

IMPACT DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL SUR LA PERFORMANCE BUDGÉTAIRE DANS DES RÉGIES FINANCIÈRES DU NORD-KIVU (De 2011 à 2023)

Par **UZIMA KANDA Lévis**

Auditeur-Chercheur en Comptabilité, Contrôle et Audit à l'ISC Goma

Résumé : Cet article analyse l'impact de la motivation du personnel sur la performance budgétaire dans des régies financières du Nord-Kivu, une étude qui cadre avec les indicateurs fiables pour une bonne gestion des ressources dans une entité. En effet, ce travail se veut un outil de gestion permettant aux dirigeants de mettre des stratégies visant à mobiliser des recettes en mettant l'accent sur le capital humain constituant le moteur.

Nos analyses faites grâce à l'outil Stata ont pu prouver la corrélation existante entre les deux variables en confirmant toutes nos hypothèses émises lors de notre recherche. Sachant que la performance d'une entité est fortement corrélée à la performance professionnelle de son personnel car c'est à lui de mettre en œuvre sa stratégie et de déployer les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs prescrits. Par ailleurs, la performance est également importante pour les individus, dans le sens où l'accomplissement des tâches et une haute performance peuvent être une source de satisfaction et de sentiments de maîtrise et de fierté. Par contre, une performance médiocre et l'incapacité d'atteindre les objectifs, peuvent être perçues comme insatisfaisantes ou même un échec personnel d'une part ou un manque de vision managériale de l'autre.

Mots-clés : Motivation, Performance, Régie financière, personnel, budget

Abstract : This article seeks to demonstrate the impact of staff motivation on budgetary performance in financial services organizations, a study that aligns with reliable indicators for effective resource management within an organization. Indeed, this work is intended as a management tool that allows managers to implement strategies aimed at mobilizing revenue by focusing on human capital, which is the driving force.

Our analyses, conducted using Stata, were able to demonstrate the correlation between the two variables, confirming all of our hypotheses put forward during our research. An organization's



performance is strongly correlated with the professional performance of its staff, as it is up to them to implement its strategy and deploy the necessary resources to achieve the prescribed objectives. Moreover, performance is also important for individuals, in the sense that task accomplishment and high performance can be a source of satisfaction and feelings of mastery and pride. On the other hand, poor performance and the inability to achieve objectives can be perceived as unsatisfactory or even a personal failure on the one hand or a lack of managerial vision on the other.

Key words: Motivation, Performance, Financial Management, Personnel, Budget

I. INTRODUCTION

Dans l'étude du comportement organisationnel, la performance est généralement définie comme la variable dépendante, c'est-à-dire comme un résultat. Dans certains cas, la performance au travail est définie directement à partir des comportements des travailleurs.

Les définitions de la performance sont donc multiples, mais regroupent certains points communs. Le concept est parfois défini comme l'adoption d'une conduite particulière afin de remplir des conditions favorables au fonctionnement de l'organisation, notamment en ce qui a trait au respect des conditions de travail et environnementales et des politiques et procédures d'organisation (**Alain Courtois**, 2001 : 89).

Dans cet ordre d'idées, la performance au travail est également conçue comme un comportement permettant de remplir les attentes de l'organisation et de respecter la réglementation ou la demande formelle du rôle. Il s'agit dès lors d'une performance intra-rôle, c'est-à-dire que les personnes s'acquittent des rôles qui leur sont prescrits. Or, la performance n'est pas qu'intra rôle.

La performance contextuelle réfère plutôt aux comportements des travailleurs qui vont au-delà de leur mandat et qui contribuent à l'efficacité organisationnelle. Il s'agit donc de comportements extra-rôles, tels que la mise en œuvre volontaire d'activités relevant des exigences informelles, de la coopération et de l'aide apportée aux autres, de l'approbation, du soutien et de la défense des objectifs de l'organisation dans un cadre informel. On parlera donc de comportements de citoyenneté organisationnelle ou discrétionnaires. (**LAUBET D.B. Jean Louis**, 2000 : 45)

Ainsi, la performance des tâches repose sur les qualifications du travailleur et sa motivation à réaliser ses tâches. La performance contextuelle prend plutôt appui sur les

compétences interpersonnelles du travailleur, sur sa motivation à maintenir de bonnes relations de travail et sur l'aide qu'il donne aux autres afin de compléter efficacement le travail. (VANDENBERGHE C., G. LANDRY G. et AJ. PANACCIO 2009, pp. 275-305)

Conway a constaté dans son étude que les collègues accordent généralement une plus grande attention aux relations interpersonnelles, tandis que les supérieurs sont généralement plus préoccupés par la performance des tâches. Les chercheurs chinois **Wang Hui, Li xiaoxuan et Luo shengqiang** ont testé les différences structurelles de la performance des tâches et de la performance contextuelle en utilisant une analyse factorielle confirmatoire dans le contexte particulier de la culture chinoise. Cette étude soutient le modèle de performance de deux facteurs de la performance des tâches et la performance contextuelle dans le contexte de la culture chinoise.

