



## LA MOTIVATION DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT EN MILIEU RURAL : étude menée auprès de l'ONG « Quo vadis Mateko »

**Auteur :** Monsieur l'Abbé Raphaël NGWASI MUNGULU est prêtre du diocèse d'Idiofa, en République Démocratique du Congo (RDC), depuis le 18 août 1996. Il est diplômé en développement rural, organisation sociale (ISDR Mbeo Idiofa, 1986-1989) ; bachelier en théologie (Grand Séminaire Interdiocésain Saint-Cyprien Kikwit, province du Kwilu 1991-1995) ; il est titulaire d'une Licence en développement rural, organisation sociale (ISDR Bukavu, 2006-2008) et d'un Master en Développement et Management des projets en Afrique (Université Catholique d'Afrique Centrale, Institut Catholique de Yaoundé Cameroun, 2013-2015). Il a été successivement vicaire de paroisses dans les diocèses d'Idiofa (République Démocratique du Congo) et diocèse de Bafang (Cameroun), Formateur et Directeur d'internat au petit séminaire Sainte de l'Enfant Jésus Laba et spirituel au séminaire propédeutique Saint Mukasa-Idiofa(Diocèse d'Idiofa), Directeur du Bureau de la Caritas (Diocèse d'Idiofa), Assistant à l'ISC Idiofa, matriculé sous le numéro 7.924.692 E ; et chargé des projets du diocèse de Bafang (Cameroun) ; missionnaire dans le diocèse d'Edmundston, province du Nouveau-Brunswick, Canada. Actuellement, il est Assistant à l'Institut Supérieur de Développement Rural de Mbeo (ISDR Mbeo) et Administrateur paroissial de la paroisse Saint Nicolas de Kimputu. Il est titulaire d'un livre intitulé « L'Oncle maternel : son image dans les sociétés matrilinéaires. Cas des Bakongo de Bandundu en RDC » publié à ©EDiLiVre Linselles-France, 2015.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.1777656>

### Résumé

Dans une approche contingente rdcongolaise, toute personne impliquée dans la conduite, le contrôle, la direction, l'évaluation et la gestion des activités d'une ONG et/ou d'un projet de développement en milieu rural comme urbain, cherche toujours à « se retrouver », c'est-à-dire qu'elle doit se retrouver en partie ou en grande partie dans la gestion des activités de l'ONG ou du projet de développement; en d'autres termes,

elle doit être motivée et motivée bien même afin de bien conduire les activités dont elle est responsable ou dans lesquelles elle est impliquée : «Je dois me retrouver et si je ne me retrouve pas dans les activités me confiées, celles-ci ne seront pas bien réalisées », parole d'un agent impliqué dans la conduite des travaux de construction d'un des bâtiments de « Quo vadis Mateko ». Un mécontentement qui attire une insatisfaction; et pour réduire l'insatisfaction, il faut motiver. Une autre façon de motiver est l'attitude positive vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques.

Cette attitude positive vis-à-vis des supérieurs hiérarchiques est une des sortes de motivation (politesse, être régulier et à l'heure à son poste d'attachement, l'obéissance à l'endroit de ses chefs hiérarchiques, accomplir ses tâches avec honnêteté et compétence; elle est une marque de motivation pour la bonne marche des activités dans une ONG, une organisation, une entreprise ; c'est devenu actuellement un style d'acceptation sociétale et un comportement sociétal.

La **motivation** est un échange entre le travail fourni et la satisfaction attendue de besoins. La **motivation** est aussi perçue comme une récompense dans le maintien d'un poste de travail : il faut motiver son chef hiérarchique pour qu'il te maintienne dans ton poste de travail, et surtout si c'est un poste juteux, promoteur de la longévité et plein de profits individuels.

La **motivation** est l'ensemble des facteurs ou de forces internes ou externes qui poussent un individu ou un collectif/groupement des individus à la réalisation d'un travail à durée déterminée ou indéterminée ou un travail journalier ou occasionnel. Elle joue un rôle important à notre époque; et pour assurer un bon fonctionnement et pour atteindre un but précis dans une entreprise, les opérationnels doivent être motivés de plusieurs formes : par la sensibilisation, la régulation de paiement des salaires, des actes d'encouragement... (Dictionnaire Universel, s.l. s.d.).

Aussi pour bien motiver, il faut au préalable connaître la nature des besoins de son personnel opérationnel. C'est ce que ne vit pas l'ONG « Quo vadis Mateko » avec son personnel, parce que la rubrique de gestion de ressources humaines n'est pas en application. Elle ne gère pas bien son personnel. Il n'y a pas convergence et harmonie des intérêts au sein de « Quo vadis Mateko ». Le personnel n'est pas motivé, le responsable qui occupe la position la plus élevée dans « Quo vadis Mateko » jouit seul de financements reçus, ce qui fait que les activités de cette ONG n'avancent pas, puisqu'il y a une insatisfaction du côté du personnel.

La motivation du personnel, à tous les niveaux d'une ONG, doit redevenir un problème prioritaire. Ce qui demande des stratégies à adopter pour motiver une équipe des opérationnels de l'ONG, tout en mettant en œuvre des règles générales à respecter pour rendre efficace le management des hommes, assurer leur motivation afin d'avoir une bonne action motivante sur les individus : la rémunération doit se trouver au cœur de relations qui lient un employeur et ses salariés (Dictionnaire d'Économie et de Sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition revue et augmentée, éd. Nathan, Paris, 2007). Il est vrai que la motivation résulte de processus complexes qui mettent en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques individuelles liées au fonctionnement affectif,

---

cognitif, culturel et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement. Il est à noter que la motivation est un domaine où théorie et pratique doivent s'épauler mutuellement.

Certains auteurs théoriciens de motivation attirent notre attention sur cette notion de motivation qui pourrait être pour l'ONG « Quo vadis Mateko » une stratégie de faire avancer ses activités et qui pourrait créer une convergence et harmonie des intérêts dans l'ensemble de l'ONG.

Parmi ces auteurs, nous avons le Psychologue américain **Abraham Maslow** auteur de la pyramide des besoins. Il affirme qu'il faut satisfaire les besoins des opérationnels pour les pousser à se donner entièrement aux activités de l'organisation ou de l'entreprise.

**Douglas McGregor** soutient la stratégie de motivation des opérationnels de l'ONG «Quo vadis Mateko » par ses théories de X et Y pour l'atteinte des objectifs fixés.

**Frederick Herzberg**, lui aussi, par sa théorie de deux facteurs (facteurs d'hygiène et de motivation), montre que les gens ont besoin de voir leurs besoins satisfaits afin d'atteindre les principaux objectifs de leur organisation.

