



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LES EXPLOITATIONS AGRICOLES DANS LA PROVINCE DU SUD-UBANGI (REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO)

François Xavier LANGI SOGENA¹

Résumé : La province du Sud-Ubangi, autrefois grand pourvoyeur des produits agricoles de meilleure qualité à travers le monde, ne remplit plus convenablement ce rôle lui reconnu dans le passé. Ses grandes unités de production et de transformation des produits agricoles se trouvent quasiment à l'arrêt. Bien que plusieurs facteurs expliquent cette situation, la gestion des ressources humaines y occupe une place déterminante. En effet, la présente réflexion montre que les ressources humaines n'y sont pas gérées adéquatement, voilà ce qui justifie le net recul qu'on y observe.

Mots-clés : Gestion des ressources humaines, Province du Sud-Ubangi, Exploitations agricoles, secteurs agricoles, produits agricoles.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.8287446>

Published in: Volume 2 Issue 4



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Les ressources humaines sont quasiment présentes dans tous les secteurs d'activité économique. Cependant, en termes de leur gestion, on note une certaine spécificité liée aux particularités de chaque secteur.

Cette situation fait penser à la théorie de contingence tendant à rendre compte de la manière dont se structurent les organisations en étudiant l'influence des variables de contexte sur les caractéristiques des organisations (Ngoy, 2015, p.15).

Pour Mintzberg (1998), les facteurs de contingence sont notamment l'âge de l'organisation, sa taille, son système technique, son environnement et ses relations de pouvoir.

Dans le secteur agricole, les différents facteurs ci-dessus évoqués présentent beaucoup de spécificités qu'on ne trouve pas dans les secteurs de manufacture et de négoce.

¹ Université de Kinshasa

Avant et peu après l'indépendance de la République Démocratique du Congo (RDC), le secteur agricole occupait une place de choix dans les activités économiques. Il employait un nombre important de la population et contribuait de manière significative au budget de l'Etat.

A ce sujet, Langi (2016, p.2) dit « qu'à l'époque coloniale, l'agriculture avait pu doter le Congo belge des infrastructures de base adéquate ». Et à Mulambu (1974, p.14) d'ajouter « qu'après la reprise du Congo par la Belgique, selon l'organisation du Ministère des colonies établies par l'arrêté royal du 30 octobre 1908, l'agriculture était la troisième Direction Générale des six subdivisions s'occupant des questions financières. On se rappellera que ce classement n'était pas un fait du hasard si on se rappelle l'importance des recettes provenant de la cueillette ».

On note qu'au nombre de ces exploitations agricoles ayant fait la fierté de la RDC, le Sud-Ubangi y a contribué de manière très significative à travers la production et la commercialisation des produits agricoles de meilleure qualité.

A ce jour, la réalité est tout autre. L'agriculture, bien que constituant le principal emploi de la majorité de la population active congolaise en général et de la province du Sud-Ubangi en particulier, ne fait plus le bonheur de ses acteurs, ni du trésor public comme par le passé.

Makila (2016) dit à cet effet que la situation qui ne date pas d'aujourd'hui, est paradoxale et contraste avec celle qui avait fait, jadis, la réputation et la fortune de nos parents ainsi que du pays, avant et au lendemain de l'indépendance. Autrefois grand grenier et pourvoyeur des produits agroindustriels de meilleure qualité au monde, tels que le café, l'huile de palme, le coton, le cacao et le caoutchouc naturel qui ont contribué à l'industrialisation du pays, la province du Sud-Ubangi est aujourd'hui l'ombre d'elle-même.

On peut justifier la faible performance des activités agricoles par la théorie de l'économie des coûts de transaction (ECT) développée par Williamson (1987; 1991) qui a comme déterminants la spécificité des actifs ; la fréquence des transactions et l'incertitude.

En effet, utilisant des matériels désuets, dépendant très largement des aléas de la nature, les coûts de transaction ont un effet non négligeable sur la manière de gérer les ressources humaines participant à l'exploitation, ce qui influe d'une manière ou d'une autre sur la performance du secteur.

