

La bancarisation du paiement des salaires des agents et fonctionnaires de l'État en République Démocratique du Congo : Bilan, défis et perspectives.

The Bankarization of Public Sector Payroll in the Democratic Republic of Congo: Evaluation, Challenges, and Prospects

KABENE CIRANVU James
Master et Chercheur Indépendant
MBA, UNICAF UNIVERSITY
MALAWI

MUMBERE MUHA Fiston
Chercheur Indépendant
Cadre de la fonction publique
Ministère des Finances
République Démocratique du Congo

KAMBALE KUKWA Serges
Chercheur Indépendant
Cadre de la fonction publique
Ministère des Finances
République Démocratique du Congo

Date de soumission : 27/10/2025

Date d'acceptation : 02/12/2025

Pour citer cet article :

KABENE CIRANVU. J. & AL. (2025) « La bancarisation du paiement des salaires des agents et fonctionnaires de l'État en République Démocratique du Congo : Bilan, défis et perspectives », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 12 » pp : 267- 288.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Plus de dix ans après l'introduction de la bancarisation des salaires des agents et fonctionnaires en RDC, la présente étude évalue les acquis, identifie les défis et propose des pistes d'amélioration. Fondée sur une approche mixte, notamment conduites des enquêtes auprès d'agents et entretiens avec des cadres de la fonction publique, accompagnées d'une analyse descriptive, cette recherche couvre un échantillon représentatif du Nord-Kivu.

Il en ressort que la bancarisation a renforcé la sécurité des paiements, réduit la fraude salariale et amélioré partiellement la transparence de la paie. Cependant subsistent certains problèmes majeurs persistent comme maîtrise insuffisante de la masse salariale, faibles infrastructures bancaires en zones enclavées, longues distances aux guichets, retards et frais bancaires élevés, accès limité au crédit et manque d'accompagnement financier, ainsi qu'une inégalité territoriale de couverture. L'étude recommande une modernisation par des paiements électroniques et mobiles interopérables, un renforcement des infrastructures bancaires et une politique d'éducation financière pour consolider la bancarisation.

Mots-clés : Bancarisation ; Fonction publique ; Paiement des salaires ; Inclusion financière ; Digitalisation.

Abstract

More than ten years after the introduction of payroll banking for civil servants and public employees in the DRC this study assesses achieved outcomes, identifies persistent challenges, and proposes avenues for improvement. Based on a mixed-methods design comprising surveys of public employees, interviews with civil service managers, and descriptive analysis the research covers a representative sample from North Kivu. Findings indicate that payroll banking has strengthened payment security, reduced salary related fraud, and partially improved payroll transparency. Nevertheless, several major problems persist, including inadequate control of the wage bill, limited banking infrastructure in remote areas, long distances to cash points, payment delays and high banking fees, restricted access to credit, lack of financial support for personnel, and territorial inequality in banking coverage. The study recommends modernization through interoperable electronic and mobile salary payments, reinforcement of banking infrastructure, and implementation of financial education policies to consolidate payroll banking.

Keywords: Banking of salaries; Public service; Payroll payment; Financial inclusion; Digitalization.

Introduction

La bancarisation des paiements publics constitue un levier essentiel de modernisation de l'administration financière dans de nombreux pays en développement, et particulièrement dans l'ère actuel où les banques sont au centre de l'activité économique (Moschetto & Roussillon, 2009). Elle s'inscrit dans une dynamique plus large de réforme de la gestion des finances publiques, visant la transparence, la lutte contre la corruption, la traçabilité des flux financiers et l'amélioration de la gouvernance (Maira & Sofia, 2014).

Bien avant la République Démocratique du Congo (RDC), plusieurs États de partout en Afrique se sont engagés sur les processus de bancarisation de la paie de leurs agents publics, souvent avec l'appui de partenaires techniques et financiers, avec des objectifs bien diversifiés, pour certains, c'est pour réduire la corruption et le tournement des fonds publics, pour d'autres la maîtrise de la masse salariale et pour d'autres un moyen de pousser les populations à la sécurisation des dépenses de personnel, à l'inclusion financière et accroître le taux de pénétration des services bancaires dans le pays.

Pendant les années antérieures la bancarisation en RDC, le paiement des salaires reposait principalement sur le système manuel, obscur. Même avec quelques institutions de microfinance qui essayaient de soutenir le système de paiement dans certaines régions du pays, la paie était faite en grande partie en espèces, par l'intermédiaire de chaînes de paiement longues, vulnérables à la fraude, au clientélisme et à la corruption (Kalonji, s. d. ; KILOZO, 2019 ; Malukisa Nkuku, 2025). Avec ce système manuel des plusieurs centaines de milliers des francs congolais empruntaient plusieurs milliers de kilomètres pour servir les régions reculées, des même dans les régions frappées par l'insécurité avec des risques de vol voire d'assassinat des agents participant au transport de ces fonds.

Les fichiers de paie étaient peu informatisés, les agents fictifs proliféraient, et de nombreux fonctionnaires, en particulier dans les provinces reculées, recevaient leur rémunération avec des retards importants ou étaient victimes de prélèvements illégaux par les gestionnaires intermédiaires.

Le gouvernement congolais a décidé, dès 2011, avec le soutien de ses partenaires techniques et financiers, de mettre en place une réforme progressive de bancarisation de la paie publique, avec pour ambition de remplacer les paiements en espèces par des virements bancaires ou électroniques sécurisés. Cette réforme a été officiellement lancée en 2013 par le ministère des Finances.

Si la bancarisation de la paie a permis, au fil des années, certaines avancées significatives comparativement de la période d'avant la bancarisation comme la réduction des doublons, une maîtrise de la masse salariale, ou encore l'amélioration de taux de pénétration des services bancaires, elle demeure confrontée à des limites structurelles et opérationnelles.

Plus d'une décennie après sa mise en œuvre, nous avons mené cette étude pour répondre principalement à la question :

« Dans quelle mesure la réforme de la bancarisation du paiement des salaires des agents et fonctionnaires de l'État en RDC a-t-elle atteint ses objectifs initiaux en matière de transparence, d'efficacité et d'inclusion financière ? »

Ce travail vise à évaluer l'effectivité et l'efficacité de la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État en RDC, à travers une enquête de terrain basée sur des données primaires. Il s'agit de faire le point sur l'atteinte des objectifs initiaux de la réforme, d'identifier les défis structurels persistants et de proposer des pistes d'amélioration adaptées au contexte congolais. L'étude entend contribuer à la réflexion sur la transformation numérique de la gestion publique dans les pays à faible infrastructure bancaire

Hors l'introduction, cet article est composé de revue de littérature qui examine les travaux théoriques et empiriques relatifs à la bancarisation de la paie, à l'inclusion financière et à la modernisation de la gestion publique, Le cadre théorique permet de situer l'étude dans une perspective conceptuelle rigoureuse, en mobilisant des modèles théoriques pertinents, la méthodologie utilisée, en précisant la nature de l'enquête, les outils de collecte des données, la population étudiée et les limites de la démarche, Les résultats obtenus à partir des données du terrain sont ensuite présentés de manière descriptive. Ces résultats font l'objet d'une analyse et discussion approfondies, à la lumière des objectifs initiaux et de la littérature existante.

