



Absentéisme et présentisme des agents de l'administration publique congolaise dans le territoire d'Idiofa, province du Kwilu en, R.D., Congo

ALKALPA ISAMPENGI SEGUIN¹

Congolais (RD), Chef de Travaux, Institut Supérieur de Commerce d'Idiofa, République Démocratique du Congo

This article offers an in-depth analysis of the phenomena of absenteeism and presenteeism within the public administration of the Idiofa territory, in the DRC. Although distinct, these two practices reflect the same reality of organizational dysfunction and the weakening of human capital in local public services. The study aims to identify the structural, organizational, and behavioral causes underlying these phenomena, while examining their impact on the performance of services provided to users and on local governance. Based on an integrated approach to human resource management, managerial accountability, and participatory governance, the article proposes preventive and corrective strategies likely to strengthen the discipline, motivation, and efficiency of public officials.

Keywords: absenteeism, presenteeism, administrative performance, public governance, public officials, territory, public administration.

Résumé

Le présent article propose une analyse approfondie des phénomènes d'absentéisme et de présentisme au sein de l'administration publique du territoire d'Idiofa, en République Démocratique du Congo. Ces deux pratiques, bien que distinctes, traduisent une même réalité de dysfonctionnement organisationnel et de fragilisation du capital humain dans les services publics locaux. L'étude s'attache à identifier les causes structurelles, institutionnelles et comportementales qui sous-tendent ces phénomènes, tout en examinant leurs répercussions sur la performance administrative, la qualité des services rendus aux usagers et la gouvernance locale. Sur la base d'une approche intégrée de gestion des ressources humaines, de responsabilisation managériale et de gouvernance participative, l'article propose des stratégies préventives et correctives susceptibles de renforcer la discipline, la motivation et l'efficacité des agents publics.

Mots-clés : absentéisme, présentisme, performance administrative, gouvernance publique, agents publics, territoire, Administration publique.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.18015192>

1. Introduction

L'amélioration de la performance des services publics et le renforcement de l'engagement professionnel des agents constituent aujourd'hui des priorités majeures pour l'administration publique congolaise. Cependant, le territoire d'Idiofa, à l'instar de nombreuses entités administratives de la République Démocratique du Congo, demeure confronté à deux phénomènes préoccupants qui compromettent la qualité et la continuité de l'action publique : l'absentéisme et le présentéisme.

Loin de relever de simples comportements individuels, ces pratiques traduisent un déséquilibre systémique au sein de l'appareil administratif local. Elles affectent non seulement l'efficacité institutionnelle et la productivité organisationnelle, mais aussi la satisfaction des usagers et la crédibilité de l'État à travers ses services de proximité. Comme le soulignent Lohaus et Habermann (2019), l'absentéisme et le présentéisme constituent les deux faces d'une même dynamique de désengagement professionnel, à laquelle la majorité des organisations publiques contemporaines se trouvent exposées.

Ces deux notions, bien que symétriques dans leur manifestation l'une se traduisant par l'absence injustifiée au poste de travail, l'autre par une présence inefficace ou contre¹-productive partagent un socle commun de causes : défaillances managériales, faiblesse du contrôle hiérarchique, conditions de travail inadéquates, et insuffisance de motivation institutionnelle. Ces réalités professionnelles, observées dans le contexte du territoire d'Idiofa, constituent le noyau central de la problématique de cette étude.

À travers cette analyse, l'objectif est double : d'une part, identifier et comprendre les déterminants de l'absentéisme et du présentéisme dans l'administration publique locale ; d'autre part, proposer des orientations stratégiques susceptibles de réduire l'ampleur et le coût de ces phénomènes pour le bon fonctionnement des institutions publiques. Ce travail entend ainsi contribuer à la littérature scientifique sur la gouvernance administrative en contexte africain, tout en apportant des pistes d'action concrètes pour la gestion efficiente du personnel au sein des entités territoriales décentralisées.

2. Matériel et Méthode

2.1. Milieu

Le milieu d'étude retenu pour la présente recherche est le territoire d'Idiofa, entité administrative située dans la province du Kwilu, en République Démocratique du Congo. Ce territoire, de nature essentiellement rurale, a été institué par l'ordonnance-loi n° 35/AMO du 15 mars 1935. Anciennement dénommé Zone d'Idiofa, il a connu, au fil du temps, de profondes transformations institutionnelles, passant du statut de simple poste d'État à celui d'une entité territoriale déconcentrée sans autonomie administrative.

