



Dynamique salariale et engagement au travail au sein des ONGD de Bandundu-Ville: Entre contraintes économiques et résilience vocationnelle

KALONJI ODIE Alain

Assistant premier mandat à l'ISC/Bandundu, Auditeur en Sciences de Gestion à l'UPN,
Gestion des Ressources Humaines (RDC)

Résumé :

Cet article explore la relation entre la dynamique salariale et l'engagement au travail au sein des Organisations Non Gouvernementales de Développement (ONGD) de la ville de Bandundu, en République Démocratique du Congo. Dans un contexte marqué par une instabilité macroéconomique persistante et une précarité salariale cyclique, l'étude analyse comment la rémunération, au-delà de sa fonction de subsistance, influence l'implication des employés. Mobilisant les théories de l'engagement (Meyer & Allen, 1997) et de la justice organisationnelle, les résultats théoriques démontrent que si le salaire est un facteur d'hygiène indispensable, il ne garantit pas à lui seul l'engagement affectif. L'article conclut à la nécessité pour les ONGD de déployer une stratégie de gestion des ressources humaines intégrée, articulant rémunération monétaire, transparence procédurale et reconnaissance non financière pour pérenniser l'engagement des acteurs du développement local.

Mots-clés : Dynamique salariale, engagement au travail, ONGD, RDC, gestion des ressources humaines, justice organisationnelle, Bandundu.

Abstract :

This article explores the relationship between wage dynamics and work engagement within Non-Governmental Development Organizations (NGDOs) in the city of Bandundu, Democratic Republic of the Congo. Against a backdrop of persistent macroeconomic instability and cyclical wage precarity, the study analyzes how compensation, beyond its subsistence function, influences employee involvement. By mobilizing commitment theories (Meyer & Allen, 1997) and organizational justice, the theoretical findings demonstrate that while salary is an essential hygiene factor, it does not, in itself, guarantee affective commitment. The article concludes that NGDOs must implement an integrated human resource management strategy, combining monetary compensation, procedural transparency, and non-financial recognition to sustain the engagement of local development actors.

Keywords: Wage dynamics, work engagement, NGDOs, DRC, human resource management, organizational justice, Bandundu.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21034088>

1 Introduction

La rémunération constitue la pierre angulaire de la relation de travail et représente, à ce titre, un pilier central de la gestion des ressources humaines. Bien au-delà de la simple transaction monétaire, elle se manifeste comme un vecteur essentiel de motivation, un outil de reconnaissance et un gage de justice organisationnelle. Au sein des Organisations Non Gouvernementales de Développement (ONGD), cette dimension revêt une acuité particulière : ces entités opèrent en effet dans un environnement sous haute tension, caractérisé par des ressources souvent exogènes et limitées, couplées à une exigence d'impact social permanente.

En République Démocratique du Congo (RDC) en général, et dans la ville de Bandundu en particulier, la question salariale se heurte à des réalités macroéconomiques complexes. L'instabilité monétaire, l'érosion constante du pouvoir d'achat et la flambée du coût de la vie transforment la rémunération en un enjeu de survie. Pour les travailleurs des ONGD, souvent déployés dans des zones économiquement fragiles (villages et cités urbano-rurales), le salaire n'est pas seulement une nécessité matérielle ; il est le socle de leur dignité et de leur stabilité psychologique, conditionnant directement leur niveau d'engagement au travail.

La littérature académique a abondamment documenté cette dynamique. Maslow (1943) place la rémunération au premier stade des besoins fondamentaux, préalable indispensable à toute aspiration supérieure. Herzberg (1959), quant à lui, qualifie le salaire de « facteur d'hygiène » : si son insuffisance engendre une insatisfaction immédiate, il ne suffit pas, à lui seul, à susciter un engagement durable. Cette complexité est complétée par la théorie des attentes de Vroom (1964), qui lie la performance à la perception de la récompense, et par la théorie de l'équité d'Adams (1963), qui rappelle que la motivation repose avant tout sur un sentiment de justice perçue.

Ces enjeux théoriques trouvent une résonance particulière dans le secteur humanitaire, où la motivation intrinsèque des employés est souvent mise à l'épreuve par la précarité économique. Le cas des ONGD, situées dans la ville de Bandundu en province du Kwilu, illustre parfaitement cette tension : malgré des efforts de structuration, le sentiment d'iniquité salariale demeure une réalité qui fragilise l'engagement.