1. Revue de la littérature

Pour une lecture plus fluide et structurée, la revue de littérature est ici présentée sous trois dimensions. Dans sa première dimension, elle aborde la littérature dans la considération contextuelle, deuxièmement la revue des travaux empiriques au niveau africain et approfondi en RDC et troisièmement les théories sur lesquelles notre considération hypothétique part dans la pensée globale de cet article.

1.1.La bancarisation, Considération contextuel

Depuis plusieurs siècles , le système bancaire se positionne comme étant l'un des socles clés de toute économie au point « qu'il conditionne la vie socio-économique des Etats, des entreprises et des particuliers »(MUTEREZI & ILUNGA, 2022). Le niveau d'intégration de la banque dans

les activités est actuellement considéré comme un indicateur de formalisation et de contrôle efficace des activités économiques, de l'inclusion financière ainsi que du système de paiement (Siapartners, 2024), ce niveau est désigné par le concept « bancarisation ».

« La bancarisation désigne le processus par lequel les individus, les ménages et les entreprises utilisent activement des services bancaires et financiers pour gérer leurs transactions, épargner, emprunter et investir. » (kolinvest, 2024)

Aux termes brefs, c'est le pourcentage de la population ayant accès aux services bancaires traditionnels.

Dans des pays développés il est quasi naturel de disposer d'un compte bancaire tout en bénéficiant de tous les autres services proposés par les institutions bancaires alors que dans les pays sous développé c'est le cas inverse. Selon le rapport (Global Findex, 2021) 76% des adultes dans le monde possédaient des comptes bancaires, avec une moyenne 71% des populations des économies développées. Une opposition de quelques pays nous affichent un taux de 100% en Allemagne, 95% aux USA, 90% en Russie, au Benin 49% et 10% pour l'Afghanistan (Global Findex, 2021)

La République Démocratique du Congo avec son économie faible, dispose d'un taux de bancarisation très faible comparé à la moyenne de l'Afrique de 15%. Selon le rapport du PNUD, au terme de l'année 2022, le taux de pénétration des services financiers était de 13% pour seulement 6% de populations disposant des comptes dans des institutions bancaires.

La bancarisation sous des cieux spécifiques peut désigner le choix des systèmes bancaires comme moyen de paiement ou de canalisation des recettes, comme est désigné par plusieurs chercheurs (BADOS'OKULI, 2021; KABUNGU, 2012; Kabungu, 2023). Dans le cadre de cet article, la bancarisation est traduite par la réforme congolaise de payer les fonctionnaires de l'Etat par le truchement des banques en remplacement du système manuel.

1.2.L'efficacité de la bancarisation des salaires des agents publics en RDC

Comme indiqué dans l'introduction, la bancarisation de la paie dans la fonction publique s'inscrit dans une dynamique globale de modernisation des administrations publiques et de la digitalisation des services publics.

Depuis son lancement en 2013, la réforme de la bancarisation en RDC a fait l'objet de nombreuses évaluations institutionnelles. Le ministère de la Fonction publique, dans ses rapports officiels, a régulièrement souligné la réduction progressive du nombre d'agents fictifs, la meilleure maîtrise de la masse salariale et l'introduction de pratiques de contrôle croisé entre l'administration et les banques partenaires.

En dehors des rapports de différentes institutions gouvernementales, plusieurs études indépendantes ont été menées bien qu'elles soient dans de cas spécifiques.

(Rebecca, 2018) démontre, à partir d'une étude menée exclusivement sur les enseignants, que la bancarisation a contribué à améliorer la ponctualité des paiements, tout en soulevant des limites de non-accès au crédit expliqué par la faible capacité de constituer des épargnes voir de remboursement.

Selon les résultats des recherches de (Kabungu & Barakomerwa, 2018), la bancarisation est une solution tant soit peu à plusieurs défis majeures du gouvernement avant son opérationnalisation. Elle a permis de mieux contrôler les effectifs des agents et fonctionnaires de l'État en RDC, réduisant les doublons, les faussaires et les fictifs, a permis de diminuer les retards de paiement et d'accumuler un reliquat de paie sécurisé, atteignant plus de 100 milliards de CDF en cumul en 2014. Le paiement par voie bancaire a facilité le suivi en temps réel des opérations, réduisant les risques de corruption et de ponctions sur les enveloppes de paie, la réforme a favorisé l'ouverture de comptes bancaires individuels pour les agents et fonctionnaires, augmentant l'accès aux services bancaires et au crédit. La bancarisation a conduit à l'implantation de nouvelles agences bancaires dans des localités dépourvues d'institutions financières, elle a soutenu l'inclusion financière et la solidité des établissements bancaires. La domiciliation des salaires auprès des banques a contribué à l'augmentation des dépôts bancaires, au soutien à la consommation, et à la promotion de la culture bancaire.

(Kalonji, 2023) dans son étude sur « les conséquences pédagogiques de la bancarisation » observe que 73,6% des enseignants interrogés estimaient que la bancarisation est une mauvaise pratique en raison des longues attentes à la banque, des conditions logistiques inadéquates et du manque de respect de la part des agents bancaires. En terme délai 55,2% des enseignants passent deux jours à la banque pour retirer leur salaire, ce qui perturbe leur emploi du temps pédagogique. Les élèves sont souvent laissés sous la supervision d'un collègue (46,4%) ou occupés par des devoirs (20,4%), mais cela reste insuffisant pour maintenir. Comme recommandations majeures 24% des enseignants suggèrent d'ouvrir des points de paie dans chaque école, 19,2% recommandent de faire déplacer les agents payeurs au moment de la paie. 19,2% proposent d'éduquer les agents bancaires au respect des enseignants et 14,8% demandent une amélioration des conditions logistiques, comme des salles d'attente.

Entre les avancées significatives au niveau des objectifs du pouvoir public et les critiques des agents de l'État étant bénéficiaires se posent une question centrale sur la capacité de la bancarisation à favoriser l'accessibilité des crédits salaires aux agents de la fonction publique.

Dans son étude (MUGENI, 2019), affirme que « la bancarisation n'a pas significativement favorisé la constitution d'une épargne en raison des salaires jugés insuffisants », par contre (MUTEREZI & ILUNGA, 2022) disent que la bancarisation a ouvert des voies vers l'accès des crédits, pour 90.5% des bénéficiaires les montant accordés ont été jugés insuffisants.