En tenant compte de ces deux dimensions de la performance, soit la performance intra et extra-rôle, on peut dire qu'elle réfère aux comportements de l'individu dans un contexte et dans un temps donné. Cependant, dans le passé, la compréhension du concept de performance au travail était surtout unidimensionnelle. Plus tard, les chercheurs ont commencé à remarquer que la performance n'est pas seulement un concept unidimensionnel. La connotation de la performance n'est pas seulement le résultat de l'action directe au sens traditionnel, mais aussi une conduite. Ainsi, les études sur la dimension «extra-rôle» de la performance sont venues après celles sur la dimension «intra-rôle» (**Claude LEVY-LEBOYER**, 1998 : 98)

Selon **Schermerhorn**, les théories du contenu ont surtout pour objet la compréhension des besoins des individus, c'est-à-dire les lacunes matérielles ou psychologiques qu'ils se sentent poussés à combler. Sur la base de ces théories, les chercheurs tentent d'expliquer comment des besoins non comblés dans l'environnement professionnel peuvent entraîner un rendement médiocre, des comportements indésirables, l'insatisfaction professionnelle, etc. Cette partie traite des cinq théories du contenu les plus connues. (SCHERMERHORN, J. R., J.G. HUNT. RÉNÉ OSBORN et C. DE BILL Y 2010 : P22)

Abraham Maslow est l'un des premiers psychologues à s'être penché sur les aspects de la motivation humaine. Plus précisément, il a développé la célèbre théorie de la hiérarchie des besoins qui a eu une grande influence sur le management des organisations. Selon cette théorie, six grands besoins humains sont déterminés de manière hiérarchique : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe), besoins d'estime (de reconnaissance, d'autonomie), besoins de réalisation de soi ou

d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir) et transcendance. (ROUSSEL, P., M. DALMAS et N. OUBRA YRIE-ROUSSEL. 2009 pp 235-249).

Selon Maslow, «la motivation de l'individu viendrait d'une force interne déclenchée par un ensemble de besoins». Ces besoins se manifestent lorsque l'individu ressent des manques de nature physiologique et psychologique. Dès lors que l'individu ressent un manque, il est motivé à le combler. Il cherche en effet à satisfaire ses besoins et la motivation perdure tant que le besoin n'est pas satisfait. Lorsqu'un besoin est satisfait, il tend à être oublié par l'individu et à disparaître de sa conscience. (MORIN, E. et C. AUBÉ. 2007 : 67)

Naît alors une motivation à satisfaire un nouveau besoin, dit de catégorie supérieure, et ce, jusqu'à ce que le dernier niveau soit atteint. « Ainsi, Maslow observe t- il que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaires, jusqu'aux besoins d'ordre supérieur ».

La théorie des besoins de **McClelland** s'appuie, tout comme celle de **Maslow**, sur des besoins, soit trois besoins essentiels : (ROBBINS, S. et T. JUDGE 2006 : 90)

Le besoin d'affiliation, ou désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui;

- ❖ Le besoin de pouvoir, ou désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable ;
- ❖ Le besoin d'accomplissement, ou désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Cette théorie suppose que « les besoins d'accomplissement, de pouvoir et d'affiliation représentent les moteurs essentiels de l'action, en particulier dans le champ professionnel. Ces trois besoins ont été identifiés au cours d'une expérience menée par **McClelland** auprès de gestionnaires. Ils seraient acquis avec le temps et l'accumulation des expériences.

McClelland incite donc «les gestionnaires à apprendre à les déceler chez eux-mêmes et chez les autres pour être en mesure de créer des milieux de travail qui y répondent adéquatement».

Ainsi, comme **Maslow et McClelland** s'appuie sur les besoins pour identifier ce qui motive les individus. Cependant, bien qu'elle soit intéressante, l'expérience de **McClelland** n'apparaît pas suffisante pour prouver que la réalisation des trois besoins essentiels est le facteur principal de motivation. D'autres facteurs tels que la sécurité pourraient également jouer un rôle important. (MERCIER, P., 2002 : 76)

Herzberg s'aperçut en fait que les facteurs à la source de la satisfaction au travail étaient significativement différents des facteurs qui entraînent l'insatisfaction. Des facteurs intrinsèques, comme l'avancement, la reconnaissance, la responsabilité et l'accomplissement, renvoient le plus souvent à la satisfaction. Ces facteurs relèvent de la nature même du travail, soit de son contenu ou de ce que font les gens. La notion de motivation intrinsèque émerge soit une motivation qui découle de besoins psychologiques associés aux facteurs moteurs. Dans cette perspective, pour améliorer le rendement des gens, il faut agir sur les facteurs moteurs. À l'opposé, l'insatisfaction au travail fait ressortir des facteurs extrinsèques, tels que la surveillance des supérieurs hiérarchiques, le salaire, la politique de l'entité et les conditions de travail. En somme, «pour motiver un employé, dans son travail, l'entité doit développer les facteurs de motivation en les incorporant dans la configuration de l'emploi, ceci afin de l'enrichir. Même s'il ne faut pas associer automatiquement satisfaction avec motivation, le grand mérite de la théorie de Herzberg *et al.* est de montrer qu'il y a deux moyens de satisfaire ses employés: diminuer les facteurs de démotivation, les irritants; pour savoir lesquels, il faut tout simplement le leur demander; élaborer des facteurs de motivation; ici aussi, le procédé le plus efficace consiste à demander à chacun ce qui le motive (**PÉPIN, R.** 2005 : 120).

Selon la théorie **X**, **McGregor** propose que les besoins inférieurs dominent, alors que selon la théorie **Y**, ce sont les besoins supérieurs qui dominent. Puisque McGregor adhère davantage à la vision de la théorie **Y**, «il proposa comme facteurs de motivation pour les employés des notions telles que la prise de décision participative, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes». Une proposition complémentaire pour les gestionnaires met en œuvre l'utilisation de la Théorie **X** ou de la Théorie **Y** est qu'ils doivent faire preuve de souplesse lors de la catégorisation d'un individu dans l'une de ces deux théories puisque chaque personne a le potentiel de changer ses manières et ses habitudes de travail et d'accroître son enthousiasme envers le travail avec le temps, au sein de divers projets, et pour divers postes, affectations, ou responsabilités.

La performance professionnelle au travail constitue une problématique qui a non seulement permis aux entités du monde entier de se faire une place, mais qui a également alimenté de nombreuses recherches dans les domaines de la gestion, de la santé au travail et de la psychologie de l'organisation.