Dans nos recherches au sein de l'ONG « Quo vadis Mateko » pour connaître ses forces motivantes ou démotivantes qui favorisent ou défavorisent le rendement des opérationnels, il est constaté le manque de stratégies de motivation appliquées et de collaboration étroite entre le chef hiérarchique et ses opérationnels. Kabongo Kiangolo Blaise<sup>1</sup> nous le confirme : « *la vie sociale des opérationnels souffre du fait que les revenus alloués aux opérationnels sont insuffisants pour nouer les deux bouts du mois. Une politique salariale mal conçue et non appliquée : les objectifs de l'initiatrice mal orientés et/ou déviés.* »

Au moment où « *le salarié doit pouvoir s'intégrer et s'épanouir, lui, l'homme se trouvant au centre de tout développement doit être motivé pour assurer la survie de l'entreprise.* »<sup>2</sup>

**Mots clés : Motivation, Projet, Projet développement, Quo-vadis.**

---

## 1 INTRODUCTION

Dans le langage courant, on désigne par « **projet** », ce qu'on se propose de faire ou tout but à atteindre. Exemple: projet de lettres, de discours, de mariage, d'étude, de voyage,... Le mot « **projet** » recouvre trois sens distincts :

- *Une intention de faire* : c'est l' « image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre » (définition tirée du Petit Robert).

---

<sup>1</sup> Kabongo Kiangolo, Blaise : *Analyse financière statique d'une Petite et Moyenne entreprise en milieu rural, cas de la Quo vadis Mateko*, mémoire, inédit, ISDR-Mbeo, 2015-2016.

<sup>2</sup>Murusenge Matuta : *La motivation du travail, un facteur de rendement chez les travailleurs, cas de l'entreprise GECOTRA / MANGAI I*, mémoire, inédit, ISDR-Mbeo, 2007-2008, p.20.

- *Un travail préparatoire* : un avant-projet, des dessins, des esquisses, des ébauches, des épures, ou des schémas, des conceptions (design)...

- *Une réalisation* : il devient alors une réalité à venir.

Pour moi, un « projet » se définit comme une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir.

Un « **projet** » est un « *processus unique* », qui consiste en un *ensemble d'activités coordonnées et maitrisées* comportant des *dates de début et de fin*, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des *exigences spécifiques*, incluant les contraintes des délais, des coûts et de *ressources* »<sup>3</sup>.

« **Un projet de développement** »<sup>4</sup> est un ensemble cohérent et organisé d'activités menées collectivement, limitées dans le temps et l'espace qui nécessitent des moyens humains, financiers, matériels, pour améliorer la situation d'un groupe de personnes données. Et **Pourquoi développement?** C'est parce qu'il s'agit d'une démarche collective visant à améliorer les conditions de vie d'un ensemble de personnes que l'on parle de « *projet de développement* » et non de projet tout court. Il peut s'agir d'un projet à caractère purement social, à caractère social et économique ou d'un projet génératrice de revenus.

Un projet de développement n'existe pas sans les femmes, hommes et jeunes qui y travaillent. Et la tâche principale de tout cadre consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité de travail maximales. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais, surtout et de façon primordiale, la motivation de tous.

Nous sommes à une époque où le travail change de sens et se réorganise, la compétition et la motivation au travail sont devenues un enjeu mondial.

La motivation du personnel, à tous les niveaux du projet de développement, redevient un problème prioritaire. Ce qui demande des stratégies à adopter pour motiver une équipe de projet, des opérationnels du projet en mettant en œuvre des règles générales à respecter pour rendre efficace le management des hommes et assurer leur motivation et en ayant une action motivante sur les individus.

En milieu rural, même si le projet de développement concerne les bénéficiaires eux-mêmes directement, ces derniers pour s'engager en pleines mains dans les travaux dudit projet, exigent d'être motivés pour bien mener les activités du projet. Sans cela, rien n'y avancera. Souvent, ils aiment être motivés par du sel, des savons, du vin alcoolique, la cigarette, les habits (les vareuses), les instruments de sonorisation et/ou de l'argent.

À la vue de tous ces biens, les activités avancent avec rapidité et soin (un intéressement financier rudimentaire).

Les ASBL, les ONG et autres bailleurs de fonds ne cessent de motiver certaines initiatives en vue de promouvoir, de bonne foi ou non, le développement dans ces

---

<sup>3</sup> Froman B. et Gourdon C., in *Dictionnaire de la qualité*, AFNOR Editions, 2003, p.149.

<sup>4</sup> *Guide pratique de montage des projets*, Nouakchott, MAURITANIE. Janvier 2007, p.6.

milieux ruraux, il se fait malheureusement que, malgré tous ces efforts de motivation parfois animés de bonne volonté, ces milieux ruraux souffrent de la malnutrition.<sup>5</sup>

Tout cela, puisque la République Démocratique du Congo, un des pays du Tiers-Monde, est classée dans la catégorie des pays en voie de sous-développement. Ce qui démontre aussi l'échec des projets de développement dans ce pays dit « en voie de développement »<sup>6</sup>

Disons que cette notion de motivation du personnel concerne plus les managers de projets ayant des connaissances plus approfondies dans le domaine de la gestion des ressources humaines et des connaissances sur la culture des peuples bénéficiaires du projet.

Il est vrai qu'il faut que la motivation résulte de processus complexes qui mettent en jeu, de manière indissociable, les caractéristiques individuelles liées au fonctionnement affectif, cognitif, culturel et social, les conditions propres à l'environnement du travail ainsi que les interactions individu-environnement. Il est à noter que la motivation est un domaine où théorie et pratique doivent s'épauler mutuellement.

Des propositions sur la motivation au travail n'ont pas manqué avec le management scientifique et le Taylorisme dont un des objets était d'améliorer l'efficacité grâce au découpage des tâches, à l'étude précise de leur exécution optimale et à leur chronométrage. Frederick Winslow TAYLOR était convaincu que la motivation viendrait avec, grâce à un intérressement financier rudimentaire, ou par la satisfaction née du simple fait de bien faire son travail. On sait comment, loin de stimuler la motivation et de satisfaire les ouvriers, ses méthodes ont déclenché l'hostilité et amené nombre d'effets pervers.

Après la guerre mondiale, conscients de difficultés nées du Taylorisme, et influencés par les études menées à Hawthorne sous la direction d'Elton MAYO, les responsables de la gestion des ressources humaines ont cherché non seulement une autre approche mais également une autre philosophie des relations de travail. Et ils les ont trouvées successivement dans les positions défendues par Abraham MASLOW, puis par Frederick HERZBERG, positions d'ailleurs toujours présentes, malgré les nombreuses critiques qu'elles ont suscitées, dans beaucoup de cours et de séminaires sur le leadership et le management.

