

Effet de la rémunération sur l'engagement organisationnel du personnel administratif et technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey, Niger

Effect of Compensation on the Organizational Commitment of Administrative and Technical Staff at Abdou Moumouni University of Niamey, Niger

MAIZOUMBOU TANKARI Boubacar

Doctorant en psychologie sociale et des organisations

Département de psychologie, Faculté des lettres et sciences humaines (FLSH)

Université Abdou Moumouni de Niamey

Niger

Laboratoire des sciences du comportement (LASCOM)

Date de soumission : 10/06/2026

Date d'acceptation : 21/07/2026

Pour citer cet article :

MAIZOUMBOU TANKARI B. (2026) «Effet de la rémunération sur l'engagement organisationnel du personnel administratif et technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey, Niger», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 9 : Numéro 3 » pp : 561 - 585

Résumé

Cette étude examine les liens entre la rémunération et l'engagement organisationnel du personnel administratif et technique (PAT) de l'Université Abdou Moumouni de Niamey (UAM). S'appuyant sur les théories de l'échange social (Blau, 1964), du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) et de l'équité (Adams, 1965), elle analyse spécifiquement l'effet de la rémunération directe et de la rémunération indirecte sur l'engagement affectif, ainsi que celui de la rémunération équitable sur l'engagement normatif. Pour atteindre cet objectif, trois hypothèses sont formulées : la rémunération directe exerce un effet positif sur l'engagement affectif ; la rémunération indirecte exerce un effet positif sur l'engagement affectif ; et la rémunération équitable exerce un effet positif sur l'engagement normatif. Pour vérifier ces hypothèses, un questionnaire a été administré à 300 agents et les données ont été analysées par régressions linéaires. Les résultats montrent que la rémunération directe ($\beta = 0,131$; $p = 0,046$) et indirecte ($\beta = 0,166$; $p = 0,012$) exercent un effet positif et significatif sur l'engagement affectif, après contrôle des variables sociodémographiques. De même la rémunération équitable exerce un effet positif et significatif sur l'engagement normatif ($\beta = 0,372$; $p < 0,001$), également après contrôle. Ces résultats soulignent l'intérêt d'une politique de rémunération adéquate intégrant ces trois dimensions pour renforcer l'engagement du PAT et le bon fonctionnement de l'UAM.

Mots-clés : rémunération directe ; rémunération indirecte ; rémunération équitable ; engagement affectif ; engagement normatif.

Abstract

This study examines the relationship between compensation and organizational commitment among administrative and technical staff (ATS) at Abdou Moumouni University of Niamey. Drawing on Social Exchange Theory (Blau, 1964), Perceived Organizational Support Theory (Eisenberger et al., 1986), and Equity Theory (Adams, 1965), it specifically investigates the effects of direct and indirect compensation on affective commitment, as well as the effect of equitable compensation on normative commitment. Three hypotheses were formulated: direct compensation positively affects affective commitment; indirect compensation positively affects affective commitment; and equitable compensation positively affects normative commitment. To test these hypotheses, a questionnaire was administered to 300 administrative and technical employees, and the collected data were analyzed using hierarchical linear regression analyses, controlling for sociodemographic variables. The results indicate that direct compensation ($\beta = 0.131$; $p = 0.046$) and indirect compensation ($\beta = 0.166$; $p = 0.012$) have positive and significant effects on affective commitment, after controlling for sociodemographic variables. Likewise, equitable compensation has a positive and significant effect on normative commitment ($\beta = 0.372$; $p < 0.001$), also after controlling for sociodemographic variables. These findings underscore the importance of a compensation policy that incorporates these three dimensions in order to strengthen the organizational commitment of administrative and technical staff and support the effective functioning of Abdou Moumouni University of Niamey.

Keywords: direct compensation; indirect compensation; pay equity; affective commitment; normative commitment.

INTRODUCTION

Face à des exigences croissantes en matière de performance et d'efficacité, l'engagement organisationnel s'impose comme un facteur déterminant de la réussite des institutions. Les recherches montrent qu'un niveau élevé d'engagement favorise l'amélioration de la performance individuelle et collective, renforce la satisfaction au travail ainsi que la rétention du personnel, tout en réduisant les comportements de retrait tels que l'absentéisme, l'intention de quitter l'organisation et le turnover (Meyer & Allen, 1997 ; Meyer et al., 2002). Selon le modèle développé par Meyer et Allen (1991), l'engagement affectif renvoie à l'attachement émotionnel de l'employé à son organisation, tandis que l'engagement normatif reflète le sentiment d'obligation morale qui l'encourage à y demeurer.

Considérant l'importance de ces formes d'engagement, les organisations mettent en œuvre diverses pratiques de gestion des ressources humaines destinées à les renforcer (Allen, Shore & Griffeth, 2003 ; Guest, 2017). Parmi ces pratiques, la rémunération occupe une position centrale. Au-delà de sa fonction compensatoire, elle constitue un levier stratégique d'attraction, de fidélisation et de valorisation des employés (Milkovich, Newman & Gerhart, 2020 ; St-Onge, Guerrero, Haines & Brun, 2017). Elle représente également un signal organisationnel influençant les perceptions, les attitudes et les comportements des salariés (Blau, 1964 ; Eisenberger et al., 1986). La rémunération globale comprend généralement trois dimensions complémentaires : la rémunération directe, regroupant les salaires, primes et indemnités ; la rémunération indirecte, constituée des avantages sociaux tels que l'assurance maladie, les régimes de retraite et les congés rémunérés ; et la rémunération équitable, fondée sur la perception de justice dans l'attribution des récompenses (Milkovich et al., 2020).

L'intérêt de cette problématique est particulièrement marqué au sein des établissements d'enseignement supérieur publics africains, confrontés depuis plusieurs décennies à une croissance rapide de la demande d'enseignement supérieur alors que le financement, la gouvernance, les infrastructures et les ressources humaines y demeurent structurellement limités (Banque mondiale, 2021 ; Teferra & Altbach, 2004 ; UNESCO, 2021). À l'instar de nombreux pays africains, le Niger connaît une hausse continue des effectifs étudiants malgré des ressources restreintes, une situation susceptible d'affecter durablement l'engagement du Personnel Administratif et Technique (PAT), qui joue pourtant un rôle essentiel dans le fonctionnement administratif, technique et logistique des universités ainsi que dans la continuité des services universitaires. Les connaissances relatives à l'effet de la rémunération sur l'engagement organisationnel de cette catégorie de personnel demeurent limitées.

