



Listes de contenus disponibles sur: [Scholar](#)

GOVERNANCE DE LA PAIE ET FONCTIONNEMENT DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DANS LE HAUT-LOMAMI EN RDC: REGARD SUR LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT

Journal homepage: ijssass.com/index.php/ijssass

GOVERNANCE DE LA PAIE ET FONCTIONNEMENT DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DANS LE HAUT-LOMAMI EN RDC: REGARD SUR LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT[☆]

Kayumba Okashoko Marc ^a, Kanyinda Lwambwa Franck ^b

A. Doctorant et Chef de Travaux à l'Université de Lubumbashi. Il est enseignant à l'Université de Lubumbashi, à l'Université de Kamina et à l'Université libre de Kolwezi.

B. Doctorant et Assistant à l'Université de Lubumbashi. Il est enseignant à l'Université de Lubumbashi

Received 19 July 2023; Accepted 03 October 2023

Available online 27 October 2023

ARTICLE INFO

Keywords:

Gouvernance de la paie
établissement public
Bancairisation de la paie
Fonctionnaires
Administration publique
Milieux ruraux

ABSTRACT

Dans le présent article, nous évaluons les facteurs qui conduisent à l'échec de la bancairisation de la paie des fonctionnaires en milieux ruraux dans le Haut-lomami, afin d'améliorer la qualité de la gouvernance de la paie. Nous verrons si la bancairisation entant qu'un procédé particulier de la gouvernance de la paie respecte le principe adaptabilité de service public en améliorant le fonctionnement des établissements publics tel que voulu par l'Etat congolais.

INTRODUCTION

Gouvernance de la paie et fonctionnement des établissements publics est un thème de recherche intéressant qui s'inscrit dans le domaine de l'administration publique. Il concerne principalement la gestion de la paie de la fonction publique congolaise vivant dans des milieux ruraux de la province du Haut-lomami. Cette gestion de la paie se fait au moyen de la *bancarisation*. Celle-ci est un système qui consiste à recevoir tous les agents et fonctionnaires de l'Etat à la Banque pour leur payer individuellement et mensuellement leurs salaires au moyen d'un compte bancaire ouvert à chacun. La présence physique est requise, chacun munis de sa carte d'identité ou de service. L'objectif de cette réforme est de maîtriser les effectifs à rémunérer et le volume financier de la masse salariale correspondante, de remplacer les intermédiaires humains dans la distribution des salaires par les comptes bancaires individuels et d'accroître la transparence des dépenses publiques en favorisant le bon fonctionnement des services publics. (<https://www.memoireonline.com/la-bancarisation-de-la-paie-des-fonctionnaires-atouts-et-contraintes-en-milieu-rural-et-dans-la-ville-province>) « C'est la meilleure méthode de gouvernance de la paie des agents de l'Etat en RDC, parce qu'elle a permis au gouvernement d'économiser 5 millions de dollars » (<https://www.radiookapi.net/rdc-le-gouvernement-a-economise-5millionsUSD-grace-a-la-bancarisation-de-la-paie-des-fonctionnes>.) ». Le Gouvernement de la République se félicite de la réussite de ce système de paie dans les milieux urbains comme Kinshasa et Lubumbashi. Cependant, ce système n'est pas sans conséquence sur le fonctionnement de l'Administration Publique congolaise dans les milieux ruraux. Le constat fait montre que la bancarisation de la paie entraîne le

dysfonctionnement des établissements publics de l'enseignement primaire secondaire et technique en province du Haut-lomami. Ce dysfonctionnement est caractérisé par : *le fonctionnement discontinu des établissements publics, l'inachèvement des programmes scolaires, la grève en répétition des enseignants, le retard de paiement des agents des localités éloignées des centres de paie, etc.*

De ce qui précède, il y a lieu de nous exclamer pourquoi la bancarisation de la paie produit le dysfonctionnement des établissements publics dans le Haut-lomami qu'ailleurs ! En d'autres termes, nous voulons savoir ce qui fait que la bancarisation de la paie puisse se vouer à l'échec dans cette province ?