Dans la plupart des pays de l'Organisation de Coopération et du Développement Économique (OCDE), les administrations publiques ont cherché depuis plusieurs décennies à atteindre des niveaux plus élevés de « performance publique » reposant sur des gains d'efficacité et

davantage d'innovation dans le service public. En passant d'une « logique de moyens » à une « logique de résultats », la fonction publique a dû s'engager dans une démarche de modernisation de ses pratiques. (LORINO Philippe, 2003 : P 12

La RDC est de plus en plus au centre de ces préoccupations et est entrain depuis déjà plusieurs années de chercher les moyens de faire de l'administration un levier de développement économique et social. Des réformes ont été engagées en vue de mettre en place une administration publique plus moderne, plus efficace et plus efficiente.

La motivation est très importante dans toute entité. Les employés ont tendance à travailler mieux et plus efficacement s'ils sont motivés. Il existe donc un lien entre la motivation et l'augmentation de la performance.

La motivation est ainsi essentielle dans les régies financières, car elle permet aux agents et cadres de travailler plus fort et ainsi le résultat final est de meilleure qualité. En ce sens, parce que la motivation peut inspirer, encourager et stimuler les individus à atteindre des objectifs communs par le travail d'ensemble, il est dans l'intérêt des autorités publiques de voir à la création et au maintien d'un environnement motivant pour tous les agents et cadres de l'Etat.

La motivation au travail demeure aujourd'hui au centre des réflexions et des initiatives. Elle est un ressort important d'une compétition devenue mondiale. Comme l'avancée technologique n'est plus un privilège durable, la compétition et la motivation du personnel deviennent des éléments décisifs de la survie des entités. De toutes ces théories, les questions suivantes ont retenu notre attention : Les facteurs de motivation au travail (salaire, primes) ont-ils un impact sur la performance budgétaire des régies financières ? La motivation et la performance budgétaire sont-elles significativement différentes entre ces trois régies financières ?

Notre travail de recherche repose sur les hypothèses qui permettent d'avoir des éléments de réponse suivants : Les facteurs de motivations au travail auraient un impact positif sur la performance des régies financières. La motivation et la performance budgétaire seraient significativement différentes entre ces trois régies financières.

Cette réflexion vise à évaluer l'impact de la motivation du personnel sur la performance budgétaire des régies financières. Analyser le test de significativité sur la motivation de ces trois régies financières.

II. PRÉSENTATION, ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

A. DONNÉES DE RECHERCHE

Nous avons fait recours aux données quantitatives (chiffres), ces premières sont constituées des différentes recettes réalisées et les assignations de ces trois régies financières pour le compte de la province du Nord-Kivu de 2011 à 2023, ces données ont été tirées dans les différents rapports annuels de ces régies financières.

Tableau 1: Les réalisations et prévisions des recettes réalisées par la DGDA de 2011 à 2023

ANNÉES	PRÉVISIONS	RÉALISATIONS	TAUX
2011	53 453 287 796,89	57 792 243 252	108,11%
2012	82 050 000 000,00	67 403 465 415,99	82,14%
2013	69 916 713 740,00	62 732 407 086,00	89,72%
2014	88 928 895 757,00	104912 719837 ,89	117,97%
2015	143 191 269600,00	94 460 520 437,40	65,86%
2016	91 778 894 432,00	79 349 965 647,03	86,45%
2017	128 219 375016,00	85 899 503 416,00	66,99%
2018	158 628 905704,00	93 965 601 253,00	59,23%
2019	135 973 753271,00	129 509 799865,11	95,24%
2020	263 907 189306,00	174 724 524314,00	66,20%
2021	184 217 365482,00	219 606 502 534	119,21%
2022	336 050 240000,00	237 072 029 660	70,54%
2023	260 645 976582,23	226 056 515 814	86,72%

Source : Rapports annuels de la DGDA de 2011 à 2023

A partir de ce tableau, représentant les recettes prévues et réalisées par la DGDA, Direction Provinciale du Nord-Kivu de 2011 à 2023, nous constatons que ces recettes sont passées de 57 792 243 252 FC à 226 056 515 814FC. Pendant certaines années, la DGDA a connu une certaine performance notamment pour l'année 2011 avec un taux de réalisation de 108,11%, en 2014 un taux de 117,97% et en 2021 un taux de réalisation de 119,21 %.

Tableau 2: Les réalisations et prévisions des recettes réalisées par la DGI de 2011 à 2023

ANNÉES	PRÉVISIONS	RÉALISATIONS	TAUX
2011	11 884 852 368 ,58	8977977897	75.54%
2012	20 486 182 132,30	12699757207	61.99 %
2013	16 432 928 632,17	11429536136	69.55 %
2014	21 545 081 177,36	13659229818	63.39 %
2015	26 117 201 255 ,28	13975217061	53.50 %
2016	15 040 650 433,55	14124687143	93.91 %

2017	24 627 591 690,62	20132270564	81,74%
2018	27 017 625 610,34	25724351155	95,21%
2019	32 220 294 043,81	33688138087	104,55%
2020	58 897 176 444,94	39461474659	67%
2021	25 008 087 760 ,19	36246595922	144,93%
2022	40 040 311 014,42	55133294625	137,69%
2023	48 742 403 352,25	55 584 639811,18	114,03%

Source : Rapports annuels de la DGI de 2011 à 2023

De la lecture de ce présent tableau relatif aux recettes réalisées par la Direction Provinciale des Impôts pendant la période allant de 2011 à 2023, nous constatons durant cette période que les recettes ont évolué à la hausse.