Plusieurs indicateurs illustrent concrètement l'ampleur de ces difficultés au Niger. La masse salariale de la fonction publique représentait 45,9 % des recettes fiscales en 2024, soit un niveau supérieur au plafond de 35 % fixé par l'UEMOA, ce qui limite les possibilités de revalorisation salariale (Agence Nigérienne de Presse, 2026). Les niveaux de rémunération demeurent en outre globalement faibles : le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG), pourtant revalorisé de près de 40 % fin 2025, demeure parmi les plus bas de l'espace CEDEAO, en dessous notamment de ceux du Burkina Faso et du Sénégal (Agence Ecofin, 2025). Le Niger demeure par ailleurs un pays à faible revenu (Banque mondiale, 2025), tandis que les organisations internationales et les ONG proposent des conditions de rémunération sensiblement plus attractives, favorisant ce qu'Olivier de Sardan qualifie de « drainage interne des cerveaux » au détriment des structures nationales, dont les administrations publiques (cité par Lavigne Delville, 2018 : 6). Comprendre l'influence des différentes dimensions de la rémunération sur l'engagement du personnel administratif et technique apparaît ainsi essentiel pour soutenir la rétention des compétences et la continuité du service public universitaire.

Sur le plan empirique, plusieurs travaux mettent en évidence une relation positive entre les pratiques de rémunération et l'engagement organisationnel des employés (Owusu, Takyi-Wadieh & Kyei, 2023 ; St-Onge et al., 2017 ; Tremblay & Wils, 2005). Ces résultats laissent toutefois subsister deux lacunes qui fondent la problématique de cette recherche. D'une part, l'engagement organisationnel est fréquemment appréhendé comme un construit global, sans distinction entre ses dimensions affective et normative, alors que celles-ci reposent sur des mécanismes théoriques distincts. D'autre part, les travaux intégrant simultanément les dimensions directe, indirecte et équitable de la rémunération restent rares, en particulier dans les organisations publiques africaines et, plus spécifiquement, au sein des universités publiques nigériennes.

Pour répondre à ces lacunes, cette recherche mobilise trois cadres théoriques complémentaires : la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la théorie du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986), qui éclairent respectivement le rôle de la rémunération directe et de la rémunération indirecte dans la formation de l'engagement affectif, ainsi que la théorie de l'équité (Adams, 1965), qui explique le lien entre la rémunération équitable et l'engagement normatif. Bien que ces cadres théoriques aient été formulés à des périodes différentes, ils demeurent complémentaires. La théorie de l'équité d'Adams (1965) éclaire le mécanisme psychologique de la comparaison sociale à l'origine de l'engagement normatif, tandis que ce concept, précisé ultérieurement par Meyer et Allen (1991), en décrit la manifestation attitudinale.

C'est de ce double constat que se dégage la problématique de cette étude, résumée par les deux questions de recherche suivantes :

- 1. Dans quelle mesure la rémunération directe et la rémunération indirecte influencent-elles l'engagement affectif du Personnel Administratif et Technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey ?**
- 2. Dans quelle mesure la rémunération équitable influence-t-elle l'engagement normatif du Personnel Administratif et Technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey ?**

Cette étude analyse ainsi l'effet de la rémunération directe et de la rémunération indirecte sur l'engagement affectif, ainsi que celui de la rémunération équitable sur l'engagement normatif du Personnel Administratif et Technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature en examinant simultanément plusieurs dimensions de la rémunération et de l'engagement organisationnel dans un contexte universitaire public africain encore peu documenté. Sur le plan managérial, elle peut servir de base aux responsables universitaires pour concevoir des politiques de rémunération susceptibles de renforcer l'attachement, la loyauté et la rétention du personnel dans un contexte de ressources contraintes.

Pour répondre à ces questions, cet article s'organise en cinq sections : la première section présente le cadre théorique. La deuxième section expose la revue de la littérature empirique, à partir de laquelle sont formulées les hypothèses. La troisième section décrit la méthodologie ; la quatrième expose les résultats ; la cinquième discute ces résultats et conclut l'étude.

1. CADRE THÉORIQUE

Trois champs théoriques complémentaires fondent l'analyse du lien entre rémunération et engagement organisationnel dans cette étude : la théorie de l'échange social (Blau, 1964), la théorie du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986), et la théorie de l'équité (Adams, 1965).

1.1. La théorie de l'échange social (Blau, 1964)

La théorie de l'échange social (TES), ancrée dans le principe de réciprocité formulé par Gouldner (1960), postule que les relations de travail reposent sur des échanges mutuels entre l'organisation et ses employés. Ainsi, lorsque l'organisation accorde des ressources valorisées à ses employés, ceux-ci tendent à répondre par des attitudes favorables envers leur organisation, en contrepartie des bénéfices perçus (Cropanzano & Mitchell, 2005). Appliquée à la rémunération directe, cette théorie soutient que le salaire, les primes et les indemnités traduisent la reconnaissance tangible accordée par l'organisation au travail de ses employés. Lorsque ces formes de rémunération correspondent

aux attentes des salariés, elles alimentent un sentiment de valorisation qui consolide leur engagement, c'est-à-dire leur attachement émotionnel à l'organisation. La TES prédit ainsi que plus la rémunération directe est perçue comme favorable, plus l'engagement affectif sera élevé, par le mécanisme d'obligation de réciprocité.

1.2. La théorie du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986)

Dans le prolongement de la TES, la TSOP postule que les employés développent une croyance générale quant à la mesure dans laquelle leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être. Lorsque cette perception est positive, ils développent un sentiment d'obligation de réciprocité qui renforce spécifiquement leur engagement affectif (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Cette théorie éclaire plus particulièrement le lien entre rémunération indirecte et engagement affectif : en accordant des avantages sociaux — régimes de retraite, prestations de santé, congés rémunérés —, l'organisation envoie un signal concret que la sécurité matérielle et le bien-être à long terme de ses membres lui importent (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2017). Ce signal est interprété par l'employé comme une preuve de bienveillance organisationnelle qui génère un soutien organisationnel perçu favorable, renforçant en retour son engagement affectif. La théorie du soutien organisationnel perçu apporte un éclairage complémentaire à la théorie de l'échange social en suggérant que l'effet de la rémunération sur l'engagement affectif ne repose pas uniquement sur un mécanisme d'échange réciproque, mais également sur la perception d'une attention et d'une considération durables de la part de l'organisation.