Il y a donc nécessité de s'adapter aux mutations intervenues entretemps. C'est ainsi que Brilman (2010, p.7) dit que « parce que le monde change, les dirigeants doivent s'adapter. Identifier les grandes évolutions pour s'y préparer et surtout prévoir les nécessaires évolutions de leur entreprise fait partie du métier de dirigeants ».

De tout ce qui précède, il est indispensable de réfléchir sur la manière efficiente de gérer les ressources humaines en vue de la relance de l'entreprise agricole dans la province sous examen. Cet exercice porte essentiellement sur les activités génériques de la gestion des ressources humaines énumérées par Makindu (2014), à savoir recrutement (acquisition des ressources humaines), rémunération, évaluation, formation et fin de carrière.

2. Méthodologie

Selon le secrétariat Exécutif du Sud-Ubangi (2016), la province du Sud-Ubangi se trouve dans la partie Nord-ouest de la RDC. Elle comprise entre 4°21' de latitude Nord et 3°4' de latitude Sud, 16°45' de longitude Est et 18°50' de longitude Ouest. Elle a une superficie de 52.896 Km².

Elle est bornée :

- au Nord, par la République Centrafricaine (RCA) ;
- au Nord-est, par le massif de Bosobolo, un prolongement du plateau de l'Ubangi ;
- au Sud, par des forêts marécageuses et la ligne séparant les bassins des eaux de la Ngiri et de la MoSngala ;

- à l'Ouest, par la RCA, la République du Congo-Brazzaville et la rivière Ubangi ;
- à l'Est, par la Province du Nord-Ubangi.

Pour mener à bien cette étude, nous utilisons l'observation, la description et la documentation.

3. Aperçu sur le secteur agricole du Sud-Ubangi

On distingue dans la province du Sud-Ubangi deux types de cultures, à savoir, les cultures vivrières et les cultures pérennes. Les cultures vivrières sont constituées de l'arachide, du maïs, du manioc, des légumineuses à graines, de la banane douce et plantain, de la canne à sucre, de l'igname, de la patate douce et des cultures maraîchères. Elles sont pratiquées sur des superficies généralement peu importantes. Les quantités individuelles produites ne sont pas assez importantes de manière générale, une bonne partie sert à l'autoconsommation et une faible part est vendue pour couvrir d'autres besoins. Les cultures pérennes ou industrielles sont constituées de l'élaeis, du café robusta, de l'hévéa et du cacao. Elles sont pratiquées par des structures privées ou étatiques et sur des superficies plus ou moins vastes. Les quantités obtenues sont aussi importantes et sont plus destinées à l'industrie qu'aux ménages.

Le tableau ci-dessous donne une idée sur la situation du paysannat de la province du Sud-Ubangi.

Tableau 1. Paysannats dans le Sud-Ubangi

Territoire	Secteur	Spéculation	Superficie (en ha)		
			Loties	Occupées	Réserves
Budjala	Bolingo	Café, maïs, bananes	1.100	782	38
Gemena	Bangakungu	Café, palmier	16.049	2.236	13.813
	Bonwase	Café, palmier	4.042	1.535	2.507
	Nguya	Café	3.827	427	3.400
Kungu	Bomboma	Café	1.699	1.699	0
	Lua	Café	2.127	2.012	551
Total			28.844	8.691	20.309

Source : Nagifi (2013, p.389)

Il y a lieu de souligner qu'outre le paysannat qui est l'œuvre du colonisateur, il existe dans le Sud-Ubangi des espaces arables non lotis, exploités par les autochtones.

Signalons que la technologie laborieuse est utilisée à grande échelle dans l'agriculture au Sud-Ubangi. Ce qui justifie en partie les faibles quantités de production.