Cet article constitue un aboutissement des recherches entreprises depuis de nombreuses années que nous avons consacré à cette question. Il fournit des réponses spécifiques et intéressantes.

Pour identifier les causes de l'échec de la bancarisation de la paie dans le Haut-lomami, nous avons analysé le *principe d'adaptabilité de service public* dénommé lois de Louis Roland (J. M. Auby et R. Ducos-Ader, 1969). Ce principe veut que tout service public puisse s'adapter aux réalités de terrain de chaque région de manière spécifique (<https://uffa.cfdt.fr/uffa/definitions/les-principes-du-service-public-CFDT-Fonctions-publiques>). On ne peut pas généraliser une technique de gouvernance partout au pays sans tenir compte de son incidence au niveau locale.

Notre hypothèse appuie la thèse selon laquelle ce principe qui n'a pas été pris en compte par le Gouvernement de la République avant la mise en œuvre de la bancarisation de la paie serait la cause principale de son échec dans le Haut-lomami.

Pour bien expliquer cette réflexion, le contenu du présent article est subdivisé, outre l'introduction, la conclusion et la bibliographique, en trois points ci-dessous :

1. Primo : Contexte de l'étude
2. Secundo : Démarche méthodologique
3. Tertio : Résultats de l'enquête

1. CONTEXTE DE L'ETUDE

1.1. LE HAUT- LOMAMI

Le Haut-lomami est un milieu à vocation agricole. C'est un monde principalement rurale, peuplé des Baluba-kat comme tribu prédominante. Il est depuis 2015 une province de la République Démocratique du Congo à la suite de l'éclatement de la province du Katanga. Sa superficie est de 108 204 Km² (<https://wikimonde.com,article,Haut-lomami>). Son chef-lieu est l'agglomération de Kamina, dotée d'un statut de ville depuis 2015. Sa densité est estimée à 23 habitant/km². Sa population est estimée à 2 540 127 habitants en 2006 (<https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Haut-lomami-wikipédia>). La province comprend cinq territoires : Bukama, Kabongo, Kamina, Kaniama et Malemba-Nkulu. Elle comprend depuis 2018, deux provinces éducationnelles : Haut-lomami 1 et 2. On estime plus de 3.163 enseignants mécanisés et payables (MP).

2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

2.1. Méthodologie

Pour vérifier nos hypothèses et les confirmées, nous avons utilisé trois méthodes de récoltes de données (l'observation directe, l'analyse documentaire et l'entretien) et une méthode d'analyse des données (méthode fonctionnelle).

Nous avons centré notre étude dans le secteur de l'Enseignement Primaire Secondaire et Technique en Province du Haut-lomami. L'accent est mis sur les enseignants, les défis auxquels ils font face pour être payé par l'Etat au moyen de la Banque. Nous avons enquêté tour à tour sur toutes les Divisions et sous-divisions provinciales de l'Enseignement Primaire Secondaire et Technique du Haut-lomami.

Les résultats obtenus après traitement nous ont permis de procéder à des extrapolations sur l'ensemble du pays (République Démocratique du Congo), parce que nous avons observé que les réalités dans ce secteur sont identiques.

Notre analyse se base sur les données récoltées entre Mars 2018 et Mars 2023. La borne de 2018 indique la période de la scission de la Division provinciale de l'enseignement Katanga 2 en deux nouvelles divisions provinciales (Haut-lomami 1 et 2) sous l'effet de la décentralisation sectorielle et la borne de 2023 montre la période à laquelle nous avons mis fin à nos enquêtes de terrain . L'objectif est d'abord de mieux comprendre les causes de l'échec de la bancarisation dans le Haut-lomami ,ensuite de trouver des stratégies à mettre en œuvre pour améliorer son efficacité .