1.3. La théorie de l'équité (Adams, 1965)

La théorie de l'équité d'Adams (1965) postule que les individus évaluent la justice d'un échange en comparant le ratio entre leurs contributions (effort, compétences, ancienneté) et les rétributions reçues (rémunération, reconnaissance) à celui d'autres salariés occupant des positions comparables. Lorsque ce ratio est perçu comme équilibré, la rémunération équitable qui en résulte, à travers ce mécanisme de justice distributive, engendre — par une obligation morale plutôt qu'une simple réciprocité économique — un attachement de nature normative envers l'organisation. À la différence de l'engagement affectif, fondé sur un lien émotionnel, l'engagement normatif renvoie au sentiment de devoir rester loyal envers l'organisation parce que celle-ci a agi de manière juste (Meyer & Allen, 1991). Appliquée à la rémunération équitable, cette théorie prédit que plus les employés perçoivent leur rétribution comme juste au regard de leur contribution et de celle de leurs pairs, plus leur engagement normatif sera élevé. Bien que formulées à des périodes différentes, ces trois théories partagent un principe commun de réciprocité perçue entre l'employé et l'organisation,

ce qui justifie leur mobilisation conjointe dans un même cadre explicatif. Ces trois théories fondent les bases de cette recherche.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE EMPIRIQUE

2.1. Rémunération directe et engagement affectif

La rémunération directe regroupe l'ensemble des compensations financières versées aux employés en contrepartie de leur travail, notamment le salaire de base, les primes et les indemnités (Milkovich et al., 2020). Au-delà de sa portée strictement financière, la rémunération directe constitue un mécanisme de valorisation des contributions individuelles, susceptible de renforcer les liens affectifs qui unissent les employés à leur organisation (Armstrong & Taylor, 2023).

Les travaux empiriques mettent en évidence une relation positive entre rémunération directe et engagement affectif. Tremblay, Guay, Simard et Chênevert (2000) révèlent qu'une rémunération fondée sur le salaire et les récompenses financières favorise l'engagement affectif des employés. Dans le même ordre d'idée, les travaux de Tremblay et Wils (2005) et de Gerhart et Rynes (2003) suggèrent que la rémunération directe contribue à façonner les attitudes organisationnelles en renforçant le sentiment de valorisation des employés, ce qui favorise le développement de leur engagement affectif envers l'organisation. Plus récemment, Nsoedo et Ojukwu (2020) confirment, dans le contexte nigérian, qu'une rémunération directe favorable contribue au développement de l'engagement affectif.

Des résultats comparables sont également observés dans les établissements d'enseignement supérieur. Osibanjo, Adeniji, Falola et Heirsmac (2014), dans une université privée nigériane, ainsi qu'Aboramadan, Albashiti, Alharazin et Dahleez (2020), auprès d'universités palestiniennes, montrent que les récompenses financières directes renforcent l'attachement émotionnel des employés à leur institution. De même, Mwingirwa et al. (2024), dans des entreprises horticoles kenyanes, soulignent que cet effet est d'autant plus marqué lorsque la rémunération est perçue comme une reconnaissance des contributions individuelles. Toutefois, la comparaison de ces études révèle que l'influence de la rémunération directe varie selon les contextes. Dans les économies où les besoins fondamentaux sont davantage satisfaits, elle constitue un levier parmi d'autres de reconnaissance organisationnelle, tandis que dans plusieurs contextes africains caractérisés par des contraintes économiques plus importantes (Nsoedo & Ojukwu, 2020), son rôle apparaît plus déterminant. Ces différences suggèrent que le contexte économique pourrait moduler le mécanisme de réciprocité décrit par la théorie de l'échange social. Cette question demeure toutefois peu étudiée dans les universités publiques africaines et, à notre connaissance, n'a jamais été examinée dans le contexte nigérien, ce qui conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H1 : La rémunération directe exerce un effet positif sur l'engagement affectif du Personnel Administratif et Technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey.

2.2. Rémunération indirecte et engagement affectif

La rémunération indirecte correspond à l'ensemble des avantages sociaux accordés aux employés en complément de la rémunération directe, notamment les assurances, les régimes de retraite, les congés payés, les prestations de santé et diverses formes de protection sociale (Milkovich et al., 2020 ; St-Onge et al., 2017). Contrairement à la rémunération directe, qui vise principalement à rétribuer la contribution au travail, elle répond davantage à une logique de sécurité, de bien-être et de soutien à long terme. En ce sens, elle constitue un signal de l'attention portée par l'organisation à ses employés, susceptible de renforcer leur engagement affectif (Armstrong & Taylor, 2023).

Les travaux empiriques suggèrent que les avantages sociaux favorisent l'engagement affectif. Rhoades et Eisenberger (2002) établissent que les pratiques organisationnelles orientées vers le bien-être des employés tel que les avantages sociaux, la reconnaissance du travail accompli et le soutien en cas des difficultés personnelles constituent une source importante de soutien organisationnel perçu, lequel est fortement associé à l'engagement affectif. Dans le même sens, Allen et al. (2003) mettent en évidence que les avantages sociaux renforcent l'engagement affectif par l'intermédiaire de ce mécanisme. Par ailleurs, Wickramasinghe (2014) observe que les employés bénéficiant d'avantages sociaux valorisés manifestent un engagement affectif plus élevé et des intentions de départ plus faibles.

Des résultats convergents sont également observés dans plusieurs contextes africains. Mabaso et Dlamini (2018), en Afrique du Sud, mettent en évidence une relation positive entre les avantages sociaux et l'engagement organisationnel, notamment la dimension affective. De leur côté, Ofuani, Nzegwu et Ohiaeri (2022) révèlent que les récompenses non financières favorisent l'engagement affectif des employés universitaires nigériens, tandis que Debbat (2017), en Algérie, observe que la reconnaissance non monétaire est plus fortement associée à l'engagement affectif qu'aux autres dimensions de l'engagement organisationnel. Enfin, Owusu et al. (2023), au Ghana, confirment que les avantages sociaux contribuent à renforcer l'engagement affectif en favorisant la perception du soutien organisationnel.

Les résultats des différentes recherches ne convergent toutefois pas entièrement quant à l'importance de la rémunération indirecte. Alors que Wickramasinghe (2014) et Owusu et al. (2023) la considèrent comme un déterminant parmi d'autres de l'engagement affectif, Mabaso et Dlamini (2018) lui attribuent un rôle plus central dans les contextes où les dispositifs publics de protection sociale demeurent limités. Ces divergences suggèrent que l'effet de la rémunération indirecte

dépend du contexte institutionnel dans lequel évoluent les employés. Cette perspective reste encore peu étudiée dans les établissements publics d'enseignement supérieur africains et demeure inédite dans le contexte nigérien, ce qui conduit à formuler l'hypothèse suivante :

H2 : La rémunération indirecte exerce un effet positif sur l'engagement affectif du Personnel Administratif et Technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey.

2.3. Rémunération équitable et engagement normatif

La rémunération équitable renvoie à la perception qu'ont les employés de la justice de leur rétribution, évaluée au regard de leur contribution et de celle de collègues occupant des fonctions similaires (Adams, 1965 ; Price & Mueller, 1986). Contrairement aux composantes objectives de la rémunération directe ou indirecte, elle constitue une évaluation subjective et comparative de cette rétribution. Selon la théorie de l'équité, lorsque les employés perçoivent leur rémunération comme juste, ils développent un sentiment de réciprocité envers leur organisation susceptible de renforcer leur engagement normatif (Meyer & Allen, 1991).