Ces deux psychologues ont proposé des modèles de motivation fondés sur l'analyse des besoins que les hommes cherchent à satisfaire grâce à leur travail. Tous deux ont insisté sur le fait que le travail n'est pas seulement l'occasion d'un échange entre des efforts individuels et des récompenses matérielles. Il est aussi l'occasion de se réaliser à travers une activité professionnelle dont les dimensions sociales sont importantes.

---

<sup>5</sup> Christiaensen, L et Tollens E, Sécurité alimentaire(1995) : De la conception à l'action. Status quaestionis. Projet de rech. dans le cadre de la rech. en appui à la politique de coopération en développement, U.C.L., 1995, 141p.

<sup>6</sup> Muzigwa, K.(1995) : Agriculture et développement en Afrique subsaharienne : Une analyse des origines, des contraintes et des conséquences d'une crise agricole qui nécessita un concours plus consistant de l'aide internationale au développement et la volonté politique de l'Etat zairois . African Study Monographs. Vol. 16, pp19-33. June 1995.

Une autre façon de motiver les opérationnels est de leur accorder un « pourboire » pour suppléer à leurs maigres salaires ; une méthode de satisfaction des salariés des petits niveaux pratiquée en Amérique du Nord (au Canada).

HERZBERG soutient cette méthode en soulignant le fait que la satisfaction n'est pas forcément liée à la motivation. Il peut y avoir des personnes peu satisfaites de leurs conditions de travail, mais qui restent motivées par ce qu'elles perçoivent comme une mission importante ou intéressante, et inversement, des personnes satisfaites, mais qui n'en sont pas motivées pour autant.<sup>7</sup>

À travers ces écrits, nous allons en première approche présenter l'ONG « Quo vadis », ensuite définir le concept de motivation et donner un aperçu sur ses théoriciens. Dans une seconde approche, nous expliciterons les différentes formes de motivations et leurs manifestations au sein des équipes de travail et enfin comment motiver une équipe dans un projet de développent : cas de l'équipe de l'ONG « QUO VADIS MATEKO » basée au chef-lieu de la paroisse Christ Roi Mateko / Mateko Madadam.

## 2. Présentation de l'ONG « Quo vadis Mateko »

L'ONG « Quo vadis Mateko » dont le nom empreinté du latin et du grec signifie « où vas-tu » est une organisation non gouvernementale qui a son siège social au chef-lieu de la paroisse Christ Roi Mateko et du doyenné de Mateko.

La Mission catholique Mateko est aussi connue sous le nom de Mateko Madadam ; elle est à 120 km de la ville de Kikwit, à 150 km d'Idiofa (chef-lieu du diocèse et territoire d'Idiofa), à 12 km de Sedzo (chef-lieu du Secteur), à 60 km de la Commune rurale de Panu, à 25 km de la Commune rurale de Kalo, à 30 km de l'ISDR Mbeo et à 720 km de Kinshasa, la Capitale politique de la République Démocratique du Congo (RDC).

La Mission catholique Christ Roi Mateko est situé dans le Secteur Sedzo et est composée de quatre (4) groupements (Milundu, Munim, Nkaminay et Nkumi, soit 56 villages) dans la province du Kwilu, territoire d'Idiofa. Cette partie du territoire et diocèse d'Idiofa est habitée par le peuple appelé « Ding Kamtsha », avec une population estimée à plus ou moins 135.381 habitants (hommes, femmes, jeunes filles et garçons).

Comme le confirme Kabongo Kiangolo Blaise, première personne à réaliser un travail de mémoire sur « Quovadis Mateko », elle est l'initiative de Madame LUTGARD VAN DRI ESSEN depuis 2003 pour appuyer la Mission catholique Christ Roi Mateko et dans le domaine de la santé, de créer des activités de soutien des familles (surtout les femmes et les enfants) et de l'enseignement. Ses premières activités débutèrent à partir de 2004, avec Monsieur Placide Maleke comme premier Directeur. En 2006, une convention fut signée entre Quo vadis et le diocèse d'Idiofa sous la couverture de son deuxième responsable, Monsieur l'Abbé Bertin Pela. Cette convention permet l'octroi d'un terrain d'un hectare de la Mission catholique Christ Roi Mateko pour l'implantation d'un centre de développement avec différentes activités, telles que le secrétariat pour s'occuper de

---

<sup>7</sup>Claude LÉVY-LEBOYER (1993) : *La Motivation au Travail : Modèles et stratégies*, 3ème édition, Éditions d'Organisation, Paris,, Groupe Eyrolles, pp. 20-21.

l'administration du planning, de la comptabilité et de la communication ; l'agro-alimentaire, une bureautique (informatique). Ses principales activités sont celles liées à l'imprimerie et à l'agro-alimentation. L'objectif principal visé par l'initiatrice de « Quo vadis » est une ASBL, mais à la longue, elle s'est tournée vers une structure à but lucratif<sup>8</sup>.

Voilà pourquoi la structure est devenue une ONGD et non plus une propriété privée de l'initiatrice. Elle fonctionne sans personnalité juridique. Malgré cette absence de personnalité juridique, l'ONGD a créé des postes de responsabilité et possède un organigramme : le Représentant local, le (la) secrétaire, le (la) chargé(e) de Box Atlas, le (la) chargé (e) des travaux (agricoles, pisciculture, élevages), chauffeur, sentinelle, travailleur ordinaire (T.O.) qui rend service partout où le besoin se manifeste ou on l'a affecté (e).

Dans cette ONGD, l'application de la motivation est en difficulté, puisque le vrai objet et objectif souffrent d'être mis en place ; il n'y a pas d'objectif concret devant guider la vie même de la structure et même les politiques des dirigeants qui devaient s'y succéder.

La population bénéficiaire de l'initiative ne s'y retrouve pas, tout est à l'avantage du représentant local qui ne donne pas à Quo vadis Mateko un statut juridique et des règlements d'ordre intérieur (ROI). Ce qui fait qu'il y ait absence de rentabilité des capitaux pouvant couvrir certaines charges importantes dont le paiement des opérationnels pour les encourager et les motiver.

### 3. DÉFINITION DE LA MOTIVATION

Selon le dictionnaire Larousse 2010, la motivation est l'ensemble des motifs qui expliquent un acte. C'est aussi le processus physiologique et psychologique responsable du déclenchement, de la poursuite et de la cessation d'un comportement. Pour le Dictionnaire Hachette 2007, la **motivation** est avant tout un ensemble de motifs qui déterminent et justifient un acte et une décision.