1.3.Critique de la littérature existante et justification de la recherche

La littérature disponible montre clairement que la bancarisation de la paie a permis à la RDC d'améliorer tant soit peu la maîtrise de la masse salariale et des effectifs, de réduire les fraudes, et de poser les bases d'une gouvernance salariale plus rationnelle. Les données administratives confirment la montée du taux de bancarisation des agents publics. Les recherches du terrain soulignent, de leur côté, une acceptation progressive de la réforme.

Cependant, plusieurs angles morts demeurent. Peu d'études ont intégré une approche territorialisée de la réforme, prenant en compte les inégalités d'accès entre zones urbaines et rurales, la voix des agents publics, leur satisfaction, leurs stratégies d'adaptation ou leurs difficultés concrètes, restent largement absentes.

Ce travail s'inscrit dans une logique d'évaluation scientifique rigoureuse, fondée sur des données primaires collectées auprès des bénéficiaires eux-mêmes. En croisant les dimensions institutionnelle, technique et humaine, il vise à éclairer les zones d'ombre de la réforme et à formuler des recommandations réalistes pour renforcer son efficacité, son équité territoriale et sa durabilité

2. Cadre conceptuel

La présente recherche qui vise à évaluer l'effectivité et l'efficacité de la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État en RDC repose sur un cadre conceptuel tridimensionnel visant à comprendre non seulement les effets structurels, procéduraux mais également les perceptifs de la bancarisation de la paie des agents publics en République Démocratique du Congo. Elle articule des notions clés issues de la gestion publique, des sciences sociales et de l'économie institutionnelle, tout en mobilisant des théories reconnues pour modéliser les dynamiques des reformes dans le secteur public.

2.1.Ancrage théorique

Pour ancrer notre raisonnement dans l'univers scientifique, nous sommes parties de deux théories clés :

2.1.1. La théorie de la réforme de la gestion publique

Elle dite encore la « New Public Management » (NPM). Depuis plusieurs années, cette théorie constitue indéniablement le paradigme dominant en matière de transformation de l'Etat (« La

nouvelle gestion publique “en action” », 2004), elle plaide pour une transformation des services publics selon les principes du secteur privé tendant vers l'efficacité, la responsabilisation, la performance et l'orientation du bénéficiaire (Talbot, 2003).

La pensée de la bancarisation des salaires des agents et fonctionnaires publique en RDC, incarne une tentative d'aligner la gestion publique congolaise sur ces principes comme la réduction des gaspillages en éliminant les effectifs fictifs, la transparence des paiements, le suivi automatisé des flux ou encore l'accessibilité des agents bénéficiaires. Cette réforme s'inscrit ainsi dans le processus de modernisation administrative impulsé par le NPM. Analyser ses résultats permet donc d'évaluer le degré de transformation de la gestion salariale vers un modèle plus performant et rationnel.

2.1.2. Théorie institutionnelle

Développée par DiMaggio et Powell (1983), cette théorie met l'accent sur les pressions coercitives, mimétiques et normatives qui influencent l'adoption des réformes dans les organisations ou institutions (Pigneur, 2011). Les institutions, loin d'être neutres, agissent en fonction de leur culture, de leurs routines et de leurs résistances. Selon cette théorie la réussite des activités menées par une organisation ou une institution dépend moins des animateurs mais plus du contexte institutionnel dans lequel il évolue (Christopher & Jeroen, 2002)

La réforme de la bancarisation en RDC n'est pas qu'une simple innovation technique dans la fonction publique mais elle se heurte à des pratiques ancrées dans un système traditionnel comme le paiement manuel, clientélisme, inertie administrative, mais également le contexte socio-économique congolais, une perception particulière de la banque, un taux de bancarisation du pays très faible, des avancées technologiques bien limitées,

Cette théorie permet de comprendre les résistances internes, les lenteurs dans l'appropriation de la réforme par les administrations locales et les écarts entre les textes et les pratiques. Elle éclaire aussi la dimension politique et sociale de la réforme.

Sous l'impulsion de ces deux théories, nous abordons les coins encore obscurs qui restent à éclairer sur ce sujet dans le contexte bien congolais.

2.2. Construction des variables conceptuelles

La variable centrale de cette étude est la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires publics, définie comme le processus de transition du paiement manuel des salaires vers un système électronique géré par des institutions financières agréées, principalement les banques. Cette réforme, initiée en 2011, visait à renforcer la transparence, la traçabilité et la sécurité de

la gestion salariale dans le secteur public congolais et accroître le niveau de pénétration des services bancaires dans le Pays.

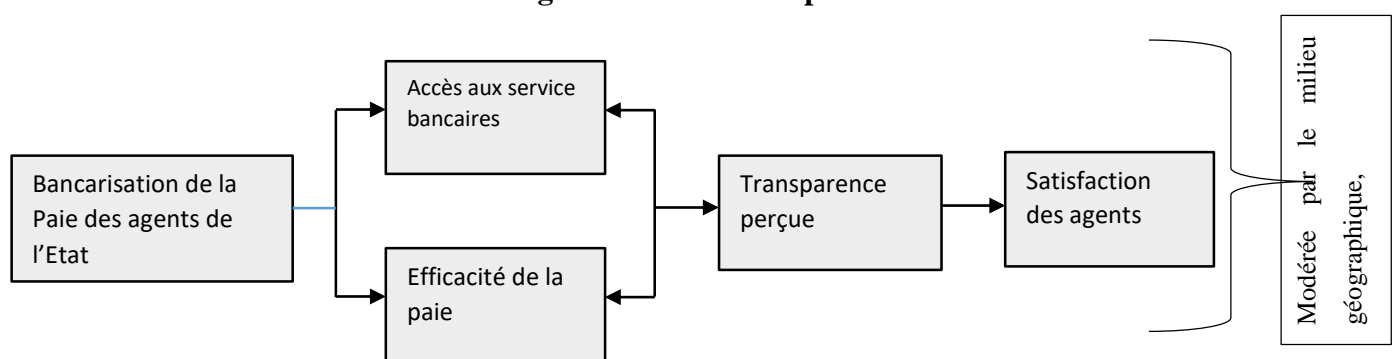
De cette variable centrale dérivent quatre autres variables dépendantes, que nous désignons principales, qui traduisent d'une manière pratique l'opérationnalisation de la bancarisation

Il s'agit de :

- La capacité des agents publics à ouvrir, utiliser et bénéficier de services financiers accès au-delà du simple retrait de leur salaire (la disponibilité des banques, l'accès au crédit, l'assistance de la clientèle, le compte épargne,)
- L'efficacité de la paie mesurée à travers la ponctualité des paiements, la régularité des virements, la réduction des erreurs, la réduction des multiples frais liés au paiement et la maîtrise des effectifs
- Nous considérons comme variable modératrice, l'inégalité territoriale d'accès, est introduite pour tenir compte des disparités persistantes entre les zones urbaines et rurales dans la couverture des services bancaires, une disparité bien constatée au niveau du développement et d'organisation socio-économique existante entre les milieux urbains et ruraux en RDC.
- Les agents et fonctionnaires de l'État sont une partie prenante majeure dans la bancarisation, leurs frustrations et suggestions peuvent conduire une amélioration nette de bancarisation de la paie.