Les recherches ayant examiné explicitement l'effet de la rémunération équitable sur l'engagement normatif demeurent limitées. Rahman, Som, Karim, Rahman et Karim (2023), dans une étude menée auprès de 254 enseignants d'universités privées du Bangladesh, établissent que l'équité salariale interne exerce un effet positif et significatif sur l'engagement normatif, tandis que l'équité salariale externe n'a pas d'effet significatif. Les auteurs concluent ainsi que la perception de justice dans les comparaisons salariales internes constitue un déterminant important du sentiment d'obligation morale envers l'institution.

Dans le même sens, Pathardikar, Mishra et Sahu (2024), auprès de 305 cadres d'entreprises indiennes, indiquent que la rémunération équitable, mesurée à travers la justice distributive, exerce un effet direct et significatif sur l'engagement normatif, en partie médiatisé par la satisfaction au travail.

Les résultats disponibles montrent que l'effet de la rémunération équitable dépend également du référent de comparaison mobilisé par les employés. Rahman et al. (2023) observent que seule l'équité salariale interne influence significativement l'engagement normatif, tandis que l'équité externe ne produit pas le même effet. À l'inverse, Pathardikar et al. (2024) abordent la rémunération équitable à travers la justice distributive sans distinguer explicitement ces deux formes de comparaison. Cette différence d'approche montre que les mécanismes reliant la rémunération équitable à l'engagement normatif restent encore insuffisamment documentés. Cette question demeure notamment inexplorée dans les établissements publics d'enseignement supérieur africains, ce qui justifie la formulation de l'hypothèse suivante :

H3 : La rémunération équitable exerce un effet positif sur l'engagement normatif du Personnel Administratif et Technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey.

Prise dans son ensemble, cette revue de littérature révèle un constat commun aux trois relations examinées : au-delà de leur confirmation généralement positive, leur intensité varie selon des facteurs contextuels encore peu théorisés — contrainte économique (Nsoedo & Ojukwu, 2020), degré de protection sociale publique (Mabaso & Dlamini, 2018), ou référent de comparaison salariale mobilisé (Rahman et al., 2023). Ces différences suggèrent que les effets de la rémunération sur l'engagement organisationnel demeurent largement dépendants du contexte économique, institutionnel et organisationnel dans lequel évoluent les employés. L'absence d'études menées dans les universités publiques nigériennes limite toutefois la portée de ces résultats et justifie l'intérêt de la présente recherche.

3. MÉTHODOLOGIE

La présente étude adopte une approche quantitative fondée sur une enquête par questionnaire structuré (Creswell & Creswell, 2018). Elle vise à analyser l'effet de la rémunération directe et de la rémunération indirecte sur l'engagement affectif du personnel administratif et technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey. Cette section présente successivement les variables de l'étude et leurs modalités, les instruments de mesure mobilisés, l'échantillon retenu ainsi que la procédure de collecte des données.

3.1. Variables de l'étude

Les variables indépendantes sont la rémunération directe, la rémunération indirecte et la rémunération équitable, tandis que les variables dépendantes sont l'engagement affectif et l'engagement normatif. Ces construits ont été opérationnalisés à partir d'items issus de la littérature et mesurés à l'aide d'une échelle de Likert à sept points allant de 1 (« Totalement en désaccord ») à 7 (« Totalement d'accord »). L'adoption de cette échelle contribue à saisir plus finement les différences de perception entre les répondants, tout en augmentant la précision des analyses statistiques réalisées (Hair, Black, Babin & Anderson, 2019).

3.2. Échantillon

La population cible est constituée du Personnel Administratif et Technique (PAT) de l'Université Abdou Moumouni de Niamey, dont l'effectif est estimé à 504 agents. L'absence d'une base de sondage exhaustive a conduit à privilégier un échantillonnage non probabiliste par convenance (Etikan, Musa & Alkassim, 2016). La collecte des données a été réalisée dans l'ensemble des facultés, écoles et services centraux de l'université auprès des agents présents et acceptant de

participer à l'étude. Les agents absents (mission, congé ou autre motif) ainsi que ceux ayant refusé de répondre n'ont pas été retenus. Cette procédure ne garantit pas une probabilité égale de sélection, mais elle a permis de couvrir l'ensemble des structures de l'université.

Au total, 300 questionnaires exploitables ont été recueillis, représentant 59,52 % de l'effectif total du Personnel Administratif et Technique de l'Université Abdou Moumouni. Cette taille d'échantillon dépasse largement les exigences des analyses de régression. Selon Green (1991), un modèle comportant trois prédicteurs nécessite au minimum 74 observations pour tester le modèle global ($N \geq 50 + 8k$) et 107 observations pour estimer les coefficients individuels ($N \geq 104 + k$). L'effectif retenu est donc largement supérieur à ces seuils et est généralement considéré comme suffisant pour les analyses de régression envisagées (Cohen, 1988). L'échantillon est composé de 70 % d'hommes et de 30 % de femmes. L'âge moyen est de 41 ans ($ET = 9,50$) et l'ancienneté moyenne de 9 ans ($ET = 7,55$). Sur le plan professionnel, il comprend 30 % de cadres supérieurs, 38 % de cadres moyens, 8 % d'agents de maîtrise et 24 % d'auxiliaires.

3.3. Instrument de mesure

L'instrument de collecte comprend quatre sections. La première mesure la rémunération directe (7 items), la rémunération indirecte (5 items) et la rémunération équitable (12 items) à partir de l'échelle développée par Guay (1999). Les deuxième et troisième section évaluent respectivement l'engagement affectif et l'engagement normatif à l'aide des échelles de Meyer et Allen (1997), composées chacune de six (6) items et reconnues pour leurs qualités psychométriques. Pour chacun des énoncés, les répondants étaient invités à exprimer leur degré d'accord sur une échelle de Likert à sept points allant de 1 (« Totalelement en désaccord ») à 7 (« Totalelement d'accord »). Enfin, la quatrième section est consacrée aux caractéristiques sociodémographiques des répondants, notamment le sexe, l'âge, l'ancienneté, le niveau d'instruction et la catégorie professionnelle.

3.4. Procédure de collecte des données

La collecte des données s'est déroulée en trois étapes. Tout d'abord, un pré-test a été réalisé auprès de 21 agents volontaires représentant les principales catégories professionnelles de l'université (4 cadres supérieurs, 11 cadres moyens et 6 auxiliaires) afin de vérifier la clarté et la pertinence des items du questionnaire. Ensuite, après obtention des autorisations administratives nécessaires, le questionnaire a été administré en face-à-face auprès du Personnel Administratif et Technique des différentes facultés et écoles de l'Université Abdou Moumouni de Niamey. Les participants ont été informés des objectifs de l'étude ainsi que du caractère volontaire, anonyme et confidentiel de leur

participation. Enfin, les questionnaires recueillis ont été vérifiés, codés et saisis dans le logiciel SPSS version 21 pour les analyses statistiques.