Tableau 3: Les réalisations et prévisions des recettes réalisées par la DGRAD au cours de 2011 à 2023

ANNÉES	PRÉVISIONS	RÉALISATIONS	TAUX
2011	9000000000,00	6498508732	72,20%
2012	14 812 993 470,93	6143706743	41,47%
2013	26 447 184 208,39	5402201515	20,42%
2014	6 334 821 344 ,45	7080024451	111,76%
2015	10 416 508 623,54	5393694007	51,78%
2016	9 517 654 946 ,29	7686782478	80,76%
2017	9 517 654 946 ,29	7036821791	73,93%
2018	19 958 682 380,83	10333622680	51,77%
2019	19 958 682 380,83	11066558030	55,44%
2020	32 532 652 280,75	15499191622	47,64%
2021	39 417 793 168,40	20491350889	51,98%
2022	47 147 397 892,55	33606008911	71,27%
2023	52 752 291 756,51	39162776 950,36	74,23%

Source : Rapports annuels de la DGRAD de 2011 à 2023

Ce présent tableau, illustre les différentes recettes assignées et réalisées par la Direction Provinciale de la DGRAD au cours de la période allant de 2011 à 2023, nous remarquons à sa lecture qu'au niveau de ladite Direction, les recettes ont évolué de 6498508732FC à 39162776 950,36FC pour les recettes réalisées.

Tableau 4: Evolution des assignations, réalisations budgétaires et la motivation du personnel au sein de la DGI, DGDA et DGRAD de 2011 à 2023

ANNÉES	CODE	PRÉVISIONS	RÉALISATIONS	TAUX	SALAIRE	PRIME
2011	1	53 453 287 796,89	57 792 243 252	108,11%	50 178 640	2889612163
2012	1	82 050 000 000,00	67 403 465 415,99	82,14%	51 178 869	3370173271
2013	1	69 916 713 740,00	62 732 407 086,00	89,72%	51 178 869	3136620354
2014	1	88 928 895 757,00	104912 719837 ,89	117,97%	51 178 869	5245635992
2015	1	143 191 269 600,00	94 460 520 437,40	65,86%	51 265 074	4723026022
2016	1	91 778 894 432,00	79 349 965 647,03	86,45%	48 342 612	3967498282
2017	1	128 219 375 016,00	85 899 503 416,00	66,99%	57 061 184	4294975171
2018	1	158 628 905 704,00	93 965 601 253,00	59,23%	57 061 184	4698280063
2019	1	135 973 753 271,00	129 509 799865,11	95,24%	76 809 986	6475489993
2020	1	263 907 189 306,00	174 724 524314,00	66,20%	93 805 476	8736226216
2021	1	184 217 365 482,00	219 606 502 534,00	119,21%	93 805 476	10980325127
2022	1	336 050 240 000,00	237 072 029 660,00	70,54%	129 150 626	11853601483
2023	1	260 645 976 582,23	226 056 515 814,00	86,72%	176 924 747	11302825791
2011	2	11 884 852 368 ,58	8 977 977 897,00	75,54%	13 372 029	448898894,8
2012	2	20 486 182 132,30	12 699 757 207,00	61,99 %	13 372 029	634987860,4
2013	2	16 432 928 632,17	11 429 536 136,00	69,55 %	13 372 029	571476806,8
2014	2	21 545 081 177,36	13 659 229 818,00	63,39 %	13 372 029	682961490,9
2015	2	26 117 201 255 ,28	13 975 217 061,00	53,50 %	22 817705	698760853,1
2016	2	15 040 650 433,55	14 124 687 143,00	93,91 %	21 875 203	706234357,1
2017	2	24 627 591 690,62	20 132 270 564,00	81,74%	27 144 420	1006613528
2018	2	27 017 625 610,34	25 724 351 155,00	95,21%	27 144 420	1286217558
2019	2	32 220 294 043,81	33 688 138 087,00	104,55%	37 580 617	1684406904
2020	2	58 897 176 444,94	39 461 474 659,00	67%	45 758 583	1973073733
2021	2	25 008 087 760 ,19	36 246 595 922,00	144,93%	45 584 935	1812329796
2022	2	40 040 311 014,42	55 133 294 625,00	137,69%	63 320 098	2756664731
2023	2	48 742 403 352,25	55 584 639 811,18	114,03%	79 312 286	2779231991
2011	3	9.000.000.000,00	6 498 508 732,00	72,20%	4 033 460	324925436,6
2012	3	14 812 993 470,93	6 143 706 743,00	41,47%	4 201 521	307185337,1
2013	3	26 447 184 208,39	5 402 201 515,00	20,42%	4 201 521	270110075,8
2014	3	6 334 821 344 ,45	7 080 024 451,00	111,76%	4 201 521	354001222,6
2015	3	10 416 508 623,54	5 393 694 007,00	51,78%	1 355 245	269684700,3
2016	3	9 517 654 946 ,29	7 686 782 478,00	80,76%	1 355 245	384339123,9
2017	3	9 517 654 946 ,29	7 036 821 79,001	73,93%	5 526 412	351841089,6
2018	3	19 958 682 380,83	10 333 622 680,00	51,77%	6 040 275	516681134
2019	3	19 958 682 380,83	11 066 558 030,00	55,44%	8 383 638	553327901,5
2020	3	32 532 652 280,75	15 499 19 1622,00	47,64%	10 074 919	774959581,1
2021	3	39 417 793 168,40	20 491 350 889,00	51,98%	10 074 919	1024567544
2022	3	47 147 397 892,55	33 606 008 911,00	71,27%	17 438 872	1680300446
2023	3	52 752 291 756,51	39 162 776 950,36	74,23%	33 673 205	1958138848

Source : Rapports annuels des Régies, états liquidatifs et listings de paie.