Selon PETIT LAROUSSE, la motivation désigne l'action de motiver... le mobile qui incite, stimule et pousse à agir ; la raison qui vous donne le courage de faire quelque chose. Elle est « *la complicité des hommes, la multiplicité de leurs valeurs et de leurs allégeances et le fait que les aspirations soient satisfaites en partie par l'entreprise et en partie en dehors d'elle, vont obliger la direction à motiver les hommes, les femmes, les jeunes gens (et jeunes filles) de manière à assurer leur coopération. Il s'agit pour l'entreprise, d'organiser un système de motivation qui s'adresse non seulement aux aspirations matérielles, mais également aux autres aspirations qu'elle est capable de satisfaire.*»<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Kabongo Kiangolo, Blaise : *Analyse financière statique d'une Petite et Moyenne entreprise en milieu rural, cas de la Quo vadis Mateko*, mémoire, inédit, ISDR-Mbeo, 2015-2016, pp.40-444.

<sup>9</sup> Murusenge Matuta : *La motivation du travail, un facteur de rendement chez les travailleurs, cas de l'entreprise GECOTRA / MANGAI I*, mémoire, inédit, ISDR-Mbeo, 2007-2008, p.20.

Nous disons que la motivation est ce qui pousse l'homme à agir dans le but d'accomplir, de se réaliser pleinement. Le terme « **motivation** » a plusieurs sens. Au sens psychologique qui nous intéresse, elle désigne l'action des forces conscientes ou inconscientes qui déterminent le comportement d'un salarié face à son emploi. Dans le travail, la motivation est décrite comme une énergie qui détermine un type de comportement particulier stimulant la vitalité des individus vers un but à atteindre, et qui les pousse à se comporter d'une certaine manière pour essayer de réaliser cet objectif. Elle est ce qui permet à l'homme d'avancer aussi bien de son intérieur que de son environnement, pour susciter son attitude volontaire ou passive au travail.

Dans le milieu rural où se réalise des activités d'un projet de développement, pour maintenir les bénéficiaires permanents dans les activités du projet et pour qu'ils montrent leur bonne volonté de travailler et de respecter les horaires de travail, le manager du projet est appelé à les motiver financièrement et/ou matériellement. Sans cela, les travaux n'avanceront jamais. Même certains responsables religieux et laïcs, pour qu'ils te maintiennent dans ton poste, il faut toujours le motiver en lui tendant de temps en temps une enveloppe bien chargée. Nous le disons à base de l'expérience sur le terrain.

La motivation dans les projets de développement intègre à la fois les conditions de travail, les modes d'incitation à la performance et des initiatives innovantes.

La motivation dans les projets de développement est une quête permanente, « qui résulte des interactions entre l'individu et la situation à laquelle il est confronté »<sup>10</sup>.

La motivation est alors, la volonté de fournir un effort important afin d'atteindre les objectifs fixés par le projet de développement, volonté conditionnée par la capacité dudit effort à satisfaire un besoin. Et Voici quelques théories qui meublent ce concept.

#### 4. THÉORIES DE LA MOTIVATION

Le développement des théories motivationnelles dans les projets commence dès les années 1950. À partir de cette période, de nombreux auteurs ont entrepris des travaux sur la motivation et élaboré des théories. La théorie de motivation des besoins développée par Abraham Maslow (1954) est celle sur laquelle se sont appuyées plusieurs organisations et entreprises, le cas échéant des entreprises en Amérique du Nord.

Douglas McGregor, quant à lui, a développé les **théories X et Y** dans les années 1960 et lesquelles théories sont utilisées en ressources humaines et en comportement de l'organisation. Les deux théories s'opposent entre elles. La première suppose que l'homme n'aime pas travailler, la seconde affirme le point de vue inverse. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et sont formulées de manière à rendre compte de comportements observés dans les organisations, selon les postulats des dirigeants. La théorie de Frederick Herzberg met en place la théorie de deux facteurs qui stipule qu'il y a des facteurs représentant des prérequis environnementaux qui

---

<sup>10</sup> Stephen Robbins – David Decenzo, *Management*, NOUVEAU HORIZONS, Paris, 2006, P. 286.

n'apportent pas directement la motivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions (facteurs d'hygiène ou d'insatisfaction).

Nous allons plus nous inspirer de ces théories dans le cadre de notre réflexion sur **la motivation** dans les projets de développement, cas de l'ONG « QUO VADIS MATEKO » basée au chef-lieu de la paroisse Christ Roi Mateko / Mateko Madadum.

À notre avis, nous définissons **la motivation**, comme un équilibre instable que le manager est chargé d'entretenir chez ses collaborateurs en créant du sens et du lien. Les théories sur la motivation se classifient en deux : classiques et contemporaines.

#### 4.1. Théories classiques

Les ténors de ces théories classiques sont : Abraham Maslow, Douglas McGregor et Frederick Herzberg.

##### 4.1.1. Abraham Maslow (1er avril 1908-8 juin 1970)

La première théorie classique est celle de **la pyramide des besoins** du psychologue américain Abraham Maslow. Pour lui, « l'être humain connaît cinq grands types de besoins, que l'on peut classer de manière hiérarchique »<sup>11</sup> :

- **Les besoins physiologiques (primaires)** : nourriture, sexualité et autres impératifs corporels ;
- **Les besoins de sécurité** : logement, pouvoir évoluer dans un environnement protégeant sa survie ainsi que sa capacité de se reproduire ;
- **Les besoins d'appartenance** : affection et intégration au sein d'un groupe, acceptation et amitié ;
- **Les besoins d'estime** : besoin d'estime de soi, soif de reconnaissance de ses pairs, recherche à occuper une fonction spécifique au sein de son groupe d'appartenance dans le but d'être remarqué, estimé, valorisé, de se démarquer des autres, qu'on puisse lui obéir, l'admirer ;
- **Les besoins de réalisation de soi** : par la créativité et le développement personnel.

Une fois qu'un besoin est comblé, il cède la place au besoin suivant. Le « besoin suffisamment satisfait n'apporte plus aucune motivation »<sup>12</sup>.

C'est pourquoi, la motivation d'une personne dans le projet de développement passe d'abord par la compréhension du niveau de la hiérarchie dans lequel elle se situe, ensuite satisfaire les besoins correspondants à ce niveau.