C'est dans cette perspective que le présent article analyse la corrélation entre la dynamique salariale et l'engagement au travail en cherchant à éclairer, à travers une revue approfondie de la littérature, la problématique suivante: **Dans quelle mesure l'évolution salariale influence-t-elle l'engagement au travail au sein des ONGD de Bandundu-ville, et quelles conditions organisationnelles sont nécessaires pour pérenniser cet engagement ?**

Pour répondre à cette interrogation, notre démarche s'articule autour de quatre points. Le premier définit le cadre théorique de la dynamique salariale et de l'engagement au travail. Le second point fait une analyse critique de leur relation dans le contexte congolais, en mobilisant les concepts de justice organisationnelle et de satisfaction professionnelle, pour enfin déboucher, dans une troisième partie, sur des implications managériales concrètes, avant de conclure sur des pistes de recherche futures.

1. Revue de littérature

1.1. Définition et portée du salaire

Le salaire est classiquement défini comme la contrepartie monétaire du travail fourni par un individu au profit d'une organisation (Peretti, 2019 ; Milkovich, Newman & Gerhart, 2019).

Dans cette acception initiale, il représente le prix de la force de travail sur le marché de l'emploi et constitue un élément central du contrat de travail. Toutefois, cette approche strictement économique s'est progressivement révélée insuffisante pour rendre compte de la complexité des relations professionnelles contemporaines. Les sciences de gestion et la psychologie organisationnelle ont ainsi élargi la compréhension du salaire en l'intégrant dans une perspective plus globale de gestion stratégique des ressources humaines.

Dans cette perspective élargie, le salaire ne se limite plus à une simple rémunération financière, mais devient un instrument de pilotage managérial influençant la motivation, la satisfaction au travail, la fidélisation des employés et, in fine, la performance organisationnelle (Dessler, 2020 ; Armstrong & Taylor, 2021). Il agit à la fois comme un levier de motivation extrinsèque, en récompensant l'effort et la performance, et comme un signal organisationnel traduisant la reconnaissance, la valeur accordée au travail fourni et la position de l'individu au sein de la hiérarchie professionnelle (Colquitt et al., 2021).

Par ailleurs, le salaire joue un rôle déterminant dans la construction des perceptions de justice et d'équité organisationnelle. Selon la théorie de l'équité d'Adams (1963), les individus évaluent leur rémunération en la comparant à celle de leurs pairs, et toute perception d'injustice salariale peut engendrer frustration, démotivation et désengagement. Ainsi, au-delà de son montant absolu, le salaire prend une dimension relationnelle et symbolique, influençant profondément l'attitude des employés vis-à-vis de leur travail et de leur organisation.

Dans les contextes des pays en développement, cette dimension sociale et symbolique du salaire est encore plus marquée. En l'absence de systèmes de protection sociale formels et efficaces, le salaire constitue souvent un mécanisme de sécurité sociale informelle, assurant non seulement la subsistance individuelle du travailleur, mais également celle de sa famille élargie (Banerjee & Duflo, 2019 ; Stiglitz, 2020). En milieu rural congolais, le salaire est ainsi perçu comme un facteur essentiel de survie économique, mais aussi comme un marqueur de dignité, de reconnaissance sociale et de statut, renforçant le sentiment d'appartenance à l'organisation et l'engagement au travail (Kabeya, 2011 ; Kamdem, 2020).

Enfin, dans les organisations non gouvernementales de développement, le salaire revêt une signification particulière. Il s'inscrit dans une tension permanente entre, d'une part, la mission sociale et humanitaire qui nourrit la motivation intrinsèque des employés et, d'autre part, la nécessité de garantir une rémunération suffisante pour répondre aux besoins économiques fondamentaux. Dans ce cadre, le salaire apparaît comme un élément structurant de la relation d'emploi, dont l'absence ou l'insuffisance peut fragiliser l'engagement, même lorsque l'adhésion aux valeurs et aux objectifs de l'organisation est forte.

1.2. Typologie des salaires

La littérature distingue plusieurs formes de salaires, notamment le salaire de base, le salaire variable lié à la performance, le salaire en nature et le salaire différé (Milkovich, Newman & Gerhart, 2019 ; Peretti, 2019). Le salaire de base constitue la composante centrale et la plus stable de la rémunération, assurant une sécurité financière minimale aux employés, tandis que le salaire variable est généralement conçu comme un instrument d'incitation à la performance individuelle ou collective (Armstrong & Taylor, 2021).

Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), le salaire de base demeure généralement la composante dominante de la rémunération, en raison de la nature incertaine et souvent ponctuelle des financements externes. Les dispositifs de rémunération variable y restent relativement rares, car ils exigent une stabilité budgétaire et des systèmes d'évaluation de la performance difficilement soutenables dans un contexte de dépendance aux bailleurs de fonds (Dessler, 2020 ; Fowler, 2018).

Par ailleurs, les avantages en nature occupent une place importante dans la structure salariale des ONGD, notamment en milieu rural. Des éléments tels que le logement, les repas, le transport ou l'accès aux soins constituent des formes de compensation non monétaire visant à améliorer le bien-être des employés et à compenser partiellement la faiblesse des salaires monétaires (Locke, 2018 ; Kamdem, 2020). Dans les zones rurales congolaises, où les infrastructures et les services de base sont limités, ces avantages jouent un rôle déterminant dans la satisfaction au travail et dans la rétention du personnel, bien qu'ils ne puissent se substituer durablement à un salaire jugé équitable et suffisant (Stiglitz, 2020).

On distingue en définitive :

- **Le salaire nominal** : Montant fixe monétaire.
- **Le salaire réel** : Pouvoir d'achat effectif, particulièrement volatil dans les économies inflationnistes.
- **Le salaire différé** : Avantages sociaux et retraites (Barmby et al., 2012).

1.3. Dynamique salariale: déterminants et enjeux

1.3.1. Concept de dynamique salariale

La dynamique salariale désigne l'évolution des niveaux de rémunération en fonction des performances, de l'ancienneté, des conditions du marché et de la santé financière de l'entité. Cette dynamique renvoie à la variation du salaire dans le temps. Elle peut être ascendante, stagnante ou descendante, et résulte de l'interaction de facteurs économiques, institutionnels et organisationnels (Peretti, 2019; Milkovich, Newman & Gerhart, 2019). À l'échelle macroéconomique, l'évolution des salaires est fortement influencée par la croissance économique, le niveau d'inflation, les politiques publiques de l'emploi et de la rémunération, ainsi que par le cadre légal du travail, notamment les mécanismes de fixation du salaire minimum et les négociations collectives (Stiglitz, 2020 ; Banerjee & Duflo, 2019).

À l'échelle organisationnelle, l'évolution salariale dépend de facteurs internes tels que la performance individuelle et collective, l'ancienneté, les compétences acquises, les négociations internes et la capacité financière de l'organisation (Armstrong & Taylor, 2021 ;Dessler, 2020). Elle constitue ainsi un instrument managérial permettant de reconnaître les efforts fournis, de fidéliser les employés et d'ajuster la rémunération aux conditions du marché du travail. Toutefois, dans les organisations à ressources limitées, notamment les organisations non gouvernementales de développement, la progression salariale demeure souvent contrainte par l'instabilité des financements et par les exigences des bailleurs, ce qui peut limiter son effet incitatif sur l'engagement au travail (Fowler, 2018).

1.3.2. Dynamique salariale et contexte congolais

Dans quasiment toutes les provinces de la RDC, on observe que la dynamique salariale est fortement corrélée à l'instabilité monétaire. Le salaire est souvent perçu comme un simple

"revenu de subsistance", ce qui fragilise la planification des carrières (Tshilombo, 2020).

Malgré les revalorisations successives du Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti (SMIG), le pouvoir d'achat des travailleurs demeure structurellement faible en raison d'une inflation persistante et de la dépréciation récurrente de la monnaie nationale (Banque mondiale, 2021 ; Stiglitz, 2020). Cette situation engendre un écart significatif entre l'augmentation nominale des salaires et leur valeur réelle, contribuant à une érosion du revenu réel des travailleurs et alimentant des frustrations, ainsi que des perceptions d'injustice salariale et sociale (Banerjee & Duflo, 2019 ; Kamdem, 2020).

Dans le secteur des organisations non gouvernementales de développement (ONGD), l'évolution salariale est étroitement liée à la disponibilité et à la régularité des financements octroyés par les bailleurs internationaux. Les revalorisations salariales y sont souvent ponctuelles, conditionnées par la durée des projets et par les lignes budgétaires autorisées, ce qui rend leur pérennité difficile à assurer sur le long terme (Fowler, 2018 ; Armstrong & Taylor, 2021). Cette instabilité financière limite la capacité des ONGD à mettre en place des politiques salariales progressives et cohérentes, réduisant ainsi l'impact potentiel de la rémunération sur l'engagement durable des employés, malgré une forte adhésion à la mission sociale de l'organisation (Dessler, 2020 ; Colquitt et al., 2021).