Historiquement, le territoire d'Idiofa portait le nom de « Kamtsha-Lubwe » au début de la période coloniale. Il a successivement appartenu aux districts du Kasaï, puis à ceux du Kasaï et du Kwilu, avant de se stabiliser dans sa configuration actuelle. Géographiquement, Idiofa se situe à environ 861 km de la ville de Kinshasa par voie terrestre, soit environ 500 km à vol d'oiseau. Il est localisé entre les villes de Kikwit (dans la même province du Kwilu) et Ilebo (dans la province du Kasaï Central).

Ses limites territoriales sont définies comme suit:

- Au Nord, par le confluent des rivières Kasaï et Loange ;
- Au Sud, par la rivière Lengwa, depuis son embouchure jusqu'à son confluent avec la Loandji ;

- À l'Est, par la rivière Loange, jusqu'à la jonction de la Lengwa avec la Kasaï, marquant la limite avec le territoire d'Ilebo dans la province du Kasaï Central ;
- À l'Ouest, par la ligne de partage des eaux Kwilu–Lubwe–Kamtsha, s'étendant de la source de la Mambweno jusqu'au point le plus rapproché de la Mambondo.

Sur le plan administratif, le territoire d'Idiofa comprend sept communes rurales, douze secteurs, quatre-vingt-seize (96) groupements, environ mille six (1006) villages, soixante-sept (67) quartiers et 1 264 avenues. Cette structuration traduit la diversité socio-territoriale et la complexité administrative de la zone, justifiant son choix comme champ d'observation pour l'analyse du fonctionnement de l'administration publique locale.

2.2. Méthode

Compte tenu de la nature des données attendues et de la complexité du phénomène étudié, la présente recherche s'inscrit dans une approche stratégique d'analyse. Cette orientation méthodologique vise à appréhender de manière globale les interactions entre la performance des agents publics, le leadership administratif et les modes de gestion des ressources humaines au sein du territoire d'Idiofa.

Pour assurer la fiabilité et la richesse des informations collectées, une triangulation méthodologique a été mise en œuvre, combinant trois types de techniques : qualitatives, quantitatives et documentaires.

- Approche qualitative:

Des entretiens libres et semi-directifs ont été réalisés à l'aide d'un guide d'entretien auprès des agents publics et de leurs supérieurs hiérarchiques. Ces échanges ont permis de recueillir des perceptions, des expériences et des jugements sur les causes et manifestations de l'absentéisme et du présentéisme. Par ailleurs, une observation participante a été effectuée, facilitée par le statut de résident du chercheur dans le territoire d'Idiofa, permettant une compréhension fine des dynamiques institutionnelles et des comportements professionnels.

- Approche quantitative:

Un questionnaire structuré, comprenant des questions d'identification et d'items portant sur les opinions et attitudes des agents, a été administré à ³un échantillon représentatif du personnel administratif local. Les données recueillies ont servi à quantifier les tendances observées et à compléter l'analyse qualitative.

- Analyse documentaire :

Une revue sélective de la littérature a été menée, mobilisant des ouvrages spécialisés, articles scientifiques et rapports administratifs portant sur l'absentéisme, le présentéisme et la gestion des ressources humaines dans le secteur public. Cette documentation a permis d'enrichir la réflexion théorique et de situer le cas d'Idiofa dans un cadre analytique plus large.

Ainsi, la combinaison de ces approches a offert une vision holistique du phénomène étudié, renforçant la validité des résultats et la pertinence des propositions formulées.

3. RESULTATS

L'analyse des données recueillies auprès des agents et cadres de l'administration publique du territoire d'Idiofa a permis de mettre en évidence plusieurs tendances significatives relatives à la fréquence, aux causes et aux conséquences de l'absentéisme et du présentéisme.

3.1. L'ampleur des phénomènes

Les résultats montrent que l'absentéisme demeure un phénomène récurrent dans les services publics locaux. Une proportion importante d'agents interrogés reconnaît s'être déjà absenteé de manière non justifiée, principalement pour des raisons personnelles, familiales ou de cumul d'activités. Parallèlement, le présentéisme, bien que moins visible, s'exprime par une présence passive au poste de travail : agents physiquement présents mais peu productifs, souvent en raison du manque de motivation, de fatigue chronique ou de l'absence de moyens matériels adéquats.

3.2. Les causes structurelles et institutionnelles

L'étude met en lumière que les causes de ces phénomènes sont multifactorielles. Elles relèvent autant de facteurs institutionnels que de déterminants individuels :