Jadis considérées comme chasse gardée des sociétés coloniales et des colons agricoles européens (à l'exception du coton) pendant la colonisation, les cultures spéculatives se sont ouvertes aux paysans congolais avec la création des paysannats, dont il était attendu un encouragement à exploiter rationnellement quelques produits de rente, à côté d'une parcelle réservée aux cultures vivrières (Mokili, 1988-1989, p.17). Dans cette partie du pays, la priorité allait à la caféiculture, qui offrait de bonnes perspectives, et en second lieu aux palmiers à huile. Après l'abandon de ce modèle à l'indépendance et jusqu'en 1973, l'activité congolaise est cependant restée artisanale, le secteur moderne demeurant sous contrôle étranger. De nombreux petits entrepreneurs, pour la plupart portugais, y avaient développé leurs affaires, gérant souvent de petites unités industrielles (huileries, savonneries) ou quelques commerces, quelquefois des plantations, dont le développement des activités avait donné lieu à la constitution progressive d'un véritable tissu économique dans la région. Partout dans des villages comme Bominenge, Boyazala, Djiba, Kada, etc. jusque dans les coins les plus reculés, ces agents économiques s'installaient au voisinage des populations locales, pour développer

leurs activités. Dans la localité de Bozene (90 km de Gemena), zone de paysannats de caféiers, la concentration et l'activité des grossistes et demi-grossistes portugais était tels qu'un particulier suisse, Studer, y avait implanté un réseau de représentation de véhicules de gros tonnage. La zaïrianisation a provoqué chez ces derniers un exode massif, en les dépossédant de leurs moyens de production (plantations, élevages, usines).

Outre les problèmes liés la zaïrianisation, dans une conjoncture internationale marquée par la crise pétrolière et la chute des cours des produits agricoles sur les marchés, entraînant la contraction des niveaux de production, les unités agro-industrielles ont été confrontées à d'importants dysfonctionnements, qui accentuèrent le ralentissement de l'activité industrielle dans le courant des années 1970.

Concernant la production d'huile de palme, une étude relative aux zones agricoles autour de Gemena, notait ainsi à l'époque que « les sociétés agro-industrielles, connaissaient de nombreuses difficultés dues au recrutement de la main-d'œuvre, à l'approvisionnement en carburant et pièces de rechange et à un sous-équipement en matériel de transport. Dans les petites et moyennes plantations, en plus des problèmes de main-d'œuvre et de moyens de transport, on peut également épingle l'absence d'unité de traitement. De ce fait, les régimes sont soit vendus aux usines industrielles voisines ou aux populations locales, soit ne sont pas récoltés. C'est ce qui se passe actuellement au niveau des plantations villageoises situées près de PALMEZA à Gosuma, n'achetant pas les régimes comme promis pourtant, faute d'unité industrielle. Concernant la palmeraie naturelle, l'exploitation est de moins en moins importante compte tenu de la capacité de travail limitée des femmes surtout, des faibles productions, de l'absence de débouché (nombreuses fermetures de petites huileries) et des revenus plus lucratifs obtenus simplement avec le vin de palme » (Crambade, 1982, pp.34-35)

La guerre de libération menée par le Mouvement de Libération du Congo (MLC) a eu des effets néfastes sur l'agro-industrie. En effet, l'économie de guerre et l'interruption des relations commerciales avec ses principaux débouchés — Kinshasa et Matadi — consécutive à la scission du pays, n'ont pas été compensées par d'autres voies et moyens nécessaires. Cette situation est venue accentuer l'arrêt de beaucoup d'unités, déjà mal au point à la suite de la guerre menée par l'Alliance des Forces Démocratiques pour la Libération (AFDL).

Actuellement, l'investissement dans le secteur de l'usinage et de la transformation est assuré par des opérateurs (en général des semi-) industriels de petite et moyenne taille. Ils exploitent des unités aussi variés de traitement dans la province notamment des huileries, des rizeries, des installations de traitement de café, des savonneries, des scieries, etc. Les grandes unités industrielles étant quasiment à l'arrêt comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Tableau 2. Etat de lieux des unités agricoles modernes du Sud-Ubangi