La lecture du présent tableau relatif aux données chiffrées de la performance au sein des régies financières (DGDA, DGI et DGRAD), la première colonne indique les années de réalisation soit de 2011 à 2023, la deuxième colonne indique l'origine de recettes soit la Régie financière : le Chiffre 1 représente la DGDA, 2 la DGI et 3 de la DGRAD, la troisième, la quatrième et la cinquième colonne représentent respectivement les assignations budgétaires des recettes, les réalisations ainsi que le taux de réalisation de recettes tandis que les colonnes de la sixième colonne représentent le salaire de base perçu par les agents de ces trois régies financières, la septième colonne représente les primes et autres avantages pécuniaires reçus par les agents de ces trois régies.

B. ANALYSE DES DONNÉES

Notre modèle analyse le lien entre efficacité budgétaire comme indicateur de performance financière (variable expliquée) et la motivation en termes de salaire (variable explicative).

1. Statistiques descriptives

Avant de présenter les résultats d'estimation de notre modèle économétrique, il convient d'abord de présenter quelques statistiques descriptives relatives aux variables sélectionnées durant la période allant de 2011 à 2023.

Tableau 5: Indicateurs de position et de dispersion

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Productivité	39	8.204629	.2662953	7.707608	8.681624
salaire	39	8.426644	.5319537	7.211199	9.32697
prime	39	8.948239	.5028729	8.209007	9.852001

Source : Nos analyses à partir de stata

Il ressort de ces statistiques descriptives que la variable dépendante qui n'est rien d'autre que la productivité présente une moyenne de 8,204629, la valeur minimale observée est de 7,707608 avec comme valeur maximale de 8,681624, les éléments de la variable dépendante se dispersent au tour de la moyenne de 0,2662953. S'agissant de la variable salaire de base Les observations recueillies dans ce présent tableau, nous montre que la valeur moyenne est de 8,426644 tandis que la valeur minimale est de 7,211199 et que la valeur maximale est égale à 9,32697, cela nous pousse à conclure que cette variable s'éloigne d'autres. En dernier lieu, pour la variable prime, les résultats à notre possession nous confirment également que celle-ci s'est écartée d'autres

variables ; d'où sa valeur moyenne étant égale à 8,948239, la valeur minimale est de 8,209007 et que la valeur maximale est de 9,852001.

Moyenne comparée de performance budgétaire des régies financières

Hypothèses mathématiques :

H_0 : Egalité des moyennes c'est-à-dire les régies sont identiques en termes de la productivité contre H_1 : Différence des moyennes (les régies diffèrent en terme de la productivité).

Moyenne comparée de la motivation du personnel

Hypothèses mathématiques :

H_0 : Egalité des moyennes c'est-à-dire que les régies sont identiques en termes de la motivation contre H_1 : Différence des moyennes (les régies diffèrent en terme de motivation).

Tableau 6: Moyenne comparée de performances budgétaire des régies financières

<i>Groupes</i>	<i>N</i>	<i>Somme</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Variance</i>
DGDA	13	1114,56029	85,7354068	403,153197
DGI	13	1163,09187	89,4686054	847,454792
DGRAD	13	804,715823	61,9012171	501,57047

ANALYSE DE VARIANCE		<i>Somme</i>	<i>Degré de liberté</i>	<i>Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Probabilité</i>	<i>Valeur critique pour</i>
<i>Source des variations</i>	<i>des carrés</i>	<i>de</i>	<i>de</i>	<i>des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Probabilité</i>	<i>F</i>
Entre Groupes	5815,19	2	2907,59	4,98	0,01	3,26	
A l'intérieur des groupes	21026,14	36	584,06				
Total	26841,33	38					

Source : Nos analyses à partir de stata

Les moyennes de performances budgétaires pour les trois régies sont respectivement de 85,7 ; 89,5 et 61,9. La probabilité p de 0,01 est inférieure au seuil de signification de 0,05 et F_{cal} supérieur à F_{tab} , nous rejetons l'hypothèse nulle. La performance budgétaire des régies diffère d'une régie à une autre. La plus performante est la DGI suivie de la DGDA puis la DGRAD.

Tableau No 7: Moyenne comparée de la motivation du personnel

<i>Groupes</i>	<i>Nombre d'échantillons</i>	<i>Somme</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Variance</i>
DGDGA	13	107,823822	8,29414017	0,04937988
DGI	13	103,78913	7,98377919	0,04191531
DGRAD	13	108,367592	8,33596861	0,05305634

ANALYSE DE VARIANCE

<i>Source des variations</i>	<i>des Somme des carrés</i>	<i>des Degré de liberté</i>	<i>de Moyenne des carrés</i>	<i>F</i>	<i>Probabilité F</i>	<i>Valeur critique pour F</i>
Entre Groupes	0,96248075	2	0,48	10,00	0,000	3,26
A l'intérieur des groupes	1,73221839	36	0,05			
Total	2,69469914	38				

Source : Nos analyses à partir de Stata

Les moyennes de la motivation du personnel pour les trois régies sont respectivement de 8, 3 ; 7,9 et 8,3. La probabilité p de 0,00 est inférieur au seuil de signification de 0,05 et F_{cal} supérieur à F_{tab} , nous rejetons l'hypothèse nulle. La motivation dans ces régies financières diffère d'une régie à une autre.

Tableau croisé**Résultats des tests économétriques sur données de panel**➤ **Test de multi-colinéarité**

Avant l'estimation du modèle, il est nécessaire de s'assurer de l'absence du problème de multi-colinéarité entre les variables et de celui d'autocorrélation des erreurs. Un problème de multi-colinéarité peut augmenter la variance des différents coefficients de régression et, par conséquent, les rendre instables et difficilement interprétables. Pour nous prononcer sur un problème de colinéarité entre variables indépendantes incluses dans un modèle de régression, il faut que VIF soit inférieur à 10 (norme).