4. RÉSULTATS

4.1. Analyse de la fiabilité et de la validité des instruments de mesure

La fiabilité des échelles de mesure a été vérifiée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (seuil satisfaisant $> 0,70$; Nunnally & Bernstein, 1994), et la validité des construits par analyse factorielle, conformément aux procédures d'analyse sous SPSS décrites par (Field, 2018).

Le Tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure.

Tableau 1 : Résultats de l'analyse de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure

Variables	Nombre d'items	Alpha de Cronbach	Saturations factorielles	KMO
Rémunération directe	7	0,84	0,31 – 0,58	0,843
Rémunération indirecte	5	0,88	0,40 – 0,65	0,802
Rémunération équitable	12	0,80	0,37 – 0,72	0,802
Engagement affectif	6	0,69	0,46 – 0,81	0,689
Engagement normatif	6	0,68	0,43 – 0,83	0,786

Source : données issues de l'enquête terrain (Novembre 2025), analyses SPSS 21.

Il ressort de l'analyse de la fiabilité et de la validité des instruments de mesure que les différentes échelles présentent globalement de bonnes propriétés psychométriques. Les coefficients alpha de Cronbach varient entre 0,68 et 0,88, traduisant une fiabilité globalement acceptable à élevée selon les seuils recommandés.

Il ressort également que les indices KMO, situés entre 0,689 et 0,843, sont tous supérieurs au seuil critique de 0,60, ce qui atteste de l'adéquation des données à l'analyse factorielle exploratoire. En particulier, les échelles de rémunération équitable ($\alpha = 0,80$; KMO = 0,802) et d'engagement normatif ($\alpha = 0,68$; KMO = 0,786) présentent des niveaux de fiabilité et de validité jugés satisfaisants dans un contexte exploratoire. Si l'alpha de l'échelle d'engagement normatif se situe légèrement en dessous du seuil conventionnel de 0,70, il demeure dans la fourchette jugée acceptable en recherche exploratoire (Hair et al., 2019), d'autant que l'indice KMO associé confirme la pertinence de cette échelle pour l'analyse factorielle.

Enfin, les tests de sphéricité de Bartlett sont significatifs ($p < 0,001$), confirmant l'existence de corrélations suffisantes entre les variables pour justifier la pertinence de l'analyse factorielle. Globalement, ces résultats confirment les qualités psychométriques satisfaisantes des échelles, permettant leur mobilisation dans les analyses ultérieures.

4.2. Contrôle du biais de méthode commune

Étant donné que les données ont été collectées au moyen d'un questionnaire unique administré aux mêmes répondants au même moment, un test du facteur unique de Harman a été réalisé afin d'évaluer le risque de biais de méthode commune (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Selon cette méthode, un biais est susceptible d'être présent lorsque le premier facteur explique plus de 50 % de la variance totale. Le tableau suivant présente, les résultats du test du facteur unique de Harman.

Tableau 2. Résultats du test du facteur unique de Harman

Indicateurs	Valeur
Nombre d'items	36
Méthode d'extraction	Analyse en composantes principales
Rotation	Aucune (solution non rotée)
Nombre de facteurs extraits (Valeur propre > 1)	10
Variance expliquée par le premier facteur (%)	20,657
Seuil de référence (%)	50

Source : données issues de l'enquête terrain (Novembre 2025), analyses SPSS 21.

Les résultats du tableau ci-dessus, indiquent que le premier facteur explique 20,657 % de la variance totale, soit une valeur largement inférieure au seuil de 50 % recommandé par Podsakoff et al. (2003). Par conséquent, le biais de méthode commune ne constitue pas une menace significative pour la validité des résultats de cette étude. Cette vérification ex post est complétée par des précautions procédurales prises en amont de la collecte, notamment l'anonymat garanti des répondants et la présentation séparée des échelles de rémunération et d'engagement dans le questionnaire, de nature à limiter le risque de biais de désirabilité sociale (Podsakoff et al., 2003).

4.3. Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude

L'analyse descriptive et les corrélations de Pearson examinent la direction et l'intensité des relations entre variables, interprétées selon les seuils de Cohen (1988) : faible ($r \approx 0,10$), modérée ($r \approx 0,30$), forte ($r \geq 0,50$).

Le Tableau ci-dessous présente les résultats des analyses descriptives et corrélations entre les variables de l'étude.

Tableau 3 : Statistiques descriptives et corrélations entre les variables de l'étude

Variables	Moyenne	Écart-type	1	2	3	4	5
1. Engagement affectif	30,99	5,69	1				
2. Engagement normatif	30,83	7,29		1			
3. Rémunération directe	37,78	6,33	0,219**		1		
4. Rémunération indirecte	26,31	5,85	0,243**			1	
5. Rémunération équitable	65,16	9,70		0,373**			1

*Note. Les coefficients présentés sont des corrélations de Pearson. ** $p < 0,01$ (bilatéral).*

Source : données issues de l'enquête terrain (Novembre 2025), analyses SPSS 21.

Les statistiques descriptives indiquent que les répondants présentent un niveau moyen d'engagement affectif ($M = 30,99$; $ET = 5,69$) et d'engagement normatif ($M = 30,83$; $ET = 7,29$). Les dimensions de la rémunération affichent des moyennes de 37,78 ($ET = 6,33$) pour la rémunération directe, 26,31 ($ET = 5,85$) pour la rémunération indirecte et 65,16 ($ET = 9,70$) pour la rémunération équitable. Les corrélations de Pearson indiquent que la rémunération directe est positivement et significativement associée à l'engagement affectif ($r = 0,219$; $p < 0,01$), tout comme la rémunération indirecte ($r = 0,243$; $p < 0,01$). Ces relations sont de faible intensité selon les critères de Cohen (1988). Par ailleurs, la rémunération équitable est positivement et significativement associée à l'engagement normatif ($r = 0,373$; $p < 0,01$), indiquant une relation de force modérée. Ces résultats apportent un premier soutien aux hypothèses, mais ne permettent pas d'apprécier l'effet propre de chaque variable, d'où le recours à des analyses de régression linéaire.

4.4. Vérification des hypothèses

La vérification des hypothèses a été réalisée à l'aide de régressions linéaires hiérarchiques sous SPSS 21. Pour chaque variable dépendante, une première étape a introduit les variables de contrôle sociodémographiques (âge, sexe, niveau d'étude, niveau hiérarchique, ancienneté), suivie d'une seconde étape intégrant les variables de rémunération : une régression hiérarchique multiple pour tester les effets de la rémunération directe et indirecte sur l'engagement affectif, et une régression hiérarchique simple pour tester l'effet de la rémunération équitable sur l'engagement normatif. Cette procédure en deux étapes permet d'isoler la part de variance expliquée spécifiquement par les variables de rémunération, une fois les caractéristiques sociodémographiques des répondants prises en compte.

Le tableau suivant présente les résultats du résumé des modèles de régression hiérarchique.