Territoires	Raison sociale	Statut juridique/Propriétaire	Spéculation	Superficie (en ha)	Infrastructures	Situation en 2016
Budjala	Cacaoco/Gbulu	Publique	Cacao Café	600 40	Traitement Traitement (voie humide)	Société en liquidation
	PLC/Gwaka	SPRL (SARL)/Nocafes	Hévéa Caféier Élaeis	4 243 1 117 Non connue	Traitement Décortiqueuse	Reprise timide
	Plantation de Mbaya	SPRL (SARL)/Famille Berguey	Non connue	En exploitation		
	Plantation de Maluba	Publique	Cacao	Non connue	Traitement	A l'arrêt
Gemena	Comigem	SPRL (SARL)/Famille Moleka et Etat congolais	Huilerie Savonnerie	Non connue	Traitement	A l'arrêt
	Plantation Bemba	Groupe SCIBE	Caféier	Non connue	Décortiqueuse	En pleine remplacement
	Plantation Boyademele	Privé/Gbemani Albéric	Caféier	Non connue	Plantation	A l'abandon
Kungu	Gosuma	Publique	Elaeis	2.454	Huilerie	Installation en bon état, mais société en liquidation
	Comuele	SPRL (SARL)	Elaeis Caféier	2.150 192	Huilerie Traitement (voie sèche)	A l'arrêt
	Reis-Congo	SPRL (SARL)	Caféier	12	Traitement (voie sèche)	En panne
	Cum/Boto	SPRL (SARL)	Hévéa Caféier	1.200 460	Traitement Traitement (voie sèche)	Bon état A l'arrêt
	Cekli-Makengo (Bombomoa)	SPRL (SARL)	Elaeis Caféier Cacao Hévéa	372 325 35 725	Huilerie Décortiqueuse Traitement Traitement	En panne En panne En panne En panne
Libenge	Cum/Yumbi	SPRL (SARL)	Caféier	460	Traitement (voie sèche)	A l'arrêt
	Agrifor	Publique	Bois	Non connue	Exploitation	A l'arrêt
	CFBC	SPRL (SARL)	Bois	Non connue	Exploitation	A l'arrêt

Source : Nagifi (2013, p.378)

Il y a lieu de noter qu'en dehors de ces grandes unités modernes de productions agricoles, on trouve des petits exploitants semi modernes disséminés sur l'étendue de la province du Sud-Ubangi (surtout dans les territoires de Gemena et de Kungu).

L'état de ces unités de production fait penser à un sérieux problème de gestion, notamment celui de gestion des ressources humaines.

4. Gestion des ressources humaines dans les exploitations agricoles de la province du Sud-Ubangi

Comme souligné dans l'introduction, cette réflexion porte essentiellement sur les activités génériques déjà énumérées.

4.1. Recrutement (acquisition des ressources humaines)

Quel que soit le secteur d'activité, l'acquisition des ressources humaines est une activité cruciale car, une moindre négligence laisse entrer un personnel peu compétent, engendrant de lourdes conséquences (économique, financière, sociale) pour l'entreprise.

C'est ainsi que Besseyre des Horts (2011, p.164) dit que « le recrutement, plus que tout autre pratique RH, croise les multiples interrogations de nos sociétés, ses malaises voire son dynamisme dans le concert mondial. La problématique de la guerre des talents en est un exemple qui revient périodiquement hanter les débats ».

Dans les exploitations agricoles, la problématique est encore d'actualité quand on sait les mutations qui interviennent incessamment dans l'environnement, perturbant ainsi la production. Il faut donc y mettre tout le sérieux possible. Cependant, dans les exploitations agricoles du Sud-Ubangi, cette activité de la gestion des ressources humaines ne semble pas se réaliser avec les soins nécessaires.

C'est souvent, si n'est pas la règle, la force physique qui domine sur l'aspect intellectuel. Pourtant, à notre avis, les deux éléments (physique et intellectuel) doivent aller ensemble. Ceci a l'avantage de prester en connaissance de cause.

La primauté du physique sur le mental semble à notre avis, un héritage de la colonisation pourtant, dans les pays développés, les agriculteurs sont des véritables entrepreneurs, n'engageant que des ressources à haute compétence. Voilà pourquoi leurs activités sont pérennes, performantes contrairement à ce qui se passe dans le Sud-Ubangi.