1.3.3. **Dynamique salariale dans les ONGD**

Les ONGD font face à un dilemme structurel : concilier la nécessité de rémunérer équitablement leurs employés avec les contraintes budgétaires imposées par les bailleurs de fonds. Dans ce contexte, l'évolution salariale devient un enjeu stratégique, car elle influence directement la motivation, la fidélisation et la performance du personnel., créant ainsi une précarité salariale cyclique (Lewis, 2014).

2. L'engagement au travail: Approches théoriques

2.1. Définition de l'engagement au travail

L'engagement au travail est défini comme un état psychologique positif traduisant le degré d'implication, d'attachement émotionnel et de volonté d'un individu de contribuer activement aux objectifs et à la performance de son organisation (Meyer & Allen, 1997 ; Schaufeli, 2017). Il reflète la qualité du lien qui unit l'employé à son travail et à son organisation, et constitue un déterminant majeur de la motivation, de la fidélisation et de la performance organisationnelle. Meyer et Allen (1991, 1997) distinguent trois formes complémentaires d'engagement organisationnel. L'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel et à l'identification de l'employé à son organisation ; l'engagement normatif repose sur un sentiment d'obligation morale à demeurer au sein de l'organisation ; enfin, l'engagement de continuité correspond à l'évaluation des coûts perçus associés à un départ, notamment en termes de perte de revenus ou d'opportunités alternatives. Cette typologie tridimensionnelle est aujourd'hui largement mobilisée dans les recherches en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle, en particulier dans l'étude des organisations à but non lucratif, où l'engagement des employés est influencé à la fois par la mission sociale et par les conditions économiques de travail (Mowday, Porter & Steers, 1982 ; Colquitt et al., 2021).

Dans le contexte des organisations non gouvernementales de développement, cette approche permet de mieux comprendre les motivations complexes des employés, qui combinent souvent un engagement affectif lié aux valeurs et à la mission sociale de l'organisation, et un engagement de continuité renforcé par la rareté des alternatives d'emploi, notamment dans les zones rurales ou économiquement fragilisées.

2.2. Théories explicatives de l'engagement

Les théories de la motivation, de l'autodétermination et de l'équité offrent des cadres explicatifs complémentaires de l'engagement au travail. Elles mettent en évidence le rôle central des récompenses, de la justice organisationnelle et du sens du travail dans la construction de l'engagement.

2.2.1. Engagement au travail dans les ONGD

Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), l'engagement au travail est fortement influencé par la mission sociale et humanitaire portée par l'organisation.

Cette mission constitue un puissant moteur de motivation intrinsèque, dans la mesure où les employés s'identifient aux valeurs de solidarité, d'utilité sociale et de contribution au développement communautaire (Deci & Ryan, 2017 ; Anheier, 2020). Plusieurs études montrent que l'adhésion à la mission renforce l'engagement affectif initial, en donnant du sens au travail et en favorisant un sentiment d'accomplissement personnel, même dans des contextes de ressources limitées. Toutefois, la littérature souligne que cet engagement intrinsèque demeure fragile lorsqu'il n'est pas soutenu par des conditions salariales jugées satisfaisantes et équitables. Selon Herzberg (1959), le salaire constitue un facteur d'hygiène indispensable : son insuffisance génère insatisfaction et démotivation, indépendamment de la force de la mission sociale. Dans les ONGD opérant dans des contextes économiquement contraints, notamment en Afrique subsaharienne, la faiblesse ou la stagnation salariale peut progressivement éroder l'engagement affectif, en accentuant les préoccupations économiques des employés (Kamdem, 2020 ; Banerjee & Duflo, 2019).

Dans ces conditions, les employés peuvent développer principalement un engagement de continuité, fondé sur la rareté des alternatives d'emploi et sur le coût perçu d'un départ, plutôt qu'un engagement affectif durable et volontaire (Meyer & Allen, 1997 ; Mowday et al., 1982). Ce type d'engagement, bien qu'il contribue à la stabilité apparente du personnel, reste

plus vulnérable à la démotivation, à la baisse de performance et aux intentions de départ dès que de meilleures opportunités se présentent. Cette dynamique est particulièrement marquée dans les zones rurales, où le manque d'emplois formels renforce la dépendance économique des travailleurs vis-à-vis des ONGD, sans garantir un attachement organisationnel profond et durable.