Tableau 4 : Résultats du résumé des modèles de régression hiérarchique

Variable dépendante	R ² Étape 1	R ² Étape 2	ΔR^2	F modèle final	p	Durbin-Watson
Engagement affectif	0,019	0,083	0,064	3,800	0,001	1,951
Engagement normatif	0,024	0,159	0,135	9,206	<0,001	1,839

Note. Étape 1 = variables de contrôle (âge, sexe, niveau d'étude, niveau hiérarchique, ancienneté). Étape 2 = ajout des variables de rémunération directe, indirecte et équitable.

Source : données issues de l'enquête terrain (Novembre 2025), analyses SPSS 21.

Les résultats montrent que les variables de contrôle introduites à l'étape 1 n'expliquent pas significativement l'engagement affectif ($R^2 = 0,019$; $p = 0,332$) ni l'engagement normatif ($R^2 = 0,024$; $p = 0,207$). En revanche, l'introduction des variables de rémunération à l'étape 2 améliore significativement le pouvoir explicatif des deux modèles. Le modèle final explique 8,3 % de la variance de l'engagement affectif ($R^2 = 0,083$; $F(7,292) = 3,800$; $p = 0,001$), dont 6,4 % ($\Delta R^2 = 0,064$; $F\Delta = 10,235$; $p < 0,001$) sont attribuables à l'ajout de la rémunération directe et de la rémunération indirecte. De même, le modèle final explique 15,9 % de la variance de l'engagement normatif ($R^2 = 0,159$; $F(6,293) = 9,206$; $p < 0,001$), dont 13,5 % ($\Delta R^2 = 0,135$; $F\Delta = 46,869$; $p < 0,001$) résultent de l'introduction de la rémunération équitable. Les tailles d'effet calculées selon Cohen (1988) correspondent respectivement à un effet faible ($f^2 \approx 0,07$) pour l'engagement affectif et à un effet modéré ($f^2 \approx 0,16$) pour l'engagement normatif. Par ailleurs, les valeurs de Durbin-Watson (1,951 et 1,839), proches de 2, indiquent l'absence d'autocorrélation des erreurs. Dans l'ensemble, ces résultats montrent que les variables de rémunération apportent une contribution significative à l'explication de l'engagement organisationnel, au-delà des variables de contrôle retenues. Le tableau ci-dessous présente les résultats des coefficients de l'étape 2 de la régression hiérarchique, intégrant simultanément les variables de contrôle et les variables de rémunération.

Tableau 5. Coefficients de la régression hiérarchique prédisant l'engagement affectif

Prédicteurs	B	β	p	Tolerance	VIF
Âge	-0,037	-0,062	0,375	0,637	1,57
Sexe	-0,733	-0,059	0,299	0,961	1,04
Niveau d'étude	0,044	0,006	0,937	0,606	1,65
Niveau hiérarchique	0,299	0,059	0,415	0,595	1,68
Ancienneté	0,060	0,080	0,249	0,649	1,54
Rémunération directe	0,117	0,131	0,046	0,725	1,38

Rémunération indirecte	0,162	0,166	0,012	0,725	1,38
------------------------	-------	-------	-------	-------	------

Note. Coefficients du modèle final (étape 2). Les valeurs de tolérance ($> 0,20$) et de VIF (< 5) indiquent l'absence de multicolinéarité.

Source : données issues de l'enquête terrain (Novembre 2025), analyses SPSS 21.

Les résultats du modèle hiérarchique montrent qu'après prise en compte des variables de contrôle (âge, sexe, niveau d'étude, niveau hiérarchique et ancienneté), la rémunération directe exerce un effet positif et statistiquement significatif sur l'engagement affectif ($\beta = 0,131$; $p = 0,046$). Ce résultat confirme l'hypothèse H1, selon laquelle la rémunération directe exerce un effet positif sur l'engagement affectif du personnel administratif et technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey. De même, la rémunération indirecte exerce un effet positif et significatif sur l'engagement affectif ($\beta = 0,166$; $p = 0,012$), confirmant ainsi l'hypothèse H2, selon laquelle la rémunération indirecte exerce un effet positif sur l'engagement affectif du personnel administratif et technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey. En revanche, aucune des variables de contrôle ne présente d'association statistiquement significative avec l'engagement affectif, ce qui suggère que les variations observées de cette dimension sont principalement associées aux pratiques de rémunération. Enfin, les valeurs de tolérance supérieures à 0,20 et de VIF inférieures à 5 confirment l'absence de problème de multicolinéarité, renforçant ainsi la fiabilité des estimations obtenues.

Tableau 6. Coefficients de la régression hiérarchique prédisant l'engagement normatif

Prédicteurs	B	β	p	Tolerance	VIF
Âge	-0,111	-0,145	0,031	0,641	1,56
Sexe	0,069	0,004	0,937	0,967	1,03
Niveau d'étude	0,098	0,010	0,885	0,607	1,65
Niveau hiérarchique	0,415	0,064	0,353	0,602	1,66
Ancienneté	0,097	0,100	0,132	0,733	1,36
Rémunération équitable	0,279	0,372	$<0,001$	0,975	1,03

Note. Coefficients du modèle final (étape 2). Les valeurs de tolérance ($> 0,20$) et de VIF (< 5) indiquent l'absence de multicolinéarité.

Source : données issues de l'enquête terrain (Novembre 2025), analyses SPSS 21.

Les résultats montrent qu'après prise en compte des variables de contrôle, la rémunération équitable exerce un effet positif et hautement significatif sur l'engagement normatif ($\beta = 0,372$; $p < 0,001$). Ce résultat confirme l'hypothèse H3, selon laquelle la rémunération équitable exerce un effet positif

sur l'engagement normatif du personnel administratif et technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey. Parmi les variables de contrôle, seul l'âge présente une association négative statistiquement significative avec l'engagement normatif ($\beta = -0,145$; $p = 0,031$). Ainsi, toutes choses égales par ailleurs, une augmentation de l'âge est associée à une légère diminution de l'engagement normatif. Ce résultat, qui ne faisait pas l'objet d'une hypothèse de recherche, est rapporté à titre exploratoire et doit être interprété avec prudence. Il pourrait constituer une piste de recherche pour de futures études. Enfin, les valeurs de tolérance supérieures à 0,20 et de VIF inférieures à 5 indiquent l'absence de problème de multicolinéarité, ce qui renforce la robustesse des coefficients estimés.

5. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette étude visait à analyser l'effet de la rémunération directe et indirecte sur l'engagement affectif, ainsi que l'effet de la rémunération équitable sur l'engagement normatif du personnel administratif et technique (PAT) de l'Université Abdou Moumouni de Niamey. Globalement, les résultats présentés en section 4.4 confirment les associations attendues entre la rémunération directe et indirecte et l'engagement affectif, ainsi qu'entre la rémunération équitable et l'engagement normatif.