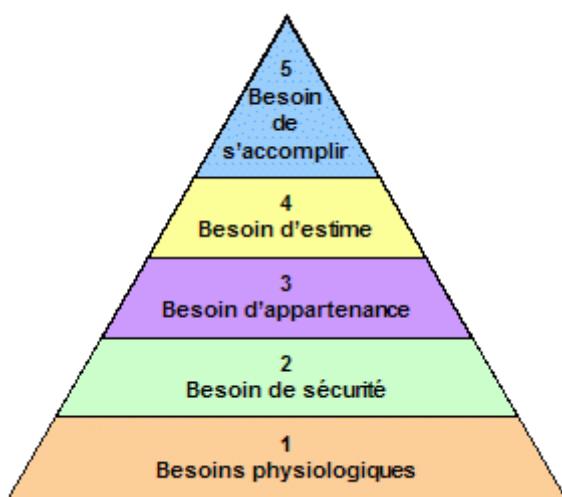
L'implication de la théorie d'Abraham Maslow dans cette ONG « QUO VADIS MATEKO » basée au chef-lieu de la paroisse Christ Roi Mateko est celle de faciliter un environnement organisationnel dans lequel tous les membres (bénéficiaires et les acteurs directs de ces deux ONG) se sentent valorisés, estimés et reçoivent l'appui qui leur est nécessaire pour (afin de) contribuer au développement de stratégies, structure et processus organisationnels dont l'objectif est d'atteindre à 60% des objectifs fixés par chaque ASBL (Association Sans But Lucratif).

---

<sup>11</sup>Stephen Robbins – David Decenzo, Op.cit, P. 288.

<sup>12</sup> Idem

### Pyramide des besoins:



#### **4.1.2. Douglas McGregor (1906-1964)**

Cet auteur cerne deux visions dans la nature humaine qui caractérise la perception de la motivation par les managers, il s'agit de : **la théorie X** fondamentalement négative et **la théorie Y** fondamentalement positive.

**La théorie X**, considère :

- que les employés détestent par définition le travail et font tout pour y échapper ;
- qu'il faut donc les contraindre ou les menacer de représailles pour atteindre les objectifs fixés ;
- que les employés rechignent à prendre des responsabilités et préfèrent être surveillés de près ;
- que la plupart des salariés placent la sécurité en tête de leur préoccupation et n'ont aucune ambition.

À travers la théorie X, Mc Gregor montre que ces hypothèses constituent de véritables postulats pour les dirigeants et une idéologie dominante à laquelle il oppose les postulats de la théorie Y qu'il présente comme réelle alternative en terme de mode de management des hommes.

**La théorie Y**, quant à elle, considère :

- que l'homme est capable de s'auto diriger et de s'autocontrôler ;
- que l'engagement personnel est le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux. L'homme apprend à rechercher les responsabilités ;
- que la capacité d'exercer son imagination, sa créativité au service d'une organisation est largement répandue parmi les hommes ;
- que le travail représente pour les employés une activité aussi innée que le jeu ;
- que l'individu moyen peut apprendre à assumer, et même à rechercher les responsabilités ;
- que la capacité à prendre de bonnes décisions se trouve largement répandue dans l'ensemble de la population de l'ASBL et que les managers n'en détiennent pas nécessairement le monopole ;

- que dans beaucoup de conditions de travail, les possibilités intellectuelles des hommes et femmes sont largement inutilisées.

Mc Gregor avance que la théorie Y et le style de gestion qui en résulte sont plus adaptés à la nature humaine, car la théorie en question donne la possibilité à l'encadrement d'innover, de découvrir de nouveaux moyens d'organiser et de diriger l'effort humain. Cet auteur cerne deux visions dans la nature humaine qui caractérise la perception de la motivation par les managers ; il s'agit de **la théorie X** négative et de **la théorie Y** positive.

Dans le cadre de l'équipe de l'organisation précitée « Quo vadis Mateko » lorsqu'elle remarque qu'il y a des gens qui freinent l'avancement de l'atteinte des objectifs fixés de cette ASBL, le manager est appelé à manifester les traits de style autoritaire, le besoin de tout contrôler et de sanctionner, d'où la théorie X.

Par contre, si l'équipe de « Quo vadis Mateko » ou équipe dirigeante remarque que tout le personnel est motivé et travaille avec dévouement, enthousiasme et abnégation, les managers doivent adopter et appliquer le style libérateur, autonomisant et développemental pour plus de responsabilité, d'où la théorie Y.

#### 4.1.3. Frederick Herzberg (1923-2000)

Il met en place la Théorie des deux facteurs qui stipule qu'il y a des facteurs d'hygiène et de motivation. Dans sa Théorie Hygiène / Motivation, il affirme que les gens ont deux types de besoins. Le premier est celui des «Facteurs d'Hygiène » qui comprend :

- La supervision ;
- les relations interpersonnelles ;
- les conditions de travail ;
- le salaire.

Le deuxième appelé «Facteurs de Motivation » comprend :

- La reconnaissance ;
- le travail ;
- les responsabilités ;
- la promotion.

Cet auteur détermine la motivation dans les projets à travers la satisfaction ou l'insatisfaction que ressent le personnel. Cette satisfaction ou insatisfaction est liée aux facteurs intrinsèques (facteurs moteurs) et aux facteurs extrinsèques (facteurs d'hygiènes).

Les facteurs extrinsèques permettent d'éliminer l'insatisfaction et aussi d'en prévenir, tandis que les facteurs moteurs augmentent non seulement la satisfaction et en plus stimulent la motivation du personnel.

Transposant cette théorie à notre ASBL « Quo vadis Mateko », l'équipe dirigeante de cette ASBL doit éviter de démotiver leur personnel dans les besoins liés aux facteurs d'hygiène lorsqu'ils ne sont pas satisfaits. En revanche leur satisfaction n'a que des effets limités sur la motivation du personnel.

Les Facteurs de Motivation sont associés à des effets durables qui contribuent à des gains de performance, tandis que les Facteurs d'Hygiène entraînent uniquement une modification temporaire des comportements et performances professionnels, qui ne tardent pas à régresser à leur niveau précédent.

Les théories classiques présentent des similitudes, elles définissent des besoins d'ordre inférieur et d'ordre supérieur. L'une des particularités de ces théories est qu'elles accordent plus d'importance à la motivation des employés qu'à celui des managers.

À cet effet, que pouvons-nous lire de théories contemporaines au sujet de motivation dans le cas de cette ASBL « Quo vadis Mateko»?

#### **4.2. Théories contemporaines**

Il existe aujourd'hui des nouvelles approches sur la motivation qui « offrent une vision à la fois complémentaire et contemporaine de la motivation des collaborateurs »<sup>13</sup> dans les projets de développement.

