

PROCEDURES DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE DES SERVICES FINANCIERS DU MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE ET DES ANCIENS COMBATTANTS EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO.

Lokando Ekoto Jean Baptiste¹, Senker Ndimba Bob², Niyonsaba Sebigunda Edson³.

1. Chef de Travaux /HEC-KIN, Doctorant, Université des martyrs du Congo (UNIM-DRC), Université de Ngaoundere (UN-CAMEROUN)

2. Chef de Travaux, Doctorant, UPN

3. Professeur, Faculté des sciences économiques, HEC-Kinshasa.

Date of submission 23 March, 2025; Date of Acceptance 25 April, 2025; Date of publication 16 June, 2025

Summary

The procedures aim to ensure that funds allocated to the FARDC are used optimally, in accordance with spending priorities and legal obligations, while ensuring rigorous control to prevent corruption and abuse. Using an analytical and systemic approach, we found that budget planning procedures enable the organization to achieve effective results with available resources.

Keywords: Procedures, budget planning, finance, results-based management, effectiveness, efficiency.

Résumé

Les procédures visent à garantir que les fonds alloués aux FARDC soient utilisées de manière optimale conformément aux priorités des dépenses et aux obligations légales tout en assurant un contrôle rigoureux pour prévenir et la corruption et les abus. Par la méthode analytique et systémique, avons trouvés que les procédures de programmation budgétaires permettent à l'organisation d'avoir les résultats efficaces avec les moyens disponibles.

Mots clés : Procédures, programmation budgétaire, finances, gestion axée sur les résultats, efficacité, efficience.

I. INTRODUCTION

Les procédures de programmation budgétaire des services financiers des forces armées de la République Démocratique du Congo sont un ensemble de processus et des règles qui régissent, l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget alloué aux FARDC. Ces procédures sont essentielles pour garantir une gestion efficace et transparente des ressources financières nécessaires au bon fonctionnement et à la préparation des forces armées. Il y a quelques années particulièrement, les années 2019 et 2020, la République Démocratique du Congo a été caractérisée par la rupture de coopération avec l'extérieur suite aux turbulences politiques, la recrudescence des foyers de conflits et d'insécurité. La bonne gouvernance c'est aussi la bonne gestion des ressources mises à sa disposition. Tenant compte des exigences des lois de la constitution de la République Démocratique du Congo, la loi n°11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques, observant les réalités du terrain en matière des allocations des ressources et leurs utilisations, les perspectives sont ouvertes pour une gestion moderne des finances publiques notamment la budgétisation fondée sur une logique de résultats au moyen de budgets programmes. (Journal officiel, la loi n°11/011 du 13 juillet 2011. Il convient de noter que les autorités politico-administratives agissent à travers des politiques publiques constituant un ensemble de décisions ayant pour objet, la bonne gestion des fonds alloués pour le ministère de la défense pour le cas d'espèce.

Mukoka Nsenda(2011), la politique publique est un processus de médiation sociale dans la mesure où l'objet de chaque politique est de prendre en charge les réajustements qui peuvent ou encore intervenir entre un secteur et d'autres secteurs ou encore un secteur et la société globale. Plusieurs auteurs définissent les politiques publiques (ou stratégies publiques) comme ensemble d'actions coordonnées, mises en œuvres avec l'objectif d'obtenir une modification ou une évolution d'une situation donnée. Les politiques publiques sont mises en œuvres par les institutions publiques et les administrations publiques autrement dit, les politiques publiques constituent un ensemble des stratégies mises en place ou acceptées par le gouvernement, pouvoir organisationnel et gestionnaire de la cité, dans un ou plusieurs secteurs bien déterminés dans son rôle de l'Etat providence, pour l'organisation efficace de ces secteurs dans le cadre de l'intérêt général.

Tenant compte des difficultés rencontrées dans la gestion efficace des fonds, de l'éthique de responsabilité et de la bonne gouvernance, Nous nous sommes posé la question de savoir, quelles procédures semblent efficaces et efficientes pour les procédures de programmation budgétaire des Services financiers des FARDC ?

L'objectif de cette étude est d'étudier la qualité de la mise en œuvre de la procédure de programmation budgétaire des services financiers du Ministère de la défense nationale et des anciens combattants en République Démocratique du Congo. Pour y parvenir nous nous sommes fixés les objectifs spécifiques ci-

après : Identifier les étapes de procédures clés, analyser les FARDC et La loi de programmation militaire : vers une amorce de la réforme de l'armée, Identifier la loi financière pluriannuelle qui jette les bases de la reprise du plan de réforme de l'armée, analyser la programmation militaire ambitieuse qui doit être concrétisée financièrement et analyser la faisabilité et l'applicabilité dans le Secteur de souveraineté et de la Défense nationale.

II.METHODOLOGIE

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour l'analyse documentaire, l'étude de cas, les entretiens semi-directifs, l'analyse comparative et les analyses qualitative et quantitative des données. Cette méthodologie intégrée, combinant des approches théoriques et empiriques, permettra d'analyser en profondeur la contribution du management axé sur les résultats dans la mise en œuvre du Budget-Programme et des procédures de programmation budgétaire du ministère de la défense nationale et des anciens combattants en République Démocratique du Congo et ses implications sur la souveraineté nationale en RDC. En adoptant une approche pluridisciplinaire, l'étude offrira des résultats pertinents et des recommandations éclairées pour les décideurs et les acteurs militaires et de la société civile.