En ce qui concerne l'effet de la rémunération directe sur l'engagement affectif du personnel administratif et technique de l'université Abdou Moumouni de Niamey, les résultats obtenus corroborent les postulats de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), selon laquelle les relations entre l'employé et l'organisation reposent sur un principe de réciprocité : lorsque les agents perçoivent favorablement leur salaire, leurs primes et leurs indemnités, ils développent un attachement émotionnel plus fort envers leur institution. Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Tremblay et al. (2000), Tremblay et Wils (2005), Nsoedo et Ojukwu (2020) et Mwingirwa et al. (2024), selon lesquels les récompenses financières directes renforcent l'engagement affectif des employés.

S'agissant de l'effet de la rémunération indirecte sur l'engagement affectif, les résultats confirment les postulats de la théorie du soutien organisationnel perçu (Eisenberger et al., 1986) : les avantages sociaux (assurance maladie, congés, retraite) sont interprétés comme des manifestations concrètes d'attention de l'organisation, constituant une source importante de sécurité dans un contexte où la protection sociale demeure limitée. Ces résultats illustrent la complémentarité entre la TES et la TSOP évoquée en section 1.2 : la rémunération directe agit par un mécanisme de réciprocité économique immédiate, tandis que la rémunération indirecte agit par la perception durable d'une bienveillance organisationnelle, ce qui explique pourquoi ces deux dimensions distinctes

convergent toutes deux vers l'engagement affectif. Ils sont cohérents avec les travaux de Rhoades et Eisenberger (2002), Kurtessis et al. (2017), Allen et al. (2003), Wickramasinghe (2014), Mabaso et Dlamini (2018), Owusu et al. (2023), Debbat (2017) et Ofuani et al. (2022) sur le rôle des avantages sociaux dans l'attachement émotionnel des employés. Par ailleurs, la rémunération indirecte apparaît comme un prédicteur plus important de l'engagement affectif que la rémunération directe, ce qui suggère que les avantages sociaux occupent une place stratégique dans un environnement où les mécanismes de protection sociale demeurent limités.

Concernant l'effet de la rémunération équitable sur l'engagement normatif du personnel administratif et technique de l'université Abdou Moumouni de Niamey, ces résultats confirment les postulats de la théorie de l'équité d'Adams (1965), selon laquelle les employés développent un sentiment d'obligation morale envers leur organisation lorsqu'ils estiment que les récompenses qu'ils reçoivent sont proportionnelles à leurs contributions. Ces résultats convergent précisément avec les travaux de Rahman et al. (2023), qui indiquent que l'équité salariale renforce l'engagement normatif des enseignants d'universités privées du Bangladesh ($\beta = 0,579$; $p < 0,001$), ainsi qu'avec Pathardikar et al. (2024), qui établissent que la rémunération équitable, mesurée à travers la justice distributive, exerce un effet direct et significatif sur l'engagement normatif de cadres indiens, en partie médiatisé par la satisfaction au travail.

Sur le plan théorique, ce résultat met en évidence le rôle de la rémunération équitable, interprétée à la lumière de la justice distributive de la théorie de l'équité d'Adams (1965). Contrairement à la théorie de l'échange social (Blau, 1964), qui met l'accent sur la réciprocité entre l'employé et l'organisation, la théorie de l'équité souligne que c'est la perception d'une rémunération juste, au regard des contributions fournies et des récompenses reçues, qui favorise l'engagement normatif. Cette interprétation est cohérente avec les résultats de la présente étude, où l'introduction de la rémunération équitable améliore davantage le pouvoir explicatif du modèle de l'engagement normatif ($\Delta R^2 = 0,135$) que l'ajout conjoint de la rémunération directe et de la rémunération indirecte dans le modèle de l'engagement affectif ($\Delta R^2 = 0,064$). Ces résultats suggèrent que la perception d'une rémunération équitable est susceptible de favoriser un sentiment d'obligation morale durable envers l'organisation.

Enfin, bien que les hypothèses aient été validées, les coefficients de détermination obtenus ($R^2 = 0,083$ et $R^2 = 0,159$, après intégration des variables de contrôle) indiquent que la rémunération n'explique qu'une part limitée de la variance de l'engagement organisationnel. Ce résultat demeure toutefois cohérent avec les travaux de Meyer et al. (2002), selon lesquels l'engagement organisationnel est un phénomène multidimensionnel influencé par une diversité de facteurs

individuels, relationnels et organisationnels. La part de variance non expliquée pourrait ainsi être attribuable à des variables non prises en compte dans cette étude, telles que la satisfaction au travail, le style de leadership, la justice procédurale ou le climat organisationnel, qui constituent autant de pistes pour de futures recherches. Ainsi, la rémunération apparaît comme un levier important de l'engagement organisationnel du personnel administratif et technique de l'Université Abdou Moumouni de Niamey, sans toutefois en constituer l'unique déterminant.

Par ailleurs, le résultat exploratoire relatif à l'âge, négativement associé à l'engagement normatif ($\beta = -0,145$; $p = 0,031$), mérite une attention particulière. Une explication possible réside dans l'évolution du contrat psychologique entre l'employé et l'organisation au fil de la carrière : les agents plus âgés, ayant accumulé davantage d'expérience et d'alternatives perçues, pourraient fonder leur maintien dans l'organisation moins sur un sentiment d'obligation morale que sur d'autres considérations, telles que la proximité de la retraite ou l'attachement affectif développé au fil du temps. Cette interprétation reste toutefois spéculative et mériterait d'être testée explicitement dans de futures recherches, notamment à travers l'examen conjoint de l'ancienneté et de l'âge comme déterminants différenciés des formes d'engagement.

Sur le plan managérial, ces résultats invitent les responsables de l'Université Abdou Moumouni de Niamey à considérer la rémunération non comme un simple mécanisme compensatoire, mais comme un levier différencié d'engagement organisationnel. Dans la mesure où les possibilités d'action sur la rémunération directe demeurent contraintes par la réglementation de la fonction publique et par le plafond de la masse salariale fixé par l'UEMOA, deux orientations pratiques apparaissent prioritaires. D'une part, le renforcement de la rémunération indirecte — couverture médicale, accès facilité au logement, prise en charge du transport — constitue un levier mobilisable sans révision statutaire des salaires, notamment à travers des partenariats institutionnels avec des structures de santé ou de mutuelle. D'autre part, une plus grande transparence dans les critères d'attribution des primes et des avantages permettrait de renforcer la perception d'équité, condition identifiée dans cette étude comme déterminante de l'engagement normatif, sans impliquer nécessairement une hausse de la masse salariale.

CONCLUSION

Les résultats de cette étude confirment que la rémunération constitue un déterminant significatif, bien que partiel, de l'engagement organisationnel du personnel administratif et technique de l'université Abdou Moumouni de Niamey, avec une intensité variable selon la dimension considérée : les trois hypothèses formulées ont été confirmées, ce qui souligne qu'une perception

favorable des pratiques de rémunération contribue à renforcer à la fois l'attachement émotionnel et le sentiment d'obligation morale du personnel envers son institution.