Tableau 8: Variance Inflation Factor (VIF)

Variable	VIF	1/VIF
prime	6.75	0.148142
salaire	6.75	0.148142
Mean VIF	6.75	

La Variance inflation factor est un indicateur utilise pour détecter la multi colinéarité dans un modèle de régression. Un VIF élevé pour une variable indique qu'elle est fortement corrélée

avec d'autres variables indépendantes dans le modèle, ce qui entraîne des estimations peu fiables des coefficients.

Ainsi, pour notre étude ; cela indique que la variance de l'estimation des coefficients pour nos deux variables salaire et prime sont multipliés par 6.75 en raison de la multi colinéarité ; d'où nous constatons que ce VIF est supérieur à 5, de cela nous concluons qu'il y a présence des multi colinéarité des variables indépendantes. Il pourrait être judicieux d'examiner les autres variables du modèle pour déterminer si cela affecte l'intégrité des résultats.

Tableau 9 : Test de spécification de Fisher et d'hétéroscédasticité

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	39
Model	1.74109266	2	.870546329	F(2, 36)	=	32.86
Residual	.953607638	36	.026489101	Prob > F	=	0.0000
				R-squared	=	0.6461
				Adj R-squared	=	0.6265
Total	2.6947003	38	.070913166	Root MSE	=	.16275

Productivité	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
salaire	-.9157643	.1289522	-7.10	0.000	-1.177292 - .654237
prime	1.099435	.1364095	8.06	0.000	.8227835 1.376086
_cons	6.083444	.4722245	12.88	0.000	5.125728 7.04116

Source : Nos analyses à partir de stata

Breusch-Pagan / Cook-Weisberg test for heteroskedasticity

Ho: Constant variance

Variables: fitted values of Productivité

chi2(1) = 0.17

Prob > chi2 = 0.6816

D'après les résultats du test Breusch-Pagan et de Fisher, nous confirmons l'absence d'un problème d'hétéroscédasticité ($\text{Prob} > \chi^2 = 0.6816 > 0.05$). Le modèle est globalement explicatif (bon) car avec les tests de Fisher, $\text{Prob} > F = 0.000$ inférieurs au seuil de 5%. On admet ainsi une relation linéaire entre x (variables explicatives) et y (variable expliquée).

L'hétéroscédasticité et l'autocorrélation étant normalement présentées ensemble, l'absence d'hétéroscédasticité indique que la régression par moindres carrés ordinaires (MCO ou OLS) est fiable.

Empiriquement, en cas d'absence d'hétérogénéité ou d'autocorrélation, le modèle pertinent est celui à effets individuels fixes. Dans le cas contraire, le modèle à effets individuels aléatoires prévaut. Autrement dit, la spécification à effet aléatoire est rejetée si $\text{prob} > \chi^2 > 0.05$. Pour le test de Breusch-Pagan, les hypothèses mathématiques sont formulées comme suit :

H_0 : Absence d'effets aléatoires contre

H_1 : Présence d'effets fixes.

Règle de décision : On rejette H_0 si p associée à $\chi^2 < 0,05$.

Ainsi, pour notre modèle est en effets fixes.

1.1. Résultats des régressions sur données de panel

Les résultats des estimations sont repris dans le tableau ci-après :

Le modèle à effets fixes présente les résultats suivants : Le modèle à effets aléatoires présente les résultats suivants :

Tableau n° 10: Effets aléatoires

```

Random-effects GLS regression              Number of obs   =          39
Group variable: code                      Number of groups =           3

R-sq:                                     Obs per group:
  within = 0.6040                          min =           13
  between = 0.8065                          avg =           13.0
  overall = 0.6461                          max =           13

Wald chi2(2) =          65.73
corr(u_i, X) = 0 (assumed)                 Prob > chi2     =          0.0000
    
```

Prouctivité	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]
salaire	-.9157643	.1289522	-7.10	0.000	-1.168506 - .6630225
prime	1.099435	.1364095	8.06	0.000	.8320771 1.366792
_cons	6.083444	.4722245	12.88	0.000	5.157901 7.008987
sigma_u	0				
sigma_e	.06325569				
rho	0	(fraction of variance due to u_i)			

Source : Nos analyses à partir Stata

De ce tableau ci-dessus, nous constatons que la $Prob > \chi^2$; ainsi nous concluons qu'il y a présence d'homogénéité dans notre modèle de régression. A cela nous optons pour le modèle à effet fixe dans notre estimation des paramètres de notre modèle. Ainsi, nous disons que les individus de notre étude ont une même caractéristique qui reste constante au fil du temps.

Le test de significativité individuelle

La statistique de test suit la loi de Student à (T-k) degrés de liberté car les erreurs du modèle suivent une loi normale. Comme pour le cas simple, le test de significativité individuelle, qui porte sur chaque paramètre, est mené en calculant les ratios de Student. Pour un test bilatéral, les hypothèses du test sont

$H_0 : \beta = 0$: le paramètre est non-significatif ;

$H_1 : \beta \neq 0$: le paramètre est significatif.

La règle de décision est la suivante :

Si $|t| > t^*$ où t^* est la valeur critique de la table de Student pour un risque fixé et un nombre de degré de liberté égal à (T-k) \Rightarrow on rejette H_0 et on accepte H_1 : le coefficient est significativement différent de zéro et la variable joue un rôle explicatif dans le modèle.

✓ **Test sur β_0 :**

- H_0 : le modèle n'admet pas une constante ;
- H_1 : le modèle admet une constante

De ceci, nous réalisons que la probabilité associée à la statistique de la constante est supérieure à 0,005 soit $0.05 < 0.0000$. Nous rejetons l'hypothèse nulle, d'où le modèle admet une constante.