Cet article adopte une approche interdisciplinaire réunissant les sciences politiques et administratives et les sciences de l'éducation. La méthodologie comprend uniquement la composante qualitative. Celle-ci est constituée des 157 entretiens qualitatifs semi-structurés réalisés avec des enseignants, chefs d'établissements scolaires, inspecteurs, agents du Service de Contrôle et de la Paie des enseignants (SECOPE en cigle), chefs des Divisions et Sous-divisions provinciales de l'éducation appelés Proved et Sous-proved, Operateurs de la paie (Banques, Caritas Congo, operateurs de la téléphonie mobile.). Nous y faisons référence en utilisant l'abréviation « ADD. » pour les entretiens de l'enquête additionnelle, suivie du numéro de l'entretien « 1, 2,3, etc. ». Le guide des entretiens comprenait des questions sur les difficultés liées à la bancarisation de leur paie par et accès à la nouvelle technologie de l'information et communication , aux difficultés de déplacement vers les centres de paie au regard des situations climatiques, environnementales, géographiques ,politiques et socio-économiques .

Notre approche s'inscrit dans une perspective

constructiviste modéré (Watzlawick ,1981) c'est-à-dire qu'elle accorde une importance première à la perception que les acteurs ont de leur « réalité » et au sens qu'ils lui donnent. Cette perspective considère ainsi les faits sociaux dans leur double réalité, objective et subjective, en les envisageant comme des produits, à la fois des structures sociales et des acteurs. Nous avons utilisé une logique de raisonnement d'abduction constructiviste : dans celle-ci, nous avons observé une réalité singulière. Nous avons rattaché celle-ci à une explication générale tirée de la théorie. Puis, nous avons vérifié si le lien entre le cas singulier et la théorie fonctionne .Ce raisonnement suppose un va-et-vient permanent entre la théorie et l'observation de la réalité empirique. Les attentes théoriques sont ainsi constamment révisées à partir de l'observation. Cette observation s'affine par le dialogue permanent avec la théorie (R. Coman et *al.*, 2016)

Notre travail, tout en s'insérant dans un cadre théorique général, se veut aussi heuristique. Nous essayons d'avoir d'hypothèses possibles, pour laisser le champ ouvert au maximum de possibilités de réflexion, et construire des pistes de réflexion exploratoire à partir de nos résultats.

3. RESULTATS DE L'ENQUETE

Cette partie consacrée aux résultats de l'enquête répond à la question de savoir pourquoi la bancarisation de la paie produit le dysfonctionnement des établissements publics dans le Haut-lomami ? Elle nous révèle concrètement ce qui fait que la bancarisation de la paie puisse se vouer à l'échec dans cette province. Les réponses sont d'un grand intérêt et révèlent d'ores et déjà les conflits de valeur. C'est pourquoi, elles sont livrées sans artifices.

Notre hypothèse appuie la thèse selon laquelle le *principe d'adaptabilité de service public* soutenu

par Louis Roland qui n'a pas été pris en compte par le Gouvernement de la République Démocratique du Congo avant la mise en œuvre de la bancarisation de la paie serait la cause principale de l'échec de celle-ci dans le Haut-lomami.

Pour confirmer notre hypothèse, nous avons analysé ce *principe* en vérifiant si la bancarisation de la paie s'adapte aux réalités de terrain du Haut-lomami.

Lors de nos enquêtes par des entretiens qualitatifs individuels, nous avons relevé six facteurs qui conduisent à l'échec de la bancarisation de la paie dans le Haut-lomami à cause de non-respect du *principe d'adaptabilité de service public*. Dans un premier temps, nous allons illustrer ces six facteurs, et puis suggérer les stratégies à mettre en place pour améliorer l'efficacité de la bancarisation de la paie dans cette province.