##### **4.2.1. Théorie des trois besoins essentiels de David McClelland.**

Elle a été élaborée par le chercheur **David McClelland**. Cette théorie « définit l'existence de trois moteurs ou besoins essentiels en matière d'activités professionnelles »<sup>14</sup> :

- **Le besoin d'accomplissement** (ou de réussite), qui est l'envie de se surpasser, de s'accomplir au-delà des normes établies ;
- **Le besoin de pouvoir**, c'est le besoin d'imposer aux autres un comportement qu'il n'aurait pas adopté en temps normal ;
- **Le besoin d'affiliation**, qui est le désir d'établir des relations interpersonnelles, amicales et intimes. Cette théorie, dans le cadre de l'équipe de notre organisation « Quo vadis Mateko», ne peut pas s'appliquer étant donné que l'équipe de cette ASBL soit composée de managers de cultures différentes et comportements divers.

##### **4.2.2. Théorie de l'équité de John Stacey Adams.**

John Stacey Adams (1965) dans sa Théorie Équité souligne que les employés attendent de l'organisation une récompense d'une valeur équivalente à leurs contributions. Si les employés ont l'impression que leurs efforts, leur engagement, leur loyauté, leur confiance et leur enthousiasme à l'égard de l'organisation sont récompensées de manière équitable et adéquate, que ce soit par des avantages ou des incitations financières ou non, ils continueront à être motivés et à travailler plus productivement. En ce qui concerne cette théorie, en lien avec notre organisation « Quo vadis Mateko», l'équipe de cette ASBL doit appliquer l'équité pour ne pas démotiver (décourager) son personnel. Et pour garantir cette équité, notre ASBL doit adopter :

- La rémunération à temps et de façon équitable ;
- La rémunération proportionnelle au travail fourni et fini ;

---

<sup>13</sup> Stephen Robbins – David Decenzo, Op.cit. P.292.

<sup>14</sup> Idem

- La rémunération à travers les primes d'encouragement.

#### **4.2.3. Théorie des attentes de Victor Vroom.**

Victor Vroom (1964) affirme que la motivation de l'employé est directement proportionnelle à la récompense qu'il reçoit, c'est-à-dire une récompense positive motive l'employé tandis que des actions négatives provoquent sa démotivation. Cette théorie définit trois variables ou relations :

- **Lien effort-performance** : la performance, aux yeux de l'individu, est de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine qualité d'effort.

- **Lien performance-rétribution** : la possibilité, évaluée par l'individu, qu'un niveau de performance donné lui permette d'atteindre un résultat souhaité.

- **Intérêt** : l'importance que l'individu accorde au résultat ou à la rétribution susceptible de découler de son travail.

Cette dernière théorie complète celle de John Stacey Adams en ce qui concerne l'importance que le personnel du projet accorde au résultat, autrement dit à l'objectif fixé.

### **4.3. Approches et dynamiques de la motivation d'une équipe**

#### **Approches**

La pratique de la motivation des équipes a mis en lumière deux approches : l'approche négative et l'approche positive.

#### **4.3.1. Approche négative**

L'approche négative de la motivation est une approche primaire guidée par un principal facteur : la peur des salariés. En effet, selon cette approche, le manager, pour atteindre les objectifs de l'organisation, gronde ses collaborateurs à tout temps et leur assigne des objectifs irréalistes dans l'espoir de les voir travailler et avec efficacité. Cependant, les employés peuvent être démotivés à cause de l'absence d'orientations现实的.

#### **4.3.2. Approche positive**

Les techniques de l'approche négative de la motivation n'ont pas conduit à des résultats efficaces, c'est pourquoi plusieurs managers se sont tournés vers les techniques de l'approche positive. Cette dernière repose sur les aspects suivants :

- Le manager de l'Équipe du projet cherche à comprendre les forces et les faiblesses de chaque membre de l'équipe puis s'interroge sur les effets qu'ont ces forces et faiblesses sur l'ensemble de personnes de l'équipe ;

- La culture d'un climat social de confiance au sein de l'équipe ;

- La valorisation de chaque membre de l'équipe à travers diverses actions : tenir de l'opinion de chacun et partager l'information à chaque membre afin de permettre de participer au processus de la prise de décision. La motivation repose en outre sur un certain nombre de dynamiques.

#### **4.4. Dynamiques**

Les dynamiques qui sous-tendent la motivation de l'Équipe de « Quo vadis Mateko » sont :

##### **4.4.1. Ne pas tenir les suppositions pour vraies**

« La motivation de salariés ne sera élevée que lorsqu'ils perçoivent qu'un bon rendement s'associera à de nombreux avantages et à un petit nombre de résultats négatifs »<sup>15</sup>.

D'où, le rôle du manager n'est pas d'isoler les membres de son équipe sur la base d'une rumeur quelconque. Il doit au contraire analyser les situations pour y repérer les éventuelles contradictions.

##### **4.4.2. Savoir que les hommes sont différents**

Le Manager de l'ASBL« Quo vadis Mateko » doit s'attacher à déterminer la valeur des résultats atteints tout en changeant le comportement du personnel du projet pour la motivation souhaitée.

##### **4.4.3. Ne pas isoler ceux qui retardent l'évolution normale du projet**

L'un des facteurs des dynamiques de la motivation des équipes de notre ASBL« Quovadis Mateko » est d'éviter l'isolation des membres qui ne partagent toujours pas les mêmes avis que nous. Toute personne de telle nature ramenée dans la famille organisationnelle de l'ASBL.

##### **4.4.4. Comprendre la psychologie des gens**

La motivation du personnel de cette ASBL est un problème majeur pour la bonne marche des activités de cette organisation de développement. Pour ce, le manager est invité à effectuer des études formelles en psychologie pour comprendre les comportements et attitudes de chaque membre actif qui influe sur la réalisation des objectifs de son ASBL.

##### **4.4.5. Prêcher par l'exemple**

Lorsqu'un manager ne fait pas preuve de courage, il lui sera extrêmement difficile d'amener ceux qu'il dirige à avoir un esprit d'équipe. Car pour qu'une équipe soit suffisamment motivée, il faut la conduire en donnant soi-même un bon exemple.

---

<sup>15</sup> Hellriegel Don et John W. Slocum, *Management des organisations* 2<sup>e</sup> éditions, Nouveaux Horizons, Bruxelles, 2006, p. 188.

#### 4.4.6. Équilibrer le travail et les résultats

Il est demandé à l'équipe de notre ASBL un esprit d'honnêteté, de justice et d'équité comme élément central pour l'atteinte de ses objectifs fixés.

Le manager d'une ASBL doit donc savoir prendre des décisions variées telles que : la mise en œuvre des actions disciplinaires, l'octroi d'augmentation de salaires, l'affectation de superficie de bureau et l'attribution d'autres priviléges de fonction.