III.RESULTATS

1.Les étapes de procédures clés:

Elaboration de budget

- ✓ Les services financiers des forces armées de la République Démocratique du Congo définissent les besoins en ressources pour

l'année à venir, en fonction des priorités stratégiques de défenses ;

- ✓ Le budget est élaboré en concertation avec les autorités supérieures des FARDC et les ministères compétents, notamment des finances et des finances.
- **Approbation et autorisation**
- ✓ Le projet de budget est soumis aux autorités compétentes, y compris le gouvernement et le parlement pour validation et adoption. Cela peut impliquer des discussions et des ajustements selon les priorités nationales.
- **Exécution du budget**
- ✓ Une fois le budget adopté, les services financiers des FARDC sont chargés de sa mise en œuvre. Cela implique la gestion des dépenses liées aux salaires des militaires, à l'achat des équipements, aux formations, à la logistique, etc...
- ✓ L'exécution doit respecter les critères légaux et budgétaires, avec un suivi rigoureux des dépenses pour éviter les détournements ou les dépassements non autorisés.
- **Contrôle et suivi**
- ✓ Des mécanismes de contrôle interne sont mis en place pour surveiller l'utilisation des fonds. Ces services doivent obligatoirement et régulièrement rendre compte de l'exécution du budget à travers des rapports financiers.
- ✓ Des audits externes peuvent être réalisés pour s'assurer de la conformité et de l'efficacité de l'utilisation des ressources.
- **Rapports et transparence**
- ✓ Des rapports financiers sont préparés pour fournir une visibilité sur l'utilisation des

fonds, avec une attention particulière à la transparence et à la reddition des comptes.

1. FARDC et La loi de programmation militaire : vers une amorce de la réforme de l'armée ?

République démocratique du Congo (RDC), le président Félix Tshisekedi et le général à la retraite Gilbert Kabanda (ministre de la Défense) ont signé la loi de programmation militaire (LPM) des Forces armées de la République démocratique du Congo (FARDC), qui a été adoptée par le Gouvernement de la République démocratique du Congo le 16 août 2022. Cette loi, la première du genre dans l'histoire de l'armée congolaise, s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'armée. Selon le gouvernement congolais, cette loi de programmation militaire « représente un engagement de toute la nation pour permettre à l'armée de développer ses capacités opérationnelles. En effet, doter le pays de cette loi constitue un atout face à l'insécurité et aux menaces multiformes émergentes. » Cette loi répond au besoin et à l'importance des Congolais de disposer d'un outil juridique de planification des dépenses militaires pour anticiper les gros investissements nécessaires au développement des forces armées congolaises.

2. Une loi financière pluriannuelle qui jette les bases de la reprise du plan de réforme de l'armée

Une loi de programmation militaire est une loi financière pluriannuelle qui fixe les échéances des crédits de paiement relatifs aux dépenses d'équipement et de développement des Forces Armées. Elle définit dans le cadre des lois budgétaires la tranche du budget réservée au

développement et à l'équipement des Forces Armées. Elle détermine les séquences et le rythme des opérations ou des achats à effectuer pour atteindre les objectifs précis de développement des Forces Armées. Cette loi est censée fixer des prévisions budgétaires pluriannuelles pour sa modernisation et sa montée en puissance. La LPM fait donc une projection sur les efforts financiers à fournir par l'Etat congolais pour son armée sur un horizon de 4 ans.

Le Gouvernement congolais estime que l'entrée en vigueur d'une Loi de Programmation marquera un tournant dans la prise en charge des besoins de l'armée congolaise afin de lui permettre de répondre adéquatement aux enjeux du moment et ainsi d'atteindre les objectifs fixés par le Plan de la réforme de l'Armée amorcé depuis 2009. Dans une récente interview accordée à un média français, le président Tshisekedi a déclaré que cette loi devrait permettre de « *mieux prendre en charge les besoins de l'armée congolaise en portant une attention particulière et son fonctionnement* ». Cette loi, selon un document de présentation du Ministère de la Défense, poursuit deux objectifs principaux : doter les FARDC des équipements majeurs et développer les capacités opérationnelles des forces armées.

Selon le texte du projet de cette loi, le Gouvernement congolais envisage de mettre à la disposition des Forces Armées un budget de **9 305 138 332 318 FC** (Neuf mille trois cent cinq milliards cent trente-huit millions trois cent trente-deux mille trois cent dix-huit Francs congolais) pour une période de quatre ans tel que repartit dans le tableau ci-dessous :

N°	DOMAINE	2022	2023	2024	2025	TOTAL	%
1	Rationalisation RH	665 542 950 361	691 792 109 207	586 058 776 119	498 078 391 482	2 441 472 227 169	26,24
2	Formation	67 284 833 542	49 866 458 186	78 642 550 323	34 358 442 844	230 152 284 896	2,47
3	Equipment	1 308 651 300 902	1 207 925 254 148	1 345 126 960 826	516 183 301 487	4 377 886 817 363	47,05
4	Infrastructure	414 744 229 078	417 920 492 073	313 716 241 804	307 460 341 804	1 453 841 304 759	15,62
5	Operation	128 287 656 000	128 287 656 000	128 287 656 000	128 287 656 000	513 150 624 000	5,51
6	Production militaires	166 575 618 257	74 954 721 247	23 918 581 320	23 186 153 309	288 635 074 132	3,10
	TOTAUX	2 751 086 588 139	2 570 746 690 862	2 475 750 766 392	1 507 554 286 926	9 305 138 332 318	

Il s'agit d'un budget cumulatif réparti annuellement de manière dégressive avec un pic d'environ **1,330 milliard de dollars US** en 2022 dont la moitié sera consacrée à la rationalisation des ressources humaines. Cette loi s'articule autour des six axes de programmation des activités de l'armée. Il s'agit notamment de : La rationalisation de la gestion des ressources humaines, La formation et l'entraînement des militaires, L'équipement militaire, les infrastructures militaires Les opérations militaires, la production militaire.

La première vague