Il y a également de lieu de souligner que, même si le colonisateur se contentait d'embaucher des hommes bien battus pour travailler dans les fermes agricoles, il disposait lui-même d'une bonne base intellectuelle dans le domaine ou se faisait assister d'un connaisseur faisant office du guide éclairé. C'est ainsi qu'à cette époque, le résultat était largement positif.

4.2. Rémunération

« Tout travail mérite salaire », dit-on. Cependant, il faut que le salaire payé tienne compte du coût de la vie. Ce qui est loin d'être d'application dans les exploitations agricoles du Sud-Ubangi. Dans un environnement où le chômage est galopant, les gestionnaires proposent des salaires ne tenant compte d'aucune base légale ni réglementaire.

Cette situation fait que le secteur agricole n'est pas attrayant pour les cadres formés. En outre, les rares qui acceptent d'y travailler, une fois qu'une opportunité plus avantageuse se présente, ils n'hésitent pas un seul instant à désertir le secteur agricole.

Il y a donc nécessité que les pouvoirs publics prennent ses responsabilités pour faire appliquer les dispositions en matière du paiement des rémunérations.

Le secteur agricole congolais en général et de la province du Sud-Ubangi ne pourra attirer les cadres formés que lorsqu'une rémunération avantageuse y est payée. D'où le Gouvernement doit en faire une question d'Etat.

4.3. Evaluation

Dans toute entreprise humaine, l'évaluation est une activité très indispensable car, permettant de déceler les écarts, d'en identifier les causes et envisager les mesures correctives.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, cette pratique peut aider à identifier les forces et faiblesses des employés, les lacunes et proposer le cas échéant, les formations nécessaires.

L'activité agricole étant très technique, une formation permanente est envisageable. Cependant, dans les exploitations agricoles du Sud-Ubangi, cette pratique n'existe presque pas ou si elle existe, ce n'est que sur papier.

Cette situation fait qu'on continue toujours à exercer l'activité agricole comme par le passé, sans tenir compte de nombreuses mutations intervenant dans le secteur. D'où la chute continue du niveau de production.

Il y a donc nécessité de concevoir des grilles d'évaluation portant sur chaque type de culture.

4.4. Formation

Les compétences acquises hier ne sont pas toujours valables aujourd'hui, celles d'aujourd'hui ne le seront pas nécessairement demain. Pour se maintenir à la page, il faut se former.

La formation permet le développement individuel et organisationnel. Il y a lieu de noter que le besoin en formation ne se fait pas sentir de la même façon compte tenu qu'on travaille dans tel ou tel secteur d'activité et même au sein du secteur, ce besoin varie d'un niveau hiérarchique à un autre.

Dans le domaine des exploitations agricoles, compte tenu des changements climatiques, des nouvelles techniques culturales émergent de plus en plus. Ceci requiert une remise à niveau constante.

Concernant les exploitations agricoles du Sud-Ubangi, force est de constater que la formation est loin d'être une réalité et à la base, le manque de moyens financiers, l'absence des structures de formations, l'ignorance des acteurs, la résistance au changement, etc.

Il faut alors revitaliser et redynamiser les services étatiques de l'agriculture, à savoir les agronomes territoriaux, les moniteurs agronomes, les inspecteurs agronomes, etc.

Ainsi, la formation des travailleurs agricoles devra dans un premier temps être une question des pouvoirs publics.

4.5. Fin de carrière

La dégénérescence fait que l'être humain perde graduellement sa force de travail, quel que le lieu et les conditions de travail. Puisque la fin de carrières d'une personne ne coïncide pas toujours avec la fin physique de sa vie, il devra disposer d'un minimum de revenu pour survivre. D'où la nécessité du paiement des indemnités de fin de carrières et des pensions de retraite.

Etant donné que la plupart des exploitants agricoles du Sud-Ubangi évoluent en marge de législation sociale et du travail, il n'existe aucun plan pour la fin des carrières des travailleurs agricoles. Cette situation se justifie également par l'insuffisance des ressources dont disposent les exploitants agricoles. D'où la faible présence des cadres formés comme travailleurs agricoles. L'agriculture est une question des personnes sans niveau requis d'instruction, faisant preuve tout simplement de la force physique. Ce qui impacte négativement sur le niveau de production. Une telle situation est loin de promouvoir le secteur agricole, assurer le développement socio-économique du pays, d'où l'extraversion de l'économie nationale.