### 5. COMMENT MOTIVER UNE ÉQUIPE DANS UN PROJET DE DÉVELOPPEMENT : CAS DE L'ASBL « QUO VADIS MATEKO »

#### 5.1. Le rôle de la motivation dans le cadre des projets de développement

La question ici est celle de la transposition des théories de motivation dans le milieu de notre ASBL «**Quo vadis Mateko**». Si toute mission dans laquelle l'homme s'implique est un lieu de fort investissement, ceci l'est encore plus pour les projets de développement. Certaines activités établies entraînent une certaine routine, qui sollicite les managers même quand leur motivation faiblit. Ils se doivent pourtant d'être plus autonomes car les avancées reposent surtout sur leur désir propre, leurs initiatives et leur capacité à se projeter dans l'avenir.

L'investissement personnel est indispensable pour porter le projet. Il est d'ailleurs tel que beaucoup de projets obtiennent le soutien de la direction non pas tant en raison de leur pertinence stratégique, qu'à cause de l'implication et de la foi du directeur de projet.

Dans les projets de développement, la motivation revêt donc un rôle très important. En effet, associée à la compétence, elle va conduire à l'efficience et l'efficacité du travail. Les deux jumelées conduiront elles-mêmes à une performance individuelle et collective. La motivation apparaît sans aucun doute comme un élément moteur d'un comportement finalisé et dirigé (c'est-à-dire orienté vers des objectifs).

Il est du devoir du manager ; pour mener son projet à bien ; de s'assurer que ces collaborateurs soient toujours impliqués dans leur travail. Il arrive aussi que l'investissement au travail tourne à l'excès : l'implication dans le projet devient alors destructrice, mortifère. Certains directeurs de projet, drogués à leur projet, s'y épuisent, s'y adonnent avec un excès que l'entreprise semblerait mal venue de leur reprocher. Parfois, toute l'organisation s'emballe : le projet prend des dimensions pharaoniques ou devient une « usine à gaz », complexifiée dans des proportions aberrantes. Cet excès doit être repéré et réorienté : pour la sauvegarde des acteurs, mais dans l'intérêt de l'entreprise<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Elisabeth MALISSEN, *Manager des projets et des hommes : le facteur humain, clé de la réussite*, Editions d'Organisation, Paris, 2008, p.32.

## 5.2. Comment dynamiser l'équipe durant toute la vie du projet de développement ?

Chaque collaborateur est différent, chacun a un système de fonctionnement, une histoire personnelle qui lui est propre et à ce titre, chaque homme, est « un cas en soi »<sup>17</sup>.

Toutefois, d'après la théorie des besoins, tous les collaborateurs sont motivés à satisfaire leurs besoins. On ne peut donc pas valablement gérer une équipe si on ne connaît pas le système « besoins/ motivations » de chacun ou en tout cas d'une grande partie de ses membres. Motiver ses collaborateurs passe donc par un repérage de leurs besoins.

Ces besoins ont été synthétisés dans la pyramide de besoins d'Abraham Maslow, on a donc :

- Des besoins physiologiques
- Des besoins de sécurité
- Des besoins d'appartenance et d'affection
- Des besoins d'accomplissement de soi.

On peut y ajouter:

- Des besoins économiques (gagner décemment sa vie, épargner, consommer)
- Des besoins spirituels (croire à l'au-delà, à Dieu, à des valeurs religieuses, métaphysiques, idéologiques...)
- Besoin de s'exprimer et s'informer (pouvoir parler, écouter, échanger, communiquer avec son milieu, se former).

Le chef de projet de développement pour motiver ses collaborateurs devra donc dans la mesure du possible aider ses collaborateurs à satisfaire leurs besoins. L'idée à partir de laquelle c'est le vide à combler, le manque de satisfaction, qui mettent en mouvement a cependant évolué. D'autres courants sont venus se greffer à la théorie du besoin pour expliquer comment stimuler l'implication au travail.

Le premier groupe définit tout travail professionnel comme un échange de résultats de l'effort accompli par l'individu et les « récompenses » que lui donne l'organisation. Avec l'idée que le système ne marche que si l'échange correspond bien aux besoins que l'individu cherche à satisfaire. Et le second groupe de théories, met l'accent sur certains besoins qui représenteraient des sources spécifiques de motivation au travail, qu'il s'agisse du besoin de réussir ou d'un ensemble de besoins dont l'importance est souligné par Frederick Herzberg et qui trouvent leur satisfaction dans l'exercice du travail lui-même. *Cette focalisation sur le « contenu » motivant du travail, par opposition au « contexte », donc à l'échange travail-récompense ouvre la voie à des analyses plus détaillées du rôle de ce qu'on appelle la motivation « interne ».*<sup>18</sup>

Si les théories développées par les deux groupes précédemment citées ne prennent pas en compte la particularité de chaque individu et de chaque environnement de travail, on peut quand même retenir que, la possibilité de satisfaire ces besoins représente une source de motivation au travail tout comme la valeur accordée aux différents résultats

---

<sup>17</sup> Gérard Chandezon, *Animez votre équipe*, Editions Chotard et associés, Paris, 1984, p.7.

<sup>18</sup> Claude LEVY-LEBOYER, *La motivation dans l'entreprise*, Editions d'Organisation, Paris, 1998, p.36.

qu'apporte l'effort. De même, faire correspondre la culture organisationnelle, les conditions de travail et la politique du personnel, d'une part permet également de stimuler la motivation. Aussi, connaître, quelles sont les priorités des membres de son équipe, la hiérarchie des valeurs qui caractérisent le groupe, constituent des conditions essentielles à une politique efficace de motivation.

## 6. CONCLUSION

La motivation dans les projets de développement est une action qui consiste à stimuler les ressources humaines qui sont les principaux catalyseurs du développement afin que le projet puisse être mené à terme dans le délai imparti et avec les ressources nécessaires.

Cependant, la motivation est un concept très important, elle est l'un des principes de base du management. Le rendement d'une personne au travail est fonction de son niveau de motivation et seule la compétence ne suffit pas pour être efficace.

À cet effet, plusieurs théoriciens se sont penchés sur la question de la motivation. La première catégorie concerne les théories classiques de la motivation apparue dans les années 1950.

Il s'agit de la pyramide des besoins (Abraham Maslow), des théories X et Y (McGregor) et de la théorie des deux facteurs (Herzberg). Ces théories d'une part servent de base aux concepts actuels et d'autre part, elles fournissent une terminologie appropriée pour expliquer la notion de motivation. Par ailleurs, nous avons les approches contemporaines.

Les théories contemporaines s'appuient sur une documentation raisonnablement solide et offrent à la fois une vision complémentaire et contemporaine de la motivation. Un de ses théoriciens est David McClelland qui a élaboré la théorie des trois besoins essentiels en matière d'activité professionnelle : le besoin d'accomplissement ou de réussite, le besoin de pouvoir et le besoin d'affiliation.