✓ **Test sur β_1**

- H_0 : le salaire n'explique pas la productivité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD)
- H_1 : le salaire explique la productivité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD)

Après estimation, il ressort que la probabilité associée à la statistique du salaire est de 0.0000 inférieure au seuil de significativité de 5% ; ce qui nous ramène à rejeter l'hypothèse nulle, et accepter celle dite alternative selon laquelle le salaire explique la productivité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD). En outre, le coefficient y afférent est négatif de 0.832016 différent de 0. D'où nous disons que le salaire influence significativement et négativement la performance des régies financières captées par la productivité. L'augmentation de salaire des agents de 1 au sein des régies financières entraîne une diminution de 0.832016 de la productivité des régies financières.

✓ **Test sur β_2**

- H_0 : la prime n'explique pas la productivité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD)

- H_1 : la prime explique la productivité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD)

Enfin, nous avons trouvé que la probabilité associée à la statistique de la prime est de 0.0000 inférieure au seuil de significativité de 5% ; ce qui nous ramène à rejeter l'hypothèse nulle, et accepter celle dite alternative selon laquelle la prime explique la productivité des régies financières (GDI, DGDA, DGRAD). En ce qui concerne son coefficient, ce dernier est positif de 1.506236 différent de 0. D'où nous disons que la prime influence significativement et positivement la performance des régies financières captées par la productivité. L'augmentation de la prime des agents de 1 au sein des régies financières entraîne une augmentation de 1.506236 de la productivité des régies financières.

Tableau 12 : Relation entre les variables

	Productivité	Salaire	Prime
Productivité	1	-0,832016	1,506236
Salaire	-0,832016	1	-0,832016
Prime	1,506236	-0,832016	1

Source : Nous-même

Il ressort du présent tableau que lorsque la prime des agents augmentés de 1 au sein des régies financières entraîne une augmentation également de 1.506236 de la productivité des régies financières tandis que L'augmentation de salaire des agents de 1 au sein des régies financières entraîne une diminution de 0.832016 de la productivité des régies financières.

C. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Dans cette recherche, l'objectif principal consiste à évaluer l'impact de la motivation du personnel sur la performance budgétaire des régies financières à l'occurrence la DGI, la DGDA ainsi que la DGRAD. D'une manière spécifique nous avons cherché à analyser l'impact de la motivation sur la performance budgétaire des régies financières mais également à analyser le test de significativité sur ces trois régies financières.

Après une analyse minutieuse, nous avons abouti aux résultats selon lesquels les facteurs de motivation au travail ont un impact positif sur la performance des régies financières ; cela partant des résultats contenus dans le tableau n°9 qui indique que la variance de l'estimation des coefficients pour nos deux variables salaire et prime sont multipliés par 6.75 en raison de la multi colinéarité ; d'où nous constatons que ce VIF est supérieur à 5, de cela nous concluons qu'il y a présence des multi colinéarité des variables indépendantes.

S'agissant du test de significativité individuel, il ressort que la probabilité associée à la statistique du salaire est de 0.0000 inférieure au seuil de significativité de 5% ; ce qui nous ramène à rejeter l'hypothèse nulle, et accepter celle dite alternative selon laquelle le salaire explique l'efficacité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD). En outre, le coefficient γ afférent est négatif de 0.832016 différent de 0. D'où nous disons que le salaire influence significativement et négativement la performance des régies financières captées par l'efficacité. L'augmentation de salaire des agents de 1 au sein des régies financières entraîne une diminution de 0.832016 de la productivité des régies financières.

Pour la variable prime nous avons trouvé que la probabilité associée à la statistique de la prime est de 0.0000 inférieure au seuil de significativité de 5% ; ce qui nous ramène à rejeter l'hypothèse nulle, et accepter celle dite alternative selon laquelle la prime explique l'efficacité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD). En ce qui concerne son coefficient, ce dernier est positif de 1.506236 différent de 0. D'où nous disons que la prime influence significativement et positivement la performance des régies financières captées par la productivité. L'augmentation de la prime des agents de 1 au sein des régies financières entraîne une augmentation de 1.506236 de la productivité des régies financières. Ce résultat confirme nos deux hypothèses.

D. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Après une analyse minutieuse nous avons abouti aux résultats selon lesquels les facteurs de motivations au travail ont un impact positif sur la performance des régies financières cela partant des résultats contenus dans le tableau n°8, qui indique que la variance de l'estimation des coefficients pour nos deux variables salaire et prime sont multipliés par 6.75 en raison de la multi colinéarité ; d'où nous constatons que ce VIF est supérieur à 5, de cela nous concluons qu'il y a présence des multi colinéarité des variables indépendantes.

Comparant ces résultats à celui de **TEMBOUKTI Ghiles** qui avait constaté que la motivation représente un véritable levier de performance. Elle permet de maintenir l'entité à un niveau de performance important, lutter contre la concurrence et être toujours à la pointe des nouveautés. De plus, la motivation permet au salarié de devenir acteur et force de proposition, ainsi l'entité profite des idées novatrices de ces salariés, à l'issue de cette comparaison nous constatons que nos résultats convergent à celui de ce chercheur.

Les mêmes résultats comparent à celui de **Franck-Gautier Gach** qui a conclu que la motivation du facteur humain est préalable à l'augmentation des performances de

l'organisation. La rémunération fondée sur les compétences acquises et non sur le poste occupé doit accompagner les efforts des personnes qui ont acquis de nouvelles connaissances. Quand ses besoins ne sont pas pris en compte, le salarié laisse entrevoir un manque de motivation qui a pour effet de ralentir le travail.