2.3.Représentation schématique

Figure 1: Cadre conceptuel



3. Méthodologie

La bancarisation est une matière bien large que son application dans le contexte de la RDC a déjà fait objet de plusieurs études, son évaluation sur le plan général reste non inscrite sur la liste des travaux déjà réalisés.

3.1.Approche méthodologique

Pour répondre efficacement à l'ensemble de nos questions de recherche de cette étude nous avons adopté une approche mixte séquentielle explicative, combinant une collecte quantitative et une investigation qualitative à l'aide d'un questionnaire aux agents publics et des entretiens aux cadres des administrations publiques.

L'approche quantitative permet de tester empiriquement les hypothèses sur l'impact de la bancarisation en matière d'accès aux services, de rapidité et de transparence de la paie et l'approche qualitative permet de compléter cette lecture par l'analyse des perceptions, des défis locaux (zones enclavées, saturation des guichets, etc.), ainsi que de la compréhension politique et administrative de la réforme.

3.2.Zone d'étude et justification

La recherche est menée exclusivement dans la province du Nord-Kivu, située à l'est de la République Démocratique du Congo. Cette province est caractérisée par une diversité géographique et socio-économique, ce qui en fait un terrain pertinent pour évaluer la mise en œuvre de la bancarisation de la paie dans des contextes hétérogènes.

L'étude couvre les trois principales villes de la province notamment Goma, Butembo et BENI, ainsi que les 6 territoires dont Nyiragongo, Rutshuru, Masisi, Walikale, Lubero et Beni territoire. Ces entités ont été sélectionnées afin de capturer à la fois des zones urbaines à forte densité bancaire (Goma, Butembo et Beni), des zones semi-urbaines ou périurbaines (Nyiragongo), et des zones rurales ou enclavées à faible couverture bancaire (Rutshuru, Masisi, Walikale, Lubero, Beni territoire).

Ce choix géographique permet d'analyser les effets différenciés de la bancarisation selon le niveau d'accès aux infrastructures bancaires et la situation sécuritaire locale, qui influence également la régularité des services financiers

3.3.Population cible

La population de cette étude est constituée des agents et fonctionnaires de l'État congolais en poste dans la province du Nord-Kivu, ayant expérimenté le passage du paiement manuel à la bancarisation au cours des dix dernières années. Elle inclut notamment les agents relevant des

secteurs de l'administration publique centrale, des régies financières, de l'enseignement, de la santé publique ainsi que les personnels des entités territoriales décentralisées (ETD).

3.4.Échantillonnage et Taille

L'étude utilise un échantillonnage stratifié à deux degrés, tenant compte des disparités géographiques, démographiques et bancaires au sein du Nord-Kivu. Chaque entité (ville ou territoire) constitue une strate. Donc les trois villes précitées et les 6 territoires sont retenus pour l'étude.

La taille de l'échantillon a été déterminée en utilisant la formule de Yamane, pour des populations dont la taille est :

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$
 Avec n = taille de l'échantillon, N = taille estimée de la population cible dans la province environ 15 000 agents selon les rapports provinciaux de budget, e = marge d'erreur tolérée (5 %, soit 0,05)

Ce qui donne :

$$n = \frac{15\,000}{1+15\,000(0,05)^2} = 389,61 \approx 390 \text{Repondants}$$

Pour anticiper les non-réponses, les inexactitudes ou les questionnaires incomplets nous avons ajouté 10 % : 390+39= 429 enquêtés.

3.5.Méthodes et outils de collecte des données

Dans le cadre de cette étude, une approche mixte de collecte des données a été privilégiée, mobilisant à la fois des sources primaires et secondaires, afin d'assurer une compréhension approfondie, contextualisée et triangulée du phénomène étudié.

Les données primaires ont été collectées à travers le questionnaire structuré, que nous avons administré auprès d'un échantillon représentatif d'agents et fonctionnaires de l'État de la province du Nord-Kivu. Ce choix se justifie par la volonté de recueillir des perceptions, expériences et évaluations directes des bénéficiaires de la réforme de la bancarisation. Le questionnaire a été administré à l'aide de l'outil KOBOTOOLBOX.

Les données secondaires ont été extraites de plusieurs sources crédibles, dont les rapports gouvernementaux, les revues scientifiques et les mémoires antérieurs traitant de la réforme de la paie publique ou des stratégies d'inclusion financière et la littérature théorique sur la réforme de la gestion publique, la gouvernance numérique et l'institutionnalisme.

3.6.Techniques d'analyse des données

Dans le cadre de cette étude, trois techniques d'analyse ont été mobilisées afin de garantir une interprétation rigoureuse et exhaustive des données collectées. L'analyse descriptive qui nous

permis de sortir les différentes fréquences aux questions décrivant les caractéristiques liées à la bancarisation. La seconde technique est l'analyse par score de satisfaction ou d'accessibilité, utilisée pour exploiter les variables mesurées sur des échelles de type Likert. Elle consiste à attribuer une valeur numérique aux réponses, permettant d'évaluer de manière quantitative l'appréciation des agents et fonctionnaires vis-à-vis des services bancaires.

L'analyse SWOT participative vient enrichir l'approche quantitative par une dimension qualitative. Cette méthode nous a permis de synthétiser, à partir des réponses ouvertes des enquêtés, les forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à la mise en œuvre de la bancarisation du paiement des agents publics.