Il faut que les pouvoirs publics soient des véritables entrepreneurs agricoles, assurant des meilleures conditions de vie aux travailleurs agricoles pendant et après leurs carrières.

5. Conclusion

Nous voici au terme de cette réflexion sur la gestion des ressources humaines dans les exploitations agricoles dans la province du Sud-Ubangi.

Il a été question d'examiner l'application des fonctions génériques de la gestion des ressources humaines dans ce secteur et proposer pour chaque fonction, un modèle efficient.

On retiendra que la province sous examen est à vocation agricole. Si avant et peu après l'indépendance du pays, elle était considérée comme grenier agricole et l'agriculture y a fait le bonheur de tout un peuple, tel n'est plus le cas aujourd'hui.

Les grandes et petites unités d'exploitation agricole qui ont fait hier la fierté de cette province et du pays sont quasiment à l'arrêt.

Il s'y pose un sérieux problème de gestion, notamment celui de gestion des ressources humaines. La pratique des fonctions génériques, à savoir l'acquisition des ressources humaines, la rémunération, l'évaluation, la formation et fin des carrières laisse à désirer.

Le secteur n'attire que peu des cadres formés. On y trouve généralement que des personnes jouissant d'une force physique, ne disposant pas d'une bonne base intellectuelle.

D'où la nécessité que l'agriculture soit une question d'Etat en vue d'une gestion rationnelle des ressources humaines, susceptibles de beaucoup produire et garantir l'indépendance alimentaire, limiter les importations alimentaires, lutter contre l'extraversion de l'économie et contribuer efficacement au développement socio-économique de la province en particulier et du pays en général.

Bibliographie

- [1] Besseyre des Horts, C-H. (2011). *RH au quotidien. 100 fiches*. Paris : Dunod.
- [2] Brilman, J. (2010). *Les meilleures pratiques de management*. Paris : Editions d'Organisation.
- [3] Crambade, P. (1982). *Etude de l'amélioration des conditions de culture et de commercialisation des produits vivriers et oléagineux dans les zones autour de GEMENA (UBANGI/ZAIRE). Rapport final*. Paris : Institut de recherche pour les huiles et les oléagineux.
- [4] Langi, F-X. (2016). Evaluation de la distribution des produits agricoles du District de la Lukaya dans la Ville-province de Kinshasa. Mémoire de Diplôme d'Etudes Supérieures non publié en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [5] Makila, J. (2016). *Etat des lieux de la province du Sud-Ubangi*. Communication à la conférence des Gouverneurs des provinces de la RDC tenue à Lubumbashi.
- [6] Makindu, H. (2014). *Questions approfondies de gestion des ressources humaines*. Cours polycopié. Institut Supérieur de Commerce de Kinshasa. Kinshasa.
- [7] Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- [8] Mokili, J. (1988-1989). *Contribution des projets agro-industriels dans le développement socio-économique de l'Ubangi : cas du projet GOSUMA-PALMEZA*. Mémoire spécial de licence non publié en coopération au développement. Université Libre de Bruxelles. Bruxelles.
- [9] Mulambu, M. (1974). « Cultures obligatoires et colonisation dans l'ex-Congo belge ». *Les Cahiers du CEDAF*. N° 6 & 7.
- [10] Nagifi, V. (2013). *Sud-Ubangi. Bassins d'eau et espace agricole*. Bruxelles : SAMSA.
- [11] Ngoy, A-C. (2015). *Evaluation de la pratique de gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises congolaises de Kinshasa*. Mémoire de Diplôme d'Etudes Supérieures non publié en Psychologie. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- [12] Secrétariat Exécutif du Sud-Ubangi. (2016). Archives inédites.
- [13] Williamson, O.E. (1987). *The economic institutions of capitalism*. New York : The Free Press-Collier Macmillan Publisher.
- [14] Williamson, O.E. (1991). « Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural. Alternatives ». *Administrative Science Quarterly*. n°36, pp. 269-296.