3.1. Facteurs climatiques et religieux

Les résultats de nos enquêtes par entretien montrent que *le canicule (la forte chaleur)ou le froid, les catastrophes naturelles, les cataclysmes, les effets du réchauffement climatique encore mineures , le vent infernale avec tourillon , les pluies abondantes avec éclair et foudre ,etc.* constituent des facteurs principaux qui concourent à l'échec de la bancarisation de la paie en milieux ruraux dans le Haut-lomami .Ces facteurs n'ont pas été pris en compte par le Gouvernement de la République lors des études de faisabilité de la bancarisation de la paie.

Chaque année, pendant la saison des pluies abondantes les agents de l'Etat qui habitent dans des milieux ruraux ne traversent pas des vallées , des plaines et des lacs à cause des inondations, des tourbillons ,des vagues et d'un phénomène « BINYAMAHU » (ce qui veut dire *Sirènes de mer* ou *esprits méchants* qui sont à la recherche des sacrifices humains). Il faut absolument des rituels coutumiers pour calmer la situation .En plus, pendant cette période des pluies abondantes, tout le monde reste au village. Les routes

ou sentiers qui mènent aux Centres de paie sont complètement envahis par des herbes et entrecoupés par des rivières remplies d'eaux. Cette situation décourage les agents de la TMB (Trust Merchant Bank) qui ne préfèrent plus se déplacer pendant cette période de peur de prendre de risque. Dans l'entre temps, la plupart d'agents de l'Etat en milieu ruraux sont pénalisés de leurs salaires. Ils réalisent plusieurs mois de retard de paiement. Cette situation provoque des soulèvements et des grèves sauvages.

3.2. Facteurs environnementaux

L'environnement de la province du Haut-lomami est un facteur principal qui entraîne l'échec de la bancarisation de la paie. Ça concerne la faune et flore qui comprennent les parcs nationaux avec ou sans animaux sauvages, les forêts et savanes remplies d'insectes doux et violents et des animaux brutaux ou en divagation comme les pachydermes, etc.

Ces aspects n'ont pas été minutieusement étudiés en amont par le gouvernement de la République avant la mise en œuvre de la réforme. La planification a priori aurait permis d'entrevoir cet échec et de prévoir les moyens qui permettraient aux agents de la TMB d'atteindre tranquillement les centres de paie et aux fonctionnaires et agents de l'Etat du Haut-lomami de toucher leurs salaires du mois dans le délai et dans la quiétude.

En effet, le Haut-lomami est parsemé des parcs nationaux (Upemba, etc.). Beaucoup d'animaux sauvages sont en divagation pendant la saison sèche, à la recherche des mares, des proies ou du pâturage pour brouter. Cette situation favorise l'affrontement entre les hommes et les animaux féroces qui se rencontrent souvent pendant la traversée de la route ou des rivières. Les agents de l'Etat sont souvent

les premiers victimes des pachydermes, des chiens sauvages, des singes, etc. qui les croisent en chemin pendant leur déplacement vers les centres de paie pour toucher leurs salaires du mois. Beaucoup se déplacent sans moyen de défense. Ils sont souvent à pied ou à vélo ou encore en pirogue. Quand surgit un incident malheureux, la panique se reprend vite dans tous les villages et plane dans les têtes des agents de la TMB en mission de la paie. La plupart ne préfère guère se déplacer pendant la saison sèche de peur de courir un risque. Dans l'entre temps, les agents de l'Etat en milieu ruraux sont privés de leurs salaires. Ils réalisent plusieurs mois de retard de paiement. Cette situation provoque des soulèvements et des grèves sauvages.

3.3. Facteurs politiques

Du fait de la politique, la bancarisation de la paie dans le Haut-lomami est vouée à l'échec. Nous allons évoquer ici le problème d'insécurité dans la province qui résulte des groupes armés, des milices ou groupes mystico-religieux (Maï-Maï, Yesu Mulongo, Makabe, Gedeon kyungu, etc.) qui survivent encore malgré les efforts du gouvernement à les éradiquer.