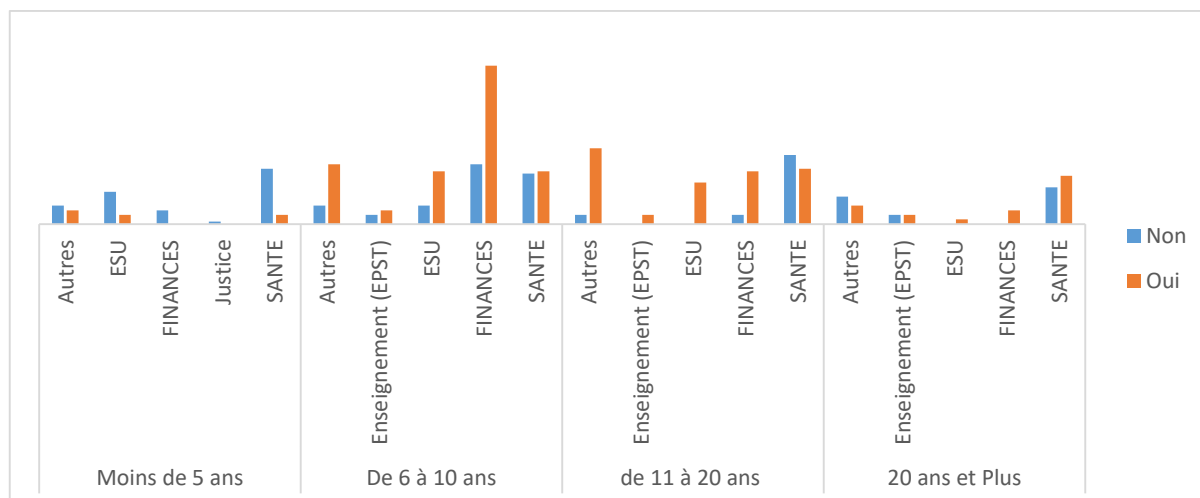
4. Analyse des résultats

Dans cette partie, nous présentons et analysons de manière systématique les résultats issus de notre enquête sur la bancarisation du paiement des salaires des agents et fonctionnaires de l'État en RDC au tour de quatre dimensions ; le taux global de bancarisation et examinons l'accessibilité des services bancaires pour les agents publics, l'efficacité du système de bancarisation, le niveau de satisfaction des agents et fonctionnaires vis-à-vis du système mis en place. Enfin, nous intégrons une réflexion sur les inégalités observées, qu'elles concernent l'accès aux services bancaires ou la perception de leur qualité, afin de dégager les principales disparités entre groupes d'agents et régions couvertes.

4.1.Effectivité de la bancarisation et accessibilité aux services bancaires

Sur les 495 agents et fonctionnaires de l'État ayant répondu à notre questionnaire, 327 (soit 66,1 %) sont mécanisés, tandis que 168 (33,9 %) ne le sont pas, ce qui témoigne d'un niveau de mécanisation encore partielle. Cette proportion de non-mécanisé met en évidence un défi majeur pour la politique publique de mécanisation, de maîtrise des effectifs et de la bancarisation, surtout lorsqu'on considère la répartition selon l'ancienneté professionnelle. Parmi les agents non mécanisés, 17 % comptent plus de vingt ans d'expérience, 20 % ont une ancienneté comprise entre onze et vingt ans, 36 % entre six et dix ans et 11 % moins de cinq ans.

Figure 1: Représentation graphique de l'effectivité et accessibilité aux services bancaires



Source : Auteur

De ceux qui sont mécanisés 22 affirment n'est pas être bancarisés représentant au tour de 4% de l'effectif global de la fonction publique et 7% des effectifs déjà mécanisé et payé par l'état. Une preuve d'une avancée majeure dans la bancarisation des agents et fonctionnaires de l'État en République Démocratique du Congo.

D'une manière plus fine, les ministères ayant plus d'agents mécanisés et bancarisés sont la santé, les finances, et l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique.

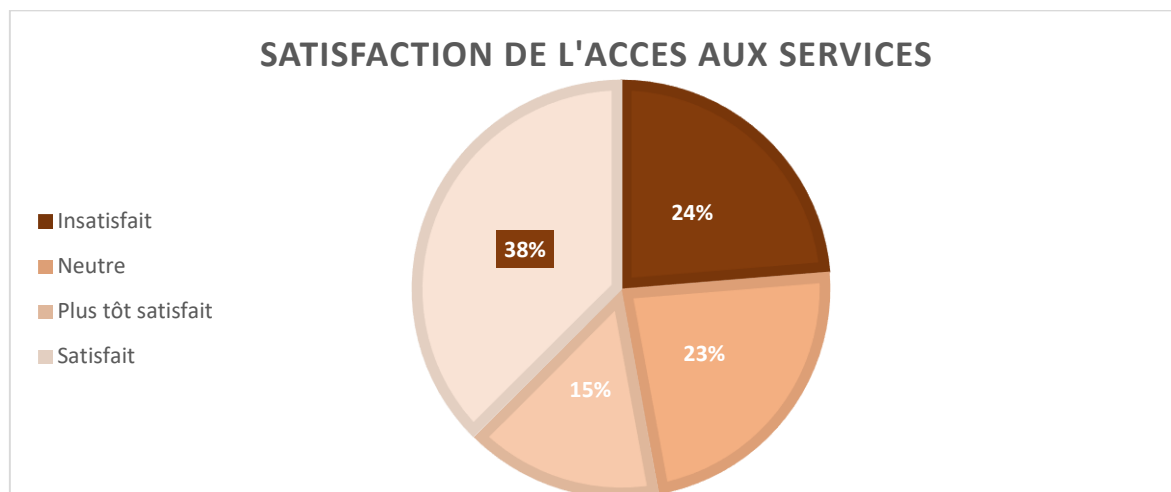
D'autres part plusieurs services pourtant mécanisés ne sont pas bancarisés comme le paiement de différents chefs coutumiers, les enseignants qui évoluent à l'intérieure du territoire ou encore les primes de militaires dans les zones de guerres passent par le paiement manuel.

Concernant la dimension de l'inclusion bancaire, la bancarisation a été une opportunité majeure pour accroître le taux de bancarisation du pays. 68 % des agents et fonctionnaires interrogés affirment qu'ils ne disposaient pas de compte bancaire avant la mise en œuvre de la bancarisation.

Nous avons évalué également le niveau de satisfaction des agents et fonctionnaires vis-à-vis des services bancaires à l'aide d'une échelle de Likert en cinq points sur les questions accès au service d'accueil, au salaire en soit, au crédit, transfert et virement, à la carte bancaire ou encore à l'achat de devise. Les résultats indiquent qu'une proportion importante d'agents exprime un avis positif sur les services offerts : 37,5 % se déclarent satisfaits et 15,4 % plutôt satisfaits, soit un total de 52,9 % d'opinions favorables. Toutefois, une part non négligeable manifeste une perception négative ou neutre : 23,7 % se disent insatisfaits et 23,4 % neutres, ce qui traduit un niveau de satisfaction mitigé pour près de la moitié de l'échantillon. Ces résultats suggèrent que, bien que les services bancaires soient globalement appréciés, des efforts d'amélioration

restent nécessaires, notamment en ce qui concerne l'accueil, l'accessibilité au crédit et la disponibilité des services tels que les virements et cartes bancaires.

Figure 2: Représentation Graphique de la satisfaction des services bancaires



4.2.L'efficacité de la paie mesurée

Pour nous faire une opinion sur l'efficacité la bancarisation de la paie des fonctionnaires des services publics, nous avons d'une part soumis des questions évaluant la ponctualité du salaire, la régularité du salaire, les frais supportés tout au long du processus de paiement et d'autre part nous avons proposé aux répondant d'apprécier sur l'échelle de liker à 4 point la récurrences des problèmes(coupure internet, manque des liquidités, monnayage des services, pendant la paie, durée d'attente longue, guichet insuffisant,...).