2.2.2. Relation entre dynamique salariale et engagement au travail

La littérature souligne de manière convergente que l'évolution salariale influence directement la satisfaction professionnelle, laquelle constitue un médiateur central entre la rémunération et l'engagement au travail (Judge et al., 2017 ; Boudrias & Brunet, 2021). Une progression salariale perçue comme juste, régulière et transparente renforce la satisfaction au travail et favorise le développement d'un engagement affectif, fondé sur l'attachement émotionnel à l'organisation, ainsi que d'un engagement normatif, reposant sur

un sentiment de loyauté et d'obligation morale (Meyer & Allen, 1997 ; Colquitt et al., 2021). À l'inverse, une stagnation salariale prolongée ou une évolution jugée inéquitable est susceptible de générer frustration, démotivation et perceptions d'injustice organisationnelle, conduisant progressivement au désengagement, à l'absentéisme et à l'augmentation des intentions de départ (Adams, 1963 ; Judge et al.,

2017).

Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD) congolaises, cette faiblesse du pouvoir d'achat et la rareté des opportunités d'emploi formel renforcent la sensibilité des employés aux variations salariales et accentuent les mécanismes de comparaison sociale, tant avec d'autres ONGD qu'avec le secteur public ou privé (Banerjee

Par ailleurs, la reconnaissance non financière — à travers la formation, la participation aux décisions, la valorisation symbolique ou l'adhésion à la mission sociale — joue un rôle compensatoire important dans la construction de l'engagement, sans toutefois pouvoir se substituer durablement à une rémunération perçue comme insuffisante (Herzberg, 1959 ; Deci & Ryan, 2017).

Ainsi, dans le contexte des ONGD congolaises, le salaire apparaît comme un levier nécessaire mais non suffisant de l'engagement au travail. Son efficacité dépend de son articulation avec d'autres dimensions de la gestion des ressources humaines, notamment la justice organisationnelle, la reconnaissance et les opportunités de développement professionnel, qui conditionnent la durabilité de l'engagement des employés.

Sur le plan théorique, l'analyse permet de proposer un cadre conceptuel intégratif dans lequel l'évolution salariale agit comme une variable explicative indirecte de l'engagement au travail. Son effet est médiatisé par la satisfaction professionnelle et la perception de justice organisationnelle, elles-mêmes influencées par le contexte macroéconomique et les contraintes budgétaires propres aux ONGD. Selon ce cadre, une évolution salariale perçue comme juste et cohérente favorise prioritairement l'engagement affectif et normatif, tandis qu'une stagnation salariale prolongée tend à renforcer un engagement de continuité, davantage fondé sur la contrainte que sur l'adhésion volontaire.

Enfin, on peut noter avec Meyer et Allen (1991) ces trois dimensions :

- **Engagement affectif** : attachement émotionnel.
- **Engagement de continuité** : calcul des coûts liés au départ.
- **Engagement normatif** : sentiment d'obligation morale.

3. Discussion

3.1. Mise en perspective des résultats théoriques

Les analyses issues de la littérature mettent en évidence une relation complexe, contingente et non linéaire entre l'évolution des salaires et l'engagement au travail. Contrairement à une vision mécaniste selon laquelle l'augmentation du salaire conduirait automatiquement à un engagement accru, les travaux contemporains soulignent le rôle médiateur et modérateur de variables contextuelles telles que la perception d'équité salariale, la justice organisationnelle, la reconnaissance managériale et le coût réel de la vie (Adams, 1963 ; Colquitt et al., 2021 ; Judge et al., 2017).

Dans cette perspective, le salaire ne produit pas mécaniquement de l'engagement, mais agit comme un signal organisationnel dont l'effet dépend de la manière dont il est perçu, comparé et interprété par les employés.

Cette lecture s'inscrit également dans les analyses récentes menées en contexte africain francophone. À cet égard, Randriasofo (2025) montre que, dans des environnements organisationnels marqués par de fortes contraintes économiques, la rémunération remplit avant tout une fonction de stabilisation socio-économique des travailleurs, sans pour autant

garantir un engagement durable lorsque les perspectives d'évolution salariale demeurent limitées ou incertaines. Ces résultats, bien que issus d'un secteur différent, rejoignent les constats formulés dans le cas des organisations non gouvernementales de développement en République Démocratique du Congo, où la faiblesse du pouvoir d'achat et l'instabilité financière tendent à transformer le salaire en un instrument de survie plutôt qu'en un véritable levier d'engagement affectif.