Le Haut-lomami est une entité politico-administrative où a vécu tous ces groupes Maï-Maï qui ont semé la terreur en milieu ruraux. Beaucoup des jeunes-gens étaient enrôlés dans ces mouvements. A ce jour ils se comportent en « pirates ». Ils érigent des barrières spontanées au passage des personnes et exigent illégalement le paiement leurs redevances et droits. Quiconque qui refuse de payer est torturé ou assassiné. Les fonctionnaires de l'Etat sont des principaux cibles et victimes de ces coupeurs de route lorsqu'ils se rendent au lieu indiqué pour la paie (centre de paie) afin de toucher leurs salaires du mois. Les agents de la TMB en mission de paie sont eux aussi les proies les plus recherchées par ces gangs qui les tendent des embuscades pour arracher les fonds destinés à la paie des agents de l'Etat. Il n'y a aucune garantie de

sécurité efficace mise à leur disposition par le gouvernement. On a dénoncé cette situation, mais sans suite. L'insécurité routière va bon train. Elle est exacerbée par l'impraticabilité des routes en province. Cette situation empêche les agents de la TMB à arriver à tous les centres de paie à temps. La plupart des centres de paie sont actuellement abandonnés. Par conséquent, les agents de l'Etat dépendant de ces centres de paie réalisent plusieurs mois sans être payés. Ils revendiquent régulièrement leur droit par des menaces de grève dans leurs milieux sociaux.

3.4. Facteurs socio-administratifs

Les conditions socio-administratives des agents de l'Etat du Haut-Iomami constituent les facteurs non-négligeables qui produisent l'échec de la *gouvernance de la paie* par la *Bancarisation* à cause de l'inadaptabilité de celle dernière aux réalités de terrain de cette province. Le gouvernement de la République ne les a pas étudié minutieusement avant de lancer la réforme sur toute l'étendue de la République Démocratique du Congo. La plupart d'agents de l'Etat en province du Haut-Iomami sont pauvres. Ils manquent des moyens de locomotion (aucun charroi automobile n'est mis à leur disposition par le gouvernement). L'Etat ne prévoit rien pour leur déplacement, alors que les Centres de paie se situent à des longues distances. Les fonctionnaires parcourent à pieds ou se débrouillent avec des moyens précaires pour se déplacer. Pendant ce temps, ils sont exposés aux intempéries et à l'insécurité au risque de tomber malade et mourir. Les centres de paie se trouvent pour certains à plus de 100 kilomètres à pied. Or, beaucoup des fonctionnaires sont vieux et ont déjà atteint l'âge de la retraite, mais continuent à travailler sans leur mise à la retraite. Ils ne sont plus forts pour effectuer régulièrement des vas-et-viens en répétition, c'est-à-dire du village vers les centres

de paie pour toucher leurs salaires du mois. Ce mouvement provoque des décès. c'est pourquoi quelques-uns ne préfèrent plus y aller de peur de tomber malade et mourir. Cette situation a produit plus de « *reliquat* » évoqué dans le rapport de la cellule de paie de la TMB. Tandis que, Ceux qui s'y rendent se plaignent des attroupements des fonctionnaires pendant plusieurs jours devant la Banque sans être payés après avoir effectué des longues distances pour y arriver en dépit du système de mise en *file d'attente* proposé par plusieurs auteurs (S. Le Digabel, 2017 ; Tesnim Naceur, 2020 ; S. Kandolo Amani Jean-Claud, 2022 ; P. Robert, 2000), de la disparition des noms de certains fonctionnaires sur les listings de suivis-paie et sur les listes de paie aménagées de la TMB, des échanges des propos frisant des injures entre agents de la TMB et fonctionnaires de l'Etat impatients de toucher leurs salaires, des bousculades devant les guichets de livraison des salaires, de la suspension de la connexion internet pendant plusieurs heures, de l'inexistence des banques de proximité, de la faible couverture en réseau de communication, du déficit communicationnel et technologique, etc.