Tableau 1: Détermination de la durée moyenne d'attente après la fin du mois

Jours d'attente entre la fin du mois et le jour de paie			
Intervalles	Fréquence		
Entre 0 et 5 jours	62	2,5	155
Entre 6 et 10 jours	134	7,5	1005
11 et 20 jours	96	15,5	1488
21Jour et 25 jours	18	22,5	405
Total	310		3 053
Nombre moyen de jour d'attente du salaire			9,85

Source : Auteur

L'évaluation de la ponctualité du paiement révèle une moyenne d'environ 10 jours d'attente entre la fin du mois et la réception effective du salaire, ce qui constitue un délai relativement long et susceptible d'affecter la planification financière des ménages. Plus préoccupant encore, 50 % des fonctionnaires interrogés déclarent avoir déjà constaté des erreurs soit dans le montant versé, soit dans l'identité des bénéficiaires, traduisant des dysfonctionnements administratifs et techniques. Ces résultats indiquent que, malgré l'apport de la bancarisation en termes de

sécurisation des salaires, des retards de traitement et des erreurs persistantes continuent traduisant ainsi la nécessité de renforcer l'organisation administrative, le contrôle et la coordination entre les banques et les services de paie de l'État.

Tableau 2:Coût moyen en FC supporté par les fonctionnaires pour accéder à leur salaire

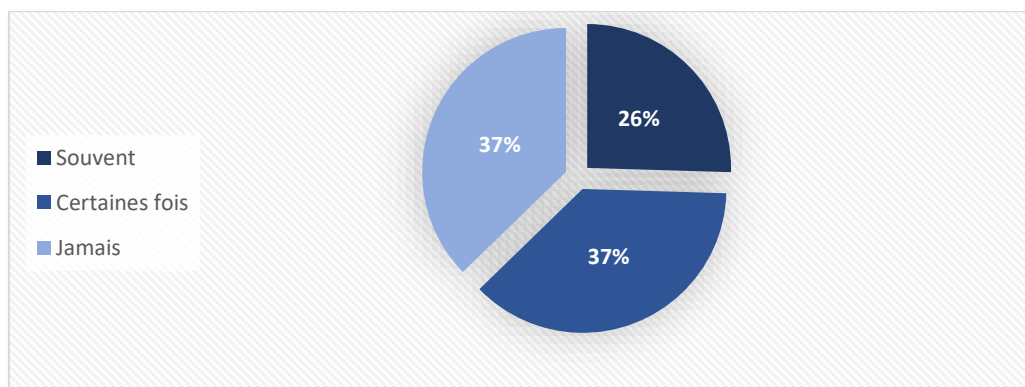
Coûts supportés par les fonctionnaires pour accéder à leur salaire		
	Montant prise en charge par l'agent	Montant retenu par la banque
Moyenne	95 297,13 Fc	6 557,90 Fc
Médiane	6 000,00 Fc	4 000,00 Fc

Source : Auteur

Les données recueillies mettent en évidence une différence notable entre les frais directement engagés par les fonctionnaires pour percevoir leur salaire et les retenues appliquées par les banques. La moyenne des frais engagés par agent s'élève à 95 297,13Fc en moyenne, un montant très supérieur à la médiane 6 000 CDF indiquant une forte asymétrie de la distribution bien expliqué les zones de travail qui conduisent certains agents à supporter des coûts exceptionnellement élevés, en raison de déplacements longs et de logement.

Ces frais correspondent à l'ordre de grandeur de dix jours de travail, ce qui illustre le fardeau financier significatif supporté par ces agents surtout des zones enclavées. Pour atténuer les effets certains agents et fonctionnaires de l'états vivant dans les zones éloignées sont obligés d'attendre trois pour finir par toucher leurs salaires.

Figure 3: Représentation graphique de la fréquence des dysfonctionnements



Source : Auteur

L'évaluation de la fréquence des dysfonctionnements rencontrés par les agents et fonctionnaires de l'État lors de leur passage aux banques pour retirer leurs salaires met en évidence des résultats contrastés. En effet, 25,5 % des répondants déclarent rencontrer souvent des difficultés, notamment liées au manque de liquidité dans les agences bancaires, aux problèmes de connexion qui retardent les transactions, ainsi qu'à l'encombrement des files d'attente. 37,3 % des répondants affirment être confrontés à ces problèmes certaines fois, ce qui traduit une

occurrence intermittente mais récurrente des perturbations dans le processus de paiement. Enfin, 37,3 % des fonctionnaires déclarent ne jamais rencontrer ce type de difficultés, suggérant que pour un peu plus d'un tiers des bénéficiaires, le système fonctionne de manière satisfaisante. Bien que la proportion d'agents n'ayant jamais rencontré de problème soit significative, la majorité (62,8 %) continue de faire face à des interruptions ou retards dans l'accès à leurs rémunérations à cause soit des problèmes techniques soit d'organisation des banques payeuses.

4.3. La disparité bien entre les milieux urbains et ruraux en RDC dans le cadre de la bancarisation

Tableau 3: Corrélations entre la distance avec la banque payeuse et les montants supportés par les agents et fonctionnaires de l'État.

			Distance de la banque payeuse	Montant
Tau-B de Kendall	Distance de la banque payeuse	Coefficient de corrélation	1,000	,390**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001
	Montant	Coefficient de corrélation	,390**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	.
Rho de Spearman	Distance de la banque payeuse	Coefficient de corrélation	1,000	,531**
		Sig. (bilatérale)	.	<,001
	Montant	Coefficient de corrélation	,531**	1,000
		Sig. (bilatérale)	<,001	.

Source : Auteur

Les résultats de l'analyse statistique, fondée sur le coefficient tau-b de Kendall ($\tau = 0,390$; $p < 0,001$) et le rho de Spearman ($\rho = 0,531$; $p < 0,001$), mettent en évidence une corrélation positive et statistiquement significative entre la distance séparant les zones de paiement des banques et les montants concernés. Autrement dit, plus la distance à parcourir est importante, plus les coûts et montants associés au processus de paiement sont élevés.

En d'autres termes, plus la distance entre la zone et la banque payeuse est importante, plus les montants observés tendent à être élevés. Cette relation est modérée ($\tau = 0,390$) mais robuste, et sa significativité très élevée ($p < 0,001$) permet d'écarter l'hypothèse selon laquelle elle résulterait du hasard).