La motivation est aujourd'hui une épreuve à laquelle sont soumis les managers de projets de développement et elle requiert à la fois de la flexibilité afin d'adapter les méthodes de motivations aux particularités locales, la loyauté afin de reconnaître le travail bien fait et la réactivité afin de saisir les opportunités et s'engager vers de nouvelles voies.

Dans le cadre de notre organisation «Quo vadis Mateko», nous adoptons le style managérial suivant : situationnel ou de contingence (les managers de ces deux organisations doivent donc prendre en compte à la fois les personnes et les situations pour rentabiliser au mieux l'énergie dépensée et maximiser les résultats obtenus grâce aux styles directif, persuasif, participatif et délégatif adoptés et appliqués).

On pourrait terminer ces quelques lignes en recommandant à l'ONG « Quo vadis Mateko » le style du **management stratégique** qui demande l'implication et la collaboration permanentes de ses partenaires et opérationnels ; car le management stratégique favorise les relations entre le manager et ses collaborateurs, développe des

échanges d'informations, permet d'analyser et d'expliquer les situations auxquelles l'entreprise peut être confrontée.

Dans le cas d'espèce le manager doit faire preuve de patience et de diplomatie et de perspicacité dans les échanges avec ses collaborateurs. Nous lui recommandons aussi **Le management participatif** favorise la créativité et l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise. Il s'agit d'une sorte de « brainstorming » au sein de l'entreprise.

Ce type de management nécessite une disponibilité et une participation de tous et de chacun. Il contient le risque d'enthousiasmer les collaborateurs créatifs et bavards au détriment d'autres discrets plus discrets. Ce mode de management est apprécié dans le cadre des situations nouvelles et ponctuelles. Le manager participatif doit avoir une grande capacité d'écoute et de conseil même s'il doit être en fonction des situations directif et persuasif.

Pour faire revenir la vie dans cette belle initiative féminine et dans la continuité de soutenir les femmes et les filles, il est nécessaire qu'il y ait changement de responsable à la tête de cette ONG, lequel responsable doit résider le chef-lieu de la Mission catholique Mateko, un homme humain et de bonne qualité humaine, capable d'initier une politique salariale mensuelle ou journalière tenant compte de la vie économique actuelle en République Démocratique du Congo et surtout en milieu rural ; capable de payer régulièrement les opérationnels en respectant l'échéance légale ; capable de favoriser et/ou instituer un dialogue permanent entre les opérationnels et le chef hiérarchique pour une bonne collaboration au sein de la structure « Quo vadis Mateko » ; enfin, il faut de l'honnêteté, de la franchise et de l'opacité dans la gestion des financements et des dons matériels reçus des partenaires et / ou des bailleurs et bienfaiteurs de « Quo vadis Mateko ».

## RÉFÉRENCES

- [1] Claude LÉVY-LEBOYER, *La Motivation au Travail : Modèles et stratégies*, 3ème édition, Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, Paris, 1993.
- [2] Claude LEVY- LEBOYER, *La motivation dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.
- [3] Elisabeth MALISSEN, *Manager des projets et des hommes : le facteur humain, clé de la réussite*, Éditions d'Organisation, Paris, 2008.
- [4] Favreau Louis et Lucie Fréchette, « *Le développement social des communautés : le défi des nouvelles générations de travailleurs sociaux* », Cahier du Céris : série Recherche, no.23, Université du Québec en Outaouais, Canada, Mars 2003.
- [5] Froman B. et Gourdon C., in *Dictionnaire de la qualité*, AFNOR Éditions, 2003.
- [6] Gérard Chandezon, *Animez votre équipe*, Éditions Chotard et associés, Paris, 1984.
- [7] *Guide pratique de montage des projets*, Nouakchott, MAURITANIE. Janvier 2007.
- [8] Hellriegel Don et John W. Slocum, *Management des organisations* 2<sup>e</sup> éditions, Nouveaux Horizons, Bruxelles, 2006.

- [9] Mengue Marie-Thérèse, Développement et changement social en Afrique (dir), Presse de l'UCAC, Yaoundé, 2012.
- [10] Stephen Robbins – David Decenzo, *Management*, NOUVEAU HORIZONS, Paris, 2006.
- [11] Buhendwa Wendo Victor, « *Psycho – sociologie des Communautés rurales* », Cours en Licence, inédit, ISDR-Bukavu, 2006-2007.
- [12] « *Dictionnaire d'Économie et de Sciences sociales* », 7<sup>ème</sup> édition revue et augmentée, éd. Nathan, Paris, 2007.
- [13] « *Dictionnaire Universel* », s.l. s.d.
- [14] Kabongo Kiangolo, Blaise : *Analyse financière statique d'une Petite et Moyenne entreprise en milieu rural, cas de la Quovadis Mateko*, mémoire, inédit, ISDR-Mbeo, 2015-2016.
- [15] Kamgoue Richard, « *Psychologie générale* », Inédit, Université Catholique d'Afrique Centrale, Institut Catholique de Yaoundé, Cameroun, Cours en Master 2 Développement et Management des projets en Afrique, 2014-2015.
- [16] Kizito, « *Initiation à l'entreprise (Entrepreneuriat)* », Inédit, Université Catholique d'Afrique Centrale, Institut Catholique de Yaoundé, Cameroun, Cours en Master 2 Développement et Management des projets en Afrique, 2014-2015.
- [17] « *Larousse de Poche* », Librairie Larousse, Paris, 1972.
- [18] « *Le Petit Robert* », Dictionnaire Le Robert, Paris, 1994.
- [19] Mengue Marie-Thérèse, « *Théories générales de Management* », Inédit, Université Catholique d'Afrique Centrale, Institut Catholique de Yaoundé, Cameroun, Cours en Master 1 Développement et Management des projets en Afrique, 2013-2014.
- [20] Murusenge Matuta : *La motivation du travail, un facteur de rendement chez les travailleurs, cas de l'entreprise GECOTRA / MANGAI I*, mémoire, inédit, ISDR-Mbeo, 2007-2008.
- [21] Ngwasi Mungulu Raphaël, « *Planification et Développement* », Inédit, Institut Supérieur de Développement Rural (ISDR) Mbeo, Cours en L2 (GLD), 2024-2025.
- [22] Ngwasi Mungulu Raphaël, *Pastorale sociale et Développement local, cas de la Caritas Diocésaine de Mbalmayo*, Inédit, Université Catholique d'Afrique Centrale, Institut Catholique de Yaoundé, Cameroun, Master 2 Développement et Management des projets en Afrique, 2014-2015.