Plusieurs auteurs montrent que lorsque l'évolution salariale est jugée équitable, cohérente et transparente, elle contribue positivement à la satisfaction professionnelle et renforce l'engagement affectif et normatif. En revanche, lorsque l'augmentation salariale est perçue comme insuffisante au regard du coût de la vie, des efforts fournis ou des rémunérations observées chez des pairs comparables, elle peut perdre son pouvoir incitatif et générer frustration, démotivation et désengagement progressif (Stiglitz, 2020 ; Banerjee & Duflo, 2019). Ainsi, le salaire apparaît comme un levier nécessaire mais non suffisant de l'engagement durable, dont l'efficacité est conditionnée par des facteurs socio-économiques et organisationnels plus larges.

Dans la littérature récente portant sur les organisations africaines, plusieurs travaux soulignent l'importance de la justice organisationnelle perçue comme effet médiateur entre les politiques de rémunération et la motivation au travail. Ainsi, dans une étude qualitative menée auprès de techniciens de laboratoire en Côte d'Ivoire, N'Guessan, Seffon et Kramo (2025) montrent que la justice organisationnelle — qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle — structure profondément les dynamiques motivationnelles, influençant la propension des personnels à s'engager dans des démarches de qualité organisationnelle (N'Guessan, Seffon & Kramo, 2025).

Dans les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), cette complexité est davantage accentuée par la coexistence de motivations intrinsèques et extrinsèques. Les employés sont souvent initialement attirés par la mission sociale, humanitaire et communautaire de l'organisation, ce qui alimente un engagement affectif fondé sur le sens du travail et l'adhésion aux valeurs (Deci & Ryan, 2017 ; Anheier, 2020). Cette motivation intrinsèque peut compenser, dans un premier temps, certaines limites salariales.

Toutefois, la littérature converge pour montrer que lorsque l'évolution salariale ne suit ni les besoins économiques réels des employés ni la reconnaissance perçue de leurs efforts, cet engagement affectif tend à s'éroder progressivement. À moyen terme, les préoccupations liées à la survie économique, à la sécurité financière et à la comparaison sociale prennent le pas sur la motivation intrinsèque, conduisant les employés à développer un engagement plus instrumental ou de continuité, fondé sur la rareté des alternatives d'emploi plutôt que sur un attachement durable à l'organisation (Meyer & Allen, 1997 ; Kamdem, 2020 ; Fowler, 2018). Ces constats confirment que, dans les ONGD opérant dans des contextes économiquement contraints, l'engagement au travail résulte d'un équilibre fragile entre rémunération, reconnaissance et mission sociale. Une politique salariale déconnectée des réalités économiques locales risque ainsi de fragiliser l'engagement, même lorsque la mission de l'organisation demeure fortement valorisée.

3.2. Comparaison avec les contextes africain et européen

Les études menées en Afrique subsaharienne confirment que la stagnation salariale constitue l'un des principaux facteurs de démotivation, de désengagement et de turnover dans les organisations non gouvernementales locales. Plusieurs travaux empiriques menés en République Démocratique du Congo, au Cameroun ou au Sénégal montrent que, face à la faiblesse des salaires réels et à l'instabilité économique, les employés demeurent souvent dans les ONG davantage par engagement de continuité — c'est-à-dire par nécessité

économique et par absence d'alternatives d'emploi formel — que par attachement affectif durable à l'organisation (Meyer & Allen, 1997 ; Kamdem, 2020 ; Mabilia, 2018). Cette forme d'engagement, bien qu'elle assure une certaine stabilité apparente du personnel, reste fragile et fortement dépendante des contraintes du marché du travail.

Dans ces contextes, la rareté des opportunités professionnelles, la faiblesse des systèmes de protection sociale et la précarité généralisée du travail renforcent la dépendance économique des employés vis-à-vis des ONG. Comme le soulignent Banerjee et Duflo (2019), dans les économies à faible revenu, le maintien dans l'emploi répond souvent à une logique de survie plutôt qu'à une logique d'épanouissement professionnel. Cette situation limite la capacité du salaire à jouer pleinement son rôle de levier de motivation et de reconnaissance, et contribue à expliquer les niveaux relativement élevés de démotivation et de rotation du personnel observés dans de nombreuses ONG africaines (Fowler, 2018 ; Kamdem, 2020).