3.5. Facteurs technologiques

Ce sont des facteurs liés à l'évolution technologique du milieu, comme la couverture en réseaux de communication (Vodacom, Airtel, Orange ; Africell, etc.), l'accès facile à la connexion internet, l'implantation des postes de radio-télévisions, etc. Ces aspects n'ont pas fait l'objet d'une étude approfondie, en amont, par le gouvernement de la République, pour permettre à la TMB de payer sans difficulté les agents de l'Etat disséminés à travers la province du Haut-Iomami. En effet, cette province est moins couverte par la connexion internet et les antennes de télécommunication. Vodacom, Airtel, Orange, Africell sont presque inexistantes dans plusieurs villages et agglomérations comme Kibanda,

Kebange, Kakyulu, etc.

Cette situation rend impossible la bancarisation de la paie qui se réalise grâce à la connexion internet. La TMB utilise les moyens ou techniques de paiement suivants: Le compte bancaire, le chèque, la carte de paiement, le virement, le Pepele Mobile ou *mobil Banking*.

Le Pepele Mobile ou *mobil Banking* est un service de paiement de salaire au travers d'un téléphone conçu spécialement pour rencontrer les besoins des fonctionnaires. Le service est utilisé sur tout type de téléphone mobile et sur tous les réseaux mobiles. Mais ce système de paie pose beaucoup de problèmes pour la paie des fonctionnaires en milieu rural parce que les réseaux téléphoniques et la connexion internet sont souvent défectueux ou quasi-inexistants. La plupart des fonctionnaires ont achetés des téléphones, mais qui ne sont pas utilisés à cause de ces problèmes. Le Pepele Mobile ou *mobil Banking* n'a donc pas sa raison d'être dans des zones rurales du Haut-lomami où les infrastructures économiques sont presque inexistantes.

3.6. Facteurs économiques

Ce sont des facteurs qui concernent la construction des routes, des Pons, des bacs, des chemins de fer et des aéroports pour faciliter le déplacement des véhicules et des personnes vers les centres de paie. Toutes ces infrastructures sont en très mauvais état ou quasi-inexistantes sur plusieurs itinéraires et dans plusieurs agglomérations du Haut-lomami. Cette situation rend la bancarisation de la paie impossible pendant la saison des pluies abondantes, parce que les véhicules de la TMB échouent d'atteindre les centres de paie où se regroupent les fonctionnaires qui attendent leurs salaires. Par conséquent, les salaires restent impayés pendant plusieurs mois et les fonctionnaires manifestent leur mécontentement par des grèves sauvages.

Cet aspect des choses n'a pas été prévu en amont par le gouvernement congolais avant la mise en œuvre de la bancarisation de la paie. C'est ce qui a conduit à l'échec de cette gouvernance de la paie dans le Haut-lomami.

CONCLUSION

Cet article de la gouvernance de la paie par la bancarisation s'inscrit dans le domaine de l'administration publique. Elle s'intéresse principalement à la *gestion de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat* dans les milieux ruraux. Le regard porte sur le secteur de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique en province du Haut-lomami. La question principale consiste à savoir pourquoi la bancarisation de la paie produit le dysfonctionnement des établissements publics dans le Haut-lomami ? L'objectif était de présenter la cause de l'échec de la bancarisation de la paie dans cette province.

L'étude a montré que le *principe d'adaptabilité de service public* soutenu par Roland qui n'a pas été pris en compte par le Gouvernement de la République avant la mise en œuvre de la bancarisation de la paie serait la cause principale de l'échec de la bancarisation de la paie dans les milieux ruraux en province du Haut-lomami. Pour confirmer notre hypothèse, nous avons analysé ce *principe* en vérifiant si la bancarisation de la paie s'adapte aux réalités de terrain du Haut-lomami.

Lors de nos enquêtes par des entretiens qualitatifs individuels, nous avons relevé six facteurs qui conduisent à l'échec de la bancarisation de la paie dans le Haut-lomami à cause de non-respect du *principe d'adaptabilité de service public*. C'est notamment :

- Les facteurs climatiques et religieux,
- Les facteurs environnementaux,
- Les facteurs politiques,
- Les facteurs socio-administratifs,
- Les facteurs technologiques,
- Les facteurs économiques.