Cette situation traduit un désavantage structurel pour les agents des zones isolées, qui doivent engager davantage de frais (transport, hébergement, perte de jours de travail) pour accéder à leur salaire. Les zones urbaines bénéficient, quant à elles, d'une proximité plus grande avec les institutions bancaires, réduisant les coûts et les contraintes liés au retrait. Ce constat souligne l'existence d'une inégalité spatiale dans l'accès aux services financiers, laquelle pourrait compromettre l'objectif d'inclusion poursuivi par la bancarisation si elle n'est pas accompagnée de mesures spécifiques visant à améliorer l'accessibilité bancaire dans les territoires éloignés

L'analyse comparative des niveaux de satisfaction révèle que la moyenne de satisfaction concernant l'accès aux services bancaires est plus élevée dans les zones rurales que dans les zones urbaines. Autrement dit, bien que les zones rurales soient plus éloignées des banques et supportent des coûts d'accès plus importants, les agents et fonctionnaires qui y travaillent se déclarent globalement plus satisfaits des services proposés que leurs homologues des centres urbains tels que Goma-ville, Nyiragongo, Beni-ville et Butembo

4.4. Analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces

Nous avons exploité les réponses fournies par les enquêtés aux questions ouvertes de notre questionnaire qui ont été systématiquement analysées et regroupées selon la méthode SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) dont voici les résultats

Tableau 4: Analyse SWOT

<p>Les forces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les salaires sont mieux sécurisés pendant la bancarisation qu'après la bancarisation réduisant les risques de détournements et vols grâce au virement bancaire • La bancarisation a fortement contribué à l'inclusion financière, avec 68 % des agents qui n'avaient pas de compte avant la bancarisation et ont désormais accès aux services bancaire • La bancarisation a amélioré la traçabilité et la transparence des paiements de salaires 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Absence ou insuffisance de banques dans les zones rurales et enclavées. • Quantité de guichets et distributeurs insuffisant même dans les milieux urbains causant des files d'attente interminables • Souvent des problèmes de connexion Internet instable, indisponibilité fréquente de liquidités, ... • Retards récurrents dans le paiement (parfois jusque à la 2^e semaine du mois suivant), • Cout d'accès au salaire important en complément aux frais retenu par les banques, • Blocage des primes complémentaires par certaines banques.
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Extension géographique des services bancaires et implantation de nouvelles agences et guichets dans chaque territoire et périphérie. • Déploiement de Mobile Money au truchement des banques pour réduire les déplacements et files d'attente • Renforcer le rôle et le pouvoir du comité de suivi de la paie pour les agents et fonctionnaires dans les provinces • Campagnes de communication pour informer sur les procédures de réclamation et résoudre les frustrations 	<p>Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les routes impraticables dans certaines régions, absence d'aérodromes rend les déplacements coûteux et longs. • Les zones affectées par l'insécurité risquent d'inaccessibilité, de vol ou voir les banques fermées • Perte de confiance des agents qui ont le sentiment d'abandon et de négligence par l'État et les banques

Source : Auteur

5. Discussion des résultats

5.1. Bilan de la bancarisation en RD Congo

Les résultats obtenus montrent que la bancarisation du paiement des salaires en RDC a permis une avancée majeure en matière de sécurisation des salaires, de transparence et d'inclusion financière, puisque plus de 68 % des agents n'avaient pas de compte bancaire avant la réforme. Cela rejoint les constats de (Demirgüç-Kunt et al., 2020) soulignent que « les réformes publiques visant à faciliter l'ouverture de comptes bancaires sont cruciales pour l'inclusion financière, car elles permettent aux individus et aux entreprises d'accéder à des services financiers abordables, utiles et fiables. »

La bancarisation en RDC souffre d'un problème d'accessibilité géographique et technique. Comme le soulignent les agents interrogés, l'insuffisance des agences bancaires, la lenteur des opérations et les files d'attente interminables créent une frustration qui détourne parfois les usagers de la logique bancaire. Ces résultats confirment les travaux (Allen et al., 2016) qui montrent que, dans les pays à faible bancarisation, les contraintes d'accès restent un obstacle majeur à l'inclusion financière.

5.2. Accessibilité bancaire : une inclusion incomplète

La bancarisation a effectivement permis une extension de l'accès aux services bancaires, mais cette inclusion reste géographiquement inégalitaire. Les zones urbaines bénéficient d'une densité plus importante en agences, tandis que les zones rurales et enclavées se heurtent à un coût disproportionné d'accès estimé à 95 000 FC en moyenne pour retirer un salaire, équivalent à plus de 10 jours de travail pour un agent moyen de l'état congolais.

5.3. Efficacité de la paie

L'efficacité de la paie reste limitée par un délai moyen de 10 jours de retard après la fin du mois, des erreurs fréquentes (50 % des agents signalent des anomalies de montant ou d'identité), et des frais bancaires et logistiques disproportionnés.

Ces résultats contrastent un peu avec l'objectif initial de la réforme, qui visait à moderniser et fluidifier la chaîne de paiement bien que partiellement atteint. Ils traduisent une faible coordination entre l'État et les banques commerciales, comme le soulignaient déjà dans son analyses (MANGELI, 2016) les problèmes de l'administration congolaises.

5.4. Satisfaction et perception des agents

Un peu plus de la moitié des agents (52,9 %) expriment une satisfaction relative, mais près de la moitié restent insatisfaits ou neutres. Ce résultat traduit une perception partagée, d'un côté, la bancarisation est reconnue pour sa sécurisation et sa transparence et de l'autre, les

dysfonctionnements techniques (connexion, liquidités, files d'attente) et les frais bancaires excessifs nourrissent une méfiance persistante.

Cette ambivalence reflète ce que Beck et Cull (2014) décrivent comme (Robert & Thorsten, 2014) une "inclusion contrainte", où les services en particulier financiers sont formellement accessibles mais que l'utilisation de ces services est limitée ou contrainte par des facteurs qui les rendent impraticables, peu attrayants ou trop coûteux pour les utilisateurs,

6. Recommandation

A la lumière des constats établis à travers l'analyse du bilan, des défis et des perspectives de la bancarisation du paiement des salaires en RDC, nous avons formulé plusieurs recommandations à l'endroit du Gouvernement et des banques commerciales.

- Renforcer le dispositif institutionnel de contrôle, de suivi et de traitement de plainte existant pour garantir la transparence et l'efficacité du processus de bancarisation.
- Encourager l'implantation de nouvelles agences bancaires et de guichets automatiques dans les zones rurales et reculées afin de réduire les distances que doivent parcourir les fonctionnaires pour accéder à leurs salaires.
- Réduire ou harmoniser les frais de retrait et de tenue de compte pour les agents publics afin de rendre la bancarisation plus attractive et inclusive.
- Sous l'égide de la BCC, concevoir une plateforme électronique interbancaire et interopérable permettant aux agents de recevoir directement leurs salaires sur un portefeuille mobile sécurisé, utilisable pour les paiements de biens, services et taxes, sans nécessité de retrait en espèces.