- La faiblesse du contrôle hiérarchique et la tolérance administrative à l'égard des absences répétées. Disons avec Max Weber (1922) que le principe de la hiérarchie administrative implique un système rigoureux de surveillance et de contrôle dans lequel chaque fonctionnaire est soumis à une autorité supérieure. Mais lorsque cette discipline se relâche, l'administration se transforme en une organisation où l'arbitraire, l'indolence et la routine remplacent la responsabilité.
- Les conditions de travail précaires, marquées par l'insuffisance des infrastructures, du matériel de bureau et des incitations professionnelles ; c'est ce qui fait dire à Brunet et Savoie (2016) qu'une amélioration des relations interpersonnelles peut aider à atténuer les effets négatifs d'autres déficits structurels (mauvaises conditions, manque d'outils, lourdeur administrative). Pour Herzberg, F et al. (1959), les mauvaises conditions matérielles (locaux, surcharge de travail, mauvaise répartition des tâches) relèvent des facteurs d'hygiéniques, s'ils ne sont pas assurés, provoquent l'insatisfaction même si la motivation intrinsèque est présente.
- Le retard dans le paiement des salaires et des primes, entraînant un désengagement graduel du personnel ; Adea et al. (2024) pensent que lorsque la fréquence des retards de salaire augmente, la performance des employés tend à diminuer, entraînant une baisse de productivité, de la démotivation et de la satisfaction au travail.
- Le déficit de formation continue et de valorisation du mérite, qui alimente la démotivation ;
- Enfin, le manque de leadership managérial et de vision stratégique dans la gestion de⁴s ressources humaines.

3.3. Les conséquences sur la performance administrative

- Les effets combinés de l'absentéisme et du présentéisme se traduisent par une baisse significative de la productivité institutionnelle. Plusieurs services souffrent d'un

retard dans le traitement des dossiers, d'une réduction des heures effectives de travail et d'un affaiblissement du suivi des politiques publiques locales.⁵

- De plus, la qualité des services rendus aux usagers se trouve compromise, accentuant le sentiment de méfiance à l'égard de l'administration. Enfin, ces comportements nuisent à la cohésion interne des équipes et à la culture du rendement, pourtant essentielles au bon fonctionnement d'une organisation publique.
- Gail Kinman et Clements, A.J. (2022), notent que dans une structure publique, faire venir des agents malades ou peu aptes peut réduire la qualité du service, augmenter les erreurs et nuire au bien-être collectif. Arne Mastekaasa (2019), pense quant à lui que, dans l'administration publique, un absentéisme plus élevé peut refléter une faible motivation au travail, ce qui pèse sur la performance organisationnelle.

4. DISCUSSION

L'interprétation des résultats obtenus à Idiofa rejoint largement les constats observés dans d'autres études portant sur le fonctionnement des administrations publiques africaines. Plusieurs travaux, notamment ceux de Lohaus et Habermann (2019) ou encore de Cooper et Lu (2018), ont montré que l'absentéisme et le présentisme traduisent une crise du rapport au travail dans le secteur public, marquée par une faible motivation, un encadrement insuffisant et des conditions de vie professionnelles difficiles.

Dans le cas d'Idiofa, ces phénomènes apparaissent comme les symptômes d'un déséquilibre systémique entre les obligations professionnelles des agents et les moyens institutionnels mis à leur disposition. Autrement dit, l'absentéisme ne relève pas uniquement d'une défaillance individuelle, mais d'un environnement de travail peu stimulant, où les incitations matérielles et morales sont insuffisantes pour soutenir un engagement durable.

Le présentisme, pour sa part, traduit une forme de résignation organisationnelle : l'agent se présente sur le lieu de travail sans pour autant s'investir pleinement dans ses tâches. Ce comportement, souvent perçu comme une stratégie d'adaptation, découle du sentiment d'inutilité ou du manque de reconnaissance institutionnelle.

Ces résultats invitent à repenser les politiques locales de gestion des ressources humaines selon une logique intégrée, combinant :

- La redynamisation du contrôle administratif et du suivi du personnel;
- L'amélioration des conditions matérielles et financières de travail ;
- Le renforcement du leadership managérial fondé sur la transparence, la motivation et la responsabilisation ;
- La mise en place de mécanismes d'évaluation et de récompense basés sur la performance réelle.

En somme, la lutte contre l'absentéisme et le présentisme ne saurait se limiter à des sanctions disciplinaires. Elle doit s'inscrire dans une approche globale de réforme administrative, axée sur la restauration de la confiance entre l'institution publique et ses agents.

5. Approche de lutte contre l'absentéisme et le présentisme dans l'administration du territoire d'Idiofa (Recommandations)

L'élaboration d'une approche de lutte contre l'absentéisme et le présentisme dans l'administration du territoire d'Idiofa ne découle pas d'une démarche théorique abstraite, mais s'appuie sur des observations empiriques et des analyses de terrain. Face à la persistance de ces deux phénomènes, il s'avère nécessaire de dépasser le simple constat pour envisager des solutions concrètes, cohérentes et adaptées au contexte local.

L'approche proposée s'articule autour de trois axes stratégiques complémentaires, conçus pour répondre aux causes structurelles, organisationnelles⁶ et comportementales identifiées lors du diagnostic préalable. Chacun de ces axes vise une transformation progressive mais durable du fonctionnement administratif et du niveau d'engagement des agents publics.