Tandis que les résultats de monsieur **MERRIR Karima** montrent que les techniques de motivation adoptées par l'entité IFRI sont la source de motivation des salariés, et celles-ci à leur tour ont une incidence positive sur la performance du personnel au travail, un personnel non motivé causent des problèmes de démotivation, nuisibles à la performance de l'entité. Cette enquête terrain a permis de démontrer que le lien entre la motivation du personnel et la performance ne faisait aucun doute. Il est également important de souligner que les différentes techniques de motivation sont contingentes par nature. En effet, il n'existe pas de techniques universelles, ainsi les services ressources humaines doivent prendre en compte de nombreux facteurs avant de mettre en place une politique de motivation. Ces facteurs de contingence sont liés au secteur d'activité de l'entité, aux différentes personnalités des salariés mais également à la conjoncture économique. A la suite des investigations menées, nous avons pu mettre en avant la motivation liée aux conditions de rémunération et enfin à l'organisation du travail. Ces résultats rencontrent les nôtres dans le sens que la motivation a un incident positif sur la performance de l'entité.

Jean-Bosco Lange Muzaliwa, Abdoul Bayubasire Ithingwa, Brazos Barhinjibanwa Kalembure Abraham, *La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu : Une étude appliquée à la DGDA*, Étude locale au Sud-Kivu (RDC). On examine différentes variables motivationnelles : salaire & autres avantages matériels, responsabilités, promotions, et leur effet sur la performance individuelle dans la DGDA (Direction Générale des Douanes et Accises). Ils ont conclu que la variable « salaire et autres avantages matériels » est celle qui contribue le plus à la performance individuelle (une modification à la hausse correspond à un changement positif de $\approx 73,4\%$ de la performance). Les variables responsabilité et promotion ont un effet positif mais très faible, et non statistiquement significatif.

CONCLUSION

Au terme de notre réflexion sur l'impact de la motivation du personnel sur la rentabilité budgétaire des régies financières, un outil incontournable pour mettre à la disposition des dirigeants des stratégies efficaces pour une bonne gestion visant surtout à mobiliser plus de recettes publiques. Les diverses analyses nous ont permis d'en arriver à un constat selon lequel les facteurs de motivation au travail ont un impact positif sur la performance des régies financières cela partant des résultats obtenus qui indiquent que la variance de l'estimation des coefficients pour nos deux variables salaire et prime sont multipliés par 6.75 en raison de la multi colinéarité ; d'où nous constatons que ce VIF est supérieur à 5, de cela nous concluons qu'il y a présence des multi colinéarité des variables indépendantes.

S'agissant du test de significativité individuelle, il ressort que la probabilité associée à la statistique du salaire est de 0.0000 inférieure au seuil de significativité de 5% ; ce qui nous ramène à rejeter l'hypothèse nulle, et accepter celle dite alternative selon laquelle le salaire explique l'efficacité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD). En outre, le coefficient γ afférent est négatif de 0.832016 différent de 0. D'où nous disons que le salaire influence significativement et négativement la performance des régies financières captées par l'efficacité. L'augmentation de salaire des agents de 1 au sein des régies financières entraîne une diminution de 0.832016 de la productivité des régies financières.

Pour la variable prime nous avons trouvé que la probabilité associée à la statistique de la prime est de 0.0000 inférieure au seuil de significativité de 5% ; ce qui nous ramène à rejeter l'hypothèse nulle, et accepter celle dite alternative selon laquelle la prime explique l'efficacité des régies financières (DGI, DGDA, DGRAD). En ce qui concerne son coefficient, ce dernier est positif de 1.506236 différent de 0. D'où nous disons que la prime influence significativement et positivement la performance des régies financières captées par la productivité. L'augmentation de la prime des agents de 1 au sein des régies financières entraîne une augmentation de 1.506236 de la productivité des régies financières. Ce résultat confirme notre première hypothèse.

Somme toute, disons que la motivation du personnel a un impact significatif sur la performance budgétaire, car des employés motivés sont plus productifs, plus engagés, et persévérants, ce qui se traduit par une amélioration des résultats financiers de l'entreprise. Un personnel motivé est plus enclin à accepter et à s'investir dans les objectifs, à fournir des efforts supplémentaires et à atteindre les buts fixés, réduisant ainsi les risques et augmentant la rentabilité.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ❖ **Alain Courtois**, (2001), « indicateur de performance », Edition HERMES, Paris
- ❖ **Annick Haegel** (2016),« toute la fonction Ressources Humaines »,3ème édition, DUNOD, Paris,
- ❖ **Claude LEVY-LEBOYER**, (1998), «la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », 2ème édition d'organisation, , *Comportement humain et organisation*, 4e édition, Montréal: ERPI.
- ❖ **DAVID ALIS et all**, (2011), « GRH : une approche internationale » 3ème édition De Boeck, Belgique
- ❖ **FANOUILLET Fabien**, (2012), « les théories de la motivation », Dunod, Paris, 2012.
- ❖ **GRAWITZ, M.**, (1971), Méthodes en sciences sociales, éd. Dalloz, Paris
- ❖ **KERZNER, H.** (2003), Project management: A system approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons
- ❖ **LAUBET D.B. Jean Louis**,(2000), Initiation aux méthodes et recherche en sciences sociales, Harmattan, Paris
- ❖ **LORINO Philippe**, (2003), « Méthodes et pratiques de la performance » ,3ème édition, édition d'organisation
- ❖ **MERCIER, 1.-P.** (2002), *La motivation des employés : le moteur de l'efficacité*, Montréal: Les Éditions Québecor, collection affaires.
- ❖ **MORIN, E. et C. AUBÉ.** (2007), *Psychologie et management*, 2e édition, Montréal : Chenelière Éducation.
- ❖ **PÉPIN, R.** (2005). Gestion des équipes de travail .! *aidez vos équipes à exceller*. Québec : les Éditions SMG.
- ❖ **ROUSSEL, P.** (1996), Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris: Editions Economica.
- ❖ **SCHERMERHORN, J. R., J.G. HUNT. RÉNÉ OSBORN et C. DE BILL Y** (2010), *Comportement humain et organisation*, 4e édition, Montréal: ERPI.