7. À l'endroit des Banques commerciales

- Réduire les files d'attente, améliorer la rapidité des transactions et renforcer la proximité client à travers des canaux digitaux, Augmenter le nombre de guichets et distributeurs automatiques, surtout lors des périodes de paie et des agents bancaires mobiles.
- Étendre l'usage du mobile banking, des terminaux de paiement électronique et des cartes prépayées pour limiter la dépendance aux guichets physiques.

Conclusion

Après la mise en œuvre de la bancarisation du paiement des salaires des agents et fonctionnaires de l'État en République Démocratique du Congo, les résultats observés révèlent un bilan contrasté. D'une part, cette réforme a permis des avancées notables telles que la sécurisation partielle des salaires, la réduction des pratiques de détournement et une meilleure traçabilité des flux financiers publics. Elle a également contribué à l'inclusion d'un nombre croissant de

fonctionnaires dans le système bancaire formel, ouvrant ainsi la voie à une modernisation progressive de la gestion de la paie publique.

D'autre part, plusieurs défis subsistent et compromettent l'efficacité de cette politique. Les contraintes liées à l'insuffisance d'infrastructures bancaires, aux longues distances parcourues par les fonctionnaires, aux coûts élevés des services, à la faible qualité de l'accueil et aux lenteurs des transactions traduisent une bancarisation encore incomplète et peu adaptée aux réalités locales. La méfiance d'une partie des bénéficiaires et la persistance de pratiques informelles confirment que la réforme, bien que nécessaire, demeure inachevée.

Dans cette perspective, les recommandations formulées à l'endroit du Gouvernement, des banques commerciales et de la Banque Centrale du Congo convergent vers un impératif commun visant à renforcer l'inclusion financière par une modernisation et une digitalisation accrue du système de paiement des salaires. La mise en place d'un système national de paiement électronique et mobile, interopérable et accessible sur l'ensemble du territoire, apparaît comme une piste stratégique majeure pour relever les défis identifiés.

La bancarisation du paiement des salaires constitue non seulement un levier de transparence et de bonne gouvernance, mais également un catalyseur pour la modernisation de l'économie congolaise. Sa réussite effective dépendra de la capacité des différents acteurs notamment le gouvernement, les banques, la Banque Centrale et les partenaires technologiques à travailler de manière concertée afin de transformer les acquis actuels en une véritable dynamique d'inclusion financière et de développement socio-économique durable.

Références bibliographiques

- Allen, F., Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., & Peria, M. S. M. (2016). The foundations of financial inclusion : Understanding ownership and use of formal accounts. *Journal of financial Intermediation*, 27, 1-30.
- BADOS'OKULI, D. M. (2021). SYNTHÈSE SUR LA BANCARISATION AU SUD KIVU. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(1). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/537>
- Christopher, M., & Jeroen, H. (2002). L'utilisation de la théorie institutionnelle pour la réorientation de la recherche sur la déviation académique. *Enseignement supérieur en Europe*, XVII(4), 365-480.
- Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2020). The Global Findex Database 2017 : Measuring Financial Inclusion and Opportunities to Expand Access to and Use of Financial Services*. *The World Bank Economic Review*, 34(Supplement_1), S2-S8. <https://doi.org/10.1093/wber/lhz013>
- Global Findex. (2021). *Inclusion financière, paiements numériques et résilience à l'ère de la COVID-19*. World Bank. <https://www.banquemoniale.org/fr/news/press-release/2018/04/19/financial-inclusion-on-the-rise-but-gaps-remain-global-findex-database-shows>
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- KABUNGU, B. (2012). *Bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat. Foire aux questions*. Comité de Suivi de la Paie, Kinshasa, inédit.
- Kabungu, B. B. (2023). De la performance à la viabilité de la réforme sur la paie par voie bancaire en RDC. Evaluation par l'application d'un criterium pentagonal. *Revue Congolaise des Sciences Humaines et Sociales*, 2(3), 1-14.
- Kabungu, B. B., & Barakomerwa, P. N. (2018). FROM MANUAL PAY TO BANKING OF OFFICIALS IN THE DRC : ANALYSIS OF THE STRATEGIES OF KALEIDOSCOPIIC CHANGE. *Annales de l'UNIGOM*, 8(1). <https://hal.science/hal-02314594/>
- Kalonji, E. (2023). *Conséquences pédagogiques de la bancarisation du salaire de l'enseignant*. *RA2LC(07)*, 41-56.
- kolinvest, kolinvest. (2024). *Bancarisation : La voie vers un développement financier*. <https://www.kolinvest.ci/articles/bancarisation-la-voie-vers-un-developpement-financier>

- La nouvelle gestion publique “en action”. (2004). *Revue internationale de politique comparée*, 11(2), 177-185. <https://doi.org/10.3917/ripc.112.0177>
- Maira, M., & Sofia, W. (2014). *Prévenir la corruption dans la gestion des finances publiques en Afrique francophone*. Transparency.
- MANGELI, M. (2016). *Les problèmes de l'Administration publique en RDC - Google Scholar*. Harmattan. https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9782140010415_A45665851/preview-9782140010415_A45665851.pdf
- Moschetto, B., & Roussillon, J. (2009). Les banques et la création économique. *Que sais-je ?*, 5(2447), 75-95.
- MUGENI, K. M. (2019). *Analyse et perception de la bancarisation de salaires des agents et fonctionnaires de l'Etat en Rdc: Etat de lieu au sein de la TMB/ BUKAVU*. https://www.congovirtuel.com/page_rapport_travaux/memoire_autre/memoire_kilozo.pdf
- MUTEREZI, F. O., & ILUNGA, R. B. W. (2022). Crédits salariés et vie socioéconomiques des ménages des fonctionnaires dans le grand Katanga. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 3(7). <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/751>
- Pigneur, Y. (2011). Systèmes d'information & management : Une perspective institutionnelle. *Systèmes d'information & management*, 16(2), 3-7. <https://doi.org/10.3917/sim.112.0003>
- Rebecca, W. (2018). *Impact de la bancarisation de la paie des fonctionnaires sur le comportement des enseignants universitaires européennes*. <https://www.eyrolles.com/Litterature/Livre/la-bancarisation-de-la-paie-des-fonctionnaires-en-r-d-c-9783639623062/>
- Robert, C., & Thorsten, B. (2014). *SME finance in Africa*. 7018. <https://documents.banquemonddiale.org/fr/publication/documents-reports/documentdetail/294741468006614213>
- Siapartners. (2024, septembre 9). *La bancarisation, levier du développement socio-économique du Royaume du Maroc*. <https://www.sia-partners.com/fr/publications/publications-de-nos-experts/la-bancarisation-levier-du-developpement-socio-économique>
- Talbot, C. (2003). La réforme de la gestion publique et ses paradoxes : L'expérience britannique. *Revue française d'administration publique*, 105106(1), 11-24. <https://doi.org/10.3917/rfap.105.0011>