Ces facteurs ont un impact négatif sur la bancarisation de la paie en milieux ruraux. On a noté le dysfonctionnement de l'administration publique congolaise caractérisé par : un fonctionnement discontinu des établissements scolaires, l'inachèvement des programmes scolaires, les grèves en répétition des enseignants, l'impayement des agents des localités éloignées à causes des situations climatiques, environnementales, politiques, socio-administratives, etc.

Avant de clore cet article, voici les antidotes de l'échec à mettre en œuvre pour améliorer l'efficacité de la bancarisation de la paie et le fonctionnement des établissements publics dans les milieux ruraux de cette province. Nous préconisons:

- Le rapprochement des institutions financières chargées de réaliser cette opération de paie auprès des bénéficiaires pour écourter et éviter des longs parcours à effectuer ;
- Le versement anticipatif des fonds destinés à la paie auprès de ces institutions (Banques) afin d'éviter des retards de paiement ;
- Si possible associer certains groupes qui font partie de la société civile tels que les confessions religieuses installées dans les différentes agglomérations pour s'occuper de ce service ;
- Rendre compte à l'autorité compétente des résultats ainsi que les difficultés y afférentes.

Vu l'importance de la matière traitée dans cet article et des nouvelles questions intéressantes qui ont surgis dans le parcours, d'autres analyses portant sur ces nouvelles questions comme *le statut particulier des fonctionnaires qui prête aussi à débat* et la *comptabilité des effectifs de la Fonction Publique congolaise* restent des pistes à explorer.

BIBLIOGRAPHIE

1. J. M. Auby et R. Ducos-Ader, *Grands Services publics et entreprises nationales 1*, Presses Universitaires de France, Coll. Thémis, Paris, 1969, p42
2. P. Robert, *Réseaux et files d'attente : Méthodes probabilistes*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2000, Pp 46-53
3. P. Watzlawick, *L'invention de la réalité. Contributions au constructivisme*, Paris, Editions du Seuil, 1981, p 384
4. R. Coman et al., *Méthodes de la science politique, de la question de départ à l'analyse des données*, De Boeck Supérieur, Noto Version numérique, Bibliothèque Nationale de Paris, Paris, 2016, p26
5. S. Le Digabel, *Introduction aux files d'attente, MTH2302D*, Ecole Polytechnique de Montréal, A2017- V1, 2017, p4
6. S. Kandolo Amani Jean-Claud, « Bancarisation et vie socioéconomique des agents et fonctionnaire de l'Etat : Dynamique des enjeux et maîtrise de la file d'attente. Cas du Haut-lomami » in *Revue internationale des sciences de gestion*, volume 5, N° 3, juillet 2022, pp1189-1208
7. Tesnim Naceur, *Systèmes de files d'attente stratégiques avec information contrôlée*, thèse de doctorat en laboratoire informatique, Avignon Université, France, 2020, pp 10-121
8. <https://www.memoireonline.com/la-bancarisation-de-la-paie-des-fonctionnaires-atouts-et-contraintes-en-milieu-rural-et-dans-la-ville-province>
9. <https://www.radiookapi.net/rdc-le-gouvernement-a-économisé-5millionsUSD-grâce-à-la-bancarisation-de-la-paie-des-fonctionnes>

10. <https://uffa.cfdt.fr/uffa/definitions/les-principes-du-service-public-CFDT-Fonctions-publiques>
11. <https://wikimonde.com,article,Haut-lomami>
12. <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Haut-lomami-wikipédia>

☆ GOUVERNANCE DE LA PAIE ET FONCTIONNEMENT DES ETABLISSEMENTS PUBLICS DANS LE HAUT-LOMAMI EN RDC: REGARD SUR LE SECTEUR DE L'ENSEIGNEMENT