Cette réalité contraste nettement avec les contextes européens, où la sécurité sociale, la stabilité macroéconomique et la structuration des marchés du travail modifient profondément la relation entre salaire et engagement. En Europe, les ONG disposent généralement de mécanismes de rémunération plus formalisés, intégrant des grilles salariales transparentes, des systèmes d'évaluation de la performance, des progressions de carrière et des avantages sociaux étendus (Armstrong & Taylor, 2021 ; Anheier, 2020). Dans ce cadre, le salaire remplit davantage une fonction de reconnaissance professionnelle et d'incitation à la performance, plutôt qu'une simple fonction de subsistance.

L'évolution salariale y est ainsi perçue comme un signal organisationnel fort, traduisant la valorisation des compétences, des efforts et de la contribution individuelle. Elle contribue au renforcement de l'engagement affectif, fondé sur l'identification à l'organisation, ainsi que de l'engagement normatif, reposant sur un sentiment de loyauté et de réciprocité envers un employeur perçu comme équitable (Colquitt et al., 2021 ; Meyer & Allen, 1997). Cette comparaison met en évidence le rôle déterminant du contexte macroéconomique et institutionnel dans la relation entre salaire et engagement au travail, en montrant que les effets motivationnels de la rémunération ne peuvent être analysés indépendamment des structures économiques et sociales dans lesquelles évoluent les organisations.

3.3. Implications managériales pour les ONGD de la ville de Bandundu

Les résultats de cette analyse théorique suggèrent plusieurs implications managériales majeures pour les organisations non gouvernementales de développement (ONGD), en particulier dans les contextes économiquement contraints.

- Premièrement, les ONGD doivent intégrer l'évolution salariale dans une stratégie globale et cohérente de gestion des ressources humaines, en tenant compte non seulement des performances organisationnelles, mais également de l'inflation, du coût réel de la vie et du pouvoir d'achat des employés (Armstrong & Taylor, 2021 ; Stiglitz, 2020).

Une politique salariale déconnectée des réalités économiques risque d'éroder rapidement les effets motivationnels attendus et de fragiliser l'engagement au Travail, même lorsque les augmentations nominales sont effectives. La prise en compte de ces paramètres macroéconomiques apparaît ainsi comme une condition essentielle de la crédibilité et de l'efficacité des politiques de rémunération.

Deuxièmement, la transparence salariale et la qualité de la communication interne autour des contraintes financières constituent des leviers importants pour atténuer les perceptions d'injustice organisationnelle. Plusieurs travaux montrent que lorsque les employés comprennent les logiques de fixation des salaires, les limites budgétaires et les arbitrages opérés par la direction, les réactions négatives liées à la stagnation ou

à la faiblesse salariale sont partiellement atténuées (Colquitt et al., 2021 ; Adams, 1963). Dans les ONGD, où les ressources dépendent souvent de financements externes et de bailleurs, une communication claire et régulière sur ces contraintes contribue à renforcer la confiance organisationnelle et le sentiment d'équité procédurale.

Enfin, le développement des mécanismes de reconnaissance non financière apparaît comme un complément indispensable à la rémunération monétaire pour renforcer l'engagement durable des employés. Des dispositifs tels que la formation continue, la participation aux processus décisionnels, la valorisation symbolique du travail accompli, les opportunités de développement professionnel et la reconnaissance sociale renforcent la motivation intrinsèque et l'engagement affectif, en particulier lorsque les marges salariales sont limitées (Deci & Ryan, 2017 ; Herzberg, 1959). Toutefois, la littérature insiste sur le fait que ces mécanismes ne peuvent produire pleinement leurs effets que s'ils s'appuient sur une base salariale minimale perçue comme juste et suffisante, confirmant ainsi la nécessité d'une approche intégrée de la rémunération, combinant incitations financières et non financières (Dessler, 2020 ; Kamdem, 2020).

Dans cette perspective, les politiques de gestion des ressources humaines des ONGD gagneraient à être conçues comme des systèmes cohérents, articulant rémunération, reconnaissance et développement des compétences, afin de consolider l'engagement au travail et d'améliorer durablement la performance organisationnelle.