5.1. Renforcement des mécanismes de contrôle et de régulation

La première orientation consiste à consolider les dispositifs de contrôle et de régulation afin d'assurer une présence effective et productive des agents publics. Les mesures envisagées comprennent :

- L'instauration d'un dispositif formel de pointage, permettant de suivre rigoureusement la présence au poste ;
- L'organisation de contrôles inopinés et ciblés, pour renforcer la discipline et la responsabilité ;
- L'application effective des sanctions prévues en cas d'absentéisme ou de manquements répétés ;
- L'implication des chefs hiérarchiques dans la régulation quotidienne, afin qu'ils jouent pleinement leur rôle de supervision et d'encadrement.

5.2. Amélioration des conditions de travail et de la motivation des agents

La lutte contre l'absentéisme et le présentisme ne saurait être efficace sans une amélioration notable des conditions de travail et de la motivation du personnel. À cet effet, les actions prioritaires sont :

- La mise en place d'un diagnostic participatif des conditions de travail, associant les agents à l'identification des problèmes prioritaires ;
- La réhabilitation progressive des bâtiments administratifs et la dotation des services en mobilier et outils essentiels ;
- L'élaboration d'un cadre d'évaluation du rendement individuel, transparent, fondé sur des critères objectifs et lié à des mesures d'encouragement ;
- L'instauration de rituels de reconnaissance réguliers pour valoriser les efforts et les performances des agents ;
- L'organisation de formations continues et ciblées visant le développement des compétences professionnelles ;
- La promotion d'un leadership bienveillant, à travers la formation des responsables hiérarchiques à l'écoute active et à la gestion du climat organisationnel.

5.3. Sensibilisation, responsabilisation et gouvernance éthique

Enfin, la troisième orientation met l'accent sur la dimension morale et civique du travail public. Elle repose sur trois leviers d'action :

- Sensibiliser les agents afin de renforcer la conscience professionnelle et la culture du service public ;
- Responsabiliser les personnels pour encourager l'engagement volontaire et la prise d'initiative ;
- Promouvoir une gouvernance éthique, fondée sur l'intégrité, la transparence et l'exemplarité dans la gestion administrative.

Ces trois axes complémentaires forment une approche intégrée de lutte contre l'absentéisme et le présentisme. En combinant contrôle, motivation et éthique, cette stratégie vise à instaurer une culture administrative du devoir, de la performance et de la responsabilité au sein du territoire d'Idiofa.

6. CONCLUSION

En définitive, l'absentéisme et le présentisme demeurent des préoccupations majeures pour l'administration du territoire d'Idiofa, en raison de leurs effets directs et indirects sur la qualité du service public. Ces phénomènes traduisent non seulement des dysfonctionnements structurels et organisationnels, mais aussi une crise de motivation et de responsabilité professionnelle au sein du personnel administratif.

L'absentéisme, en réduisant la disponibilité des agents, compromet la continuité du service et alourdit la charge de travail des collègues présents, entraînant ainsi des retards dans le traitement des dossiers et une dégradation du rendement collectif. Le présentisme, quant à lui, bien que moins visible, n'en demeure pas moins préjudiciable : la présence physique d'un agent démotivé ou peu productif se traduit par une inefficience silencieuse, qui affecte la performance globale et la satisfaction des usagers.

Ces deux formes de désengagement ont pour effet d'affaiblir la crédibilité et la légitimité de l'action publique locale, en donnant l'image d'une administration peu performante et peu soucieuse du bien commun. Elles nuisent également à la confiance entre les citoyens et les institutions, freinant ainsi les efforts de développement territorial.

REFERENCES

- [1] Adea et al., "HOW Salary Delay impacts on Employee performance in the public service: A Survey of selected National Ministries in Juba, South Sudan" international Journal of Science and Business, vol.41, N°1, 2024.
- [2] Arne Mastekaasa, "Absenteeism in the public and the private sector: Does the public sector attract High Absence Employees?" Journal of public Administration Research and theory, vol. 30, N°1, 2019.
- [3] Brunet, L. et Savoie, A., le climat de travail: au coeur de la dynamique organisationnelle, Cormelles-le-Royal, Ed. EMS, 2016
- [4] Cooper et Lu, presenteeism and work, Cambridge university press, Cambridge, 2018.
- [5] Herzberz, F., et al., the motivation to work, New york, Jhon Wiley et sons, 1959.
- [6] Lohaus, D., et Haberman, W., "Presenteeism! A review and research directions", Human resource management Review, vol. 29, N°1, 2019.
- [7] Max Weber, Economie et Société, Plon, Paris, 1971.