Sur le plan théorique, cette recherche confirme la pertinence de la théorie de l'échange social et de la théorie du soutien organisationnel perçu pour expliquer l'influence de la rémunération sur l'engagement affectif. Elle apporte également des éléments empiriques soutenant la théorie de l'équité d'Adams (1965) dans l'explication de la relation entre rémunération équitable et engagement normatif.

Sur le plan empirique, les résultats montrent que les composantes de la rémunération n'agissent pas de manière uniforme sur les dimensions de l'engagement organisationnel. La rémunération indirecte apparaît comme un levier important de l'engagement affectif, tandis que la rémunération équitable constitue un déterminant majeur de l'engagement normatif. Ces résultats enrichissent les connaissances sur les pratiques de rémunération dans le contexte des universités publiques africaines.

D'un point de vue managérial, les résultats soulignent l'intérêt d'adopter une politique de rémunération intégrant les composantes directes, indirectes et l'équité salariale afin de renforcer durablement l'engagement du personnel administratif et technique. Si les possibilités d'action sur le salaire de base demeurent limitées par la réglementation de la fonction publique, deux leviers apparaissent prioritaires : le renforcement de la rémunération indirecte (couverture médicale, logement, transport), notamment à travers des partenariats institutionnels, et une plus grande transparence dans les critères d'attribution des primes, susceptible de consolider le sentiment d'équité sans coût budgétaire important.

Toutefois, cette recherche comporte certaines limites. Le recours à un échantillon de convenance issu d'une seule université publique limite la généralisation des résultats. Par ailleurs, la fiabilité de l'échelle d'engagement normatif ($\alpha = 0,68$), bien qu'acceptable dans une recherche exploratoire (Hair et al., 2019), ainsi que le risque de biais de désirabilité sociale (Podsakoff et al., 2003), invitent à interpréter les résultats avec prudence. La validation des échelles repose principalement sur une analyse factorielle exploratoire, l'absence d'indices de validité convergente (AVE) et de fiabilité composite (CR) constituant une limite méthodologique. En outre, le caractère transversal de l'étude ne permet pas d'établir des relations causales entre les variables. Enfin, bien que le test du facteur unique de Harman ait indiqué l'absence d'un biais de méthode commune significatif (voir section 4.2), l'utilisation d'un questionnaire auto-administré peut toujours exposer les résultats à un risque résiduel de biais inhérent à ce type de recherche.

Les recherches futures pourraient élargir l'échantillon à plusieurs universités publiques nigériennes afin d'évaluer la généralisabilité des résultats, recourir à une analyse factorielle confirmatoire et aux modèles d'équations structurelles (SEM ou PLS-SEM), examiner le rôle d'autres variables explicatives ou modératrices, notamment le statut contractuel du personnel, et mettre en œuvre des procédures statistiques permettant d'évaluer le biais de méthode commune.

RÉFÉRENCES

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Agence Ecofin. (2025, 23 octobre). Niger : hausse de 39,7 % du salaire minimum interprofessionnel garanti. <https://www.agenceecofin.com/actualites/2410-132607-niger-hausse-de-39-7-du-salaire-minimum-interprofessionnel-garanti>
- Agence Nigérienne de Presse. (2026, 21 mai). Niger : La masse salariale représente plus de 410 milliards de FCFA en 2025, soit près de 40 % des ressources publiques. <https://anp.ne/niger-la-masse-salariale-represente-plus-de-410-milliards-de-fcfa-en-2025-soit-pres-de-40-des-ressources-publiques/>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Banque mondiale. (2021). *Higher education and COVID-19 in Sub-Saharan Africa*. World Bank Group.
- Banque mondiale. (2025). Niger : Vue d'ensemble. <https://www.banquemondiale.org/ext/fr/country/niger>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.

- Debbat, M. H. (2017). L'influence des nouvelles pratiques salariales sur l'engagement organisationnel [Thèse de doctorat, Université Mustapha Stambouli de Mascara].
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- Green, S. B. (1991). How many subjects does it take to do a regression analysis? *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510.
- Guay, P. (1999). Pratiques de gestion des ressources humaines et engagement organisationnel [Mémoire de maîtrise, École des Hautes Études Commerciales, Université de Montréal].
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Lavigne Delville, P. (2018). Faire vivre une ONG au Niger, entre précarité des ressources financières et instabilité des ressources humaines. *RECMA*, 349(3), 87–100. <https://doi.org/10.3917/recma.349.0087>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2018). Total rewards and its effects on organisational commitment in higher education institutions. *SA Journal of Human Resource Management*, 16, Article a913.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mwingirwa, M. K., Okello, D. J., Otinga, H. N., & Kitonga, D. (2024). Effect of compensation system on employee engagement in Fairtrade horticultural firms in Kenya. *European Scientific Journal*, 20(15), 242–260.
- Nsoedo, O., & Ojukwu, H. S. (2020). An empirical analysis of employee remuneration and affective commitment. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(5), 309–319.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Ofuani, A. B., Nzegwu, A. N., & Ohiaeri, N. V. (2022). The impact of organizational reward system on employees' commitment in Nigerian public universities: A study of the University of Lagos. *UNILAG Journal of Business*, 8(2), 189–202.
- Osibanjo, O. A., Adeniji, A. A., Falola, H. O., & Heirsmac, P. T. (2014). Compensation packages: A strategic tool for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 13(25), 65–84.
- Owusu, A. E., Takyi-Wadieh, E., & Kyei, A. A. (2023). Effect of fringe benefits and remuneration on employee engagement: The moderating role of perceived organisational support. *Journal of Human Resource Management – HR Advances and Developments*, 26(2), 105–121.
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2024). Distributive justice and normative commitment: The mediating role of job satisfaction among the executives. *Journal of Management Development*, 43(3), 429–443.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Pitman.

- Rahman, M. S., Som, H. M., Karim, D. N., Rahman, M. H. A., & Karim, M. M. (2023). The effect of pay equity on organizational commitment in higher education institutions in Bangladesh. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 240–252.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.
- St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V., & Brun, J.-P. (2017). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines* (5e éd.). Chenelière Éducation.
- Teferra, D., & Altbach, P. G. (2004). African higher education: Challenges for the 21st century. *Higher Education*, 47(1), 21–50.
- Tremblay, M., Guay, P., Simard, G., & Chênevert, D. (2000). The role of HRM practices in organizational commitment and performance. *Relations Industrielles*, 55(4), 614–636.
- Tremblay, M., & Wils, T. (2005). La rémunération stratégique : Un levier de mobilisation des ressources humaines. *Gestion*, 30(2), 65–75.
- UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*.
- Wickramasinghe, V. (2014). Organisational support and employee commitment in Sri Lanka. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 288–304.