Conclusion

Cette étude théorique met en évidence le rôle central de la dynamique salariale et de l'engagement au travail au sein des organisations non gouvernementales de développement (ONGD) opérant dans la ville de Bandundu. Le salaire apparaît comme un levier indispensable de motivation, de satisfaction professionnelle et de fidélisation, en particulier dans un contexte marqué par l'instabilité économique, la faiblesse du pouvoir d'achat et la rareté des opportunités d'emploi formel. Toutefois, les résultats de la littérature montrent que l'impact du salaire sur l'engagement n'est ni automatique ni linéaire, mais demeure fortement conditionné par des facteurs contextuels et organisationnels, tels que la perception d'équité, la justice organisationnelle, la reconnaissance et le coût réel de la vie. L'analyse souligne ainsi la nécessité, pour les ONGD, d'adopter une approche intégrée de la rémunération, combinant évolution salariale, avantages sociaux et mécanismes de reconnaissance symbolique. Une telle approche permettrait de renforcer non seulement l'engagement affectif et normatif des employés, mais également la stabilité du personnel et la performance organisationnelle. En favorisant un meilleur alignement entre rémunération, conditions de travail et mission sociale, les ONGD pourraient accroître durablement l'impact social de leurs actions de développement. Néanmoins, cette étude présente certaines limites qu'il convient de souligner. D'une part, son caractère exclusivement théorique ne permet pas de mesurer empiriquement l'ampleur des relations analysées ni de tester des liens de causalité entre évolution salariale et engagement au travail. D'autre part, la diversité des contextes organisationnels et territoriaux en RDC limite la généralisation des conclusions à l'ensemble des ONGD, dont les structures de financement, les pratiques managériales et les contraintes institutionnelles peuvent varier considérablement. Enfin, l'analyse s'appuie principalement sur des travaux issus de la littérature internationale et africaine, ce qui peut occulter certaines spécificités locales insuffisamment documentées. Ces limites ouvrent plusieurs perspectives de recherche. Des études empiriques futures, mobilisant des méthodes quantitatives, qualitatives ou mixtes, pourraient permettre de tester les relations mises en

évidence dans différents contextes organisationnels et territoriaux. Il serait notamment pertinent d'analyser le rôle médiateur de la satisfaction professionnelle et de la justice organisationnelle, ainsi que les effets différenciés des formes d'engagement (affectif, normatif et de continuité) dans les ONGD congolaises. Par ailleurs, des recherches comparatives entre ONGD, secteur public et secteur privé pourraient enrichir la compréhension des spécificités du secteur du développement.

Enfin, d'autres pistes d'analyse mériteraient d'être explorées, notamment l'impact des mécanismes de financement des bailleurs sur les politiques salariales, le rôle du leadership et de la gouvernance interne dans la perception de l'équité salariale, ainsi que l'articulation entre rémunération, conditions de travail et bien-être psychologique des employés. L'intégration de ces dimensions contribuerait à une compréhension plus fine des déterminants de l'engagement au travail et à l'élaboration de politiques de gestion des ressources humaines plus adaptées aux réalités locales des organisations de développement.

Références

- [1] Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- [2] Banerjee, A. V., & Duflo, E. (2019). *Good economics for hard times*. PublicAffairs.
- [3] Kamdem, E. (2020). *Management et logiques sociales en Afrique*. Presses de l'Université de Yaoundé.
- [4] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- [5] N'Guessan, K., Seffon, J., & Kramo, A. (2025). Justice organisationnelle et qualité au travail en milieu hospitalier : une étude empirique en Côte d'Ivoire. *Revue Africaine de Management*.
- [6] Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- [7] Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). *Armstrong's handbook of reward management practice*. Kogan Page.
- [8] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- [9] Barmby, T., Crivellaro, E., & Stano, M. (2012). *Labour economics*. Palgrave Macmillan.
- [10] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- [11] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- [12] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- [13] Guéry, A. (2018). *Économie du travail et des ressources humaines*. Ellipses.

- [14] Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- [15] Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development*. Routledge.
- [16] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.[17]
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill Education.
- [18] Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business School Press.
- [19] Randriasolofo, M. (2025). Dynamiques salariales et résilience organisationnelle en contexte de rareté. *Journal of African Business Studies*.
- [20] Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- [21] Stiglitz, J. E. (2020). *People, power, and profits: Progressive capitalism for an age of discontent*. W. W. Norton & Company.
- [22] Tshilombo, J. (2020), *Gestion des ressources humaines en RDC : Entre défis structurels et réalités locales*. Éditions Universitaires de Kinshasa.