, Abdoul ; Barhinjibanwa Kalembure Abraham, Brazos (2021). *La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA*. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2), 1294–1320.
- Roussel (1996). Motivation, rémunération, satisfaction au travail, economica

- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, Bayar, Peretti, J.M., Allis et Chevalier (2001). *La gestion des ressources humaines*. De Boeck.
- Omokoko (2014). *Comportements adaptatifs secondaires, motivations et satisfaction au travail de salariés des organisations de Kisangani*. Thèse de doctorat à l'Université de Kisangani.
- Tenaw, Z., Siyoum, M., Tsegaye, B., Werba, T. B., & Bitew, Z. W. (2021). *Health Professionals Job Satisfaction and Associated Factors in Ethiopia: A Systematic Review and Meta-analysis*. SAGE
- Trefon (2009). Réforme au Congo : Attentes et désillusions. Cahiers Africains n°76, L'Harmattan/MRC.
- Vigan, F. A., & Giauque, D. (2018). *Satisfaction au travail dans les administrations publiques en Afrique: une revue systématique de la littérature*. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 84(3), 615-63
- Willis-Shattuck, M., Bidwell, P., Thomas, S., Wyness, L., Blaauw, D., & Ditlopo, P. (2008). *Motivation and retention of health workers in developing countries: a systematic review*. *BMC Health Services Research*, 8, 247.
- Wurie, H. R., Samai, M., & Witter, S. (2016). *Retention of health workers in rural Sierra Leone: findings from life histories*. *Human Resources for Health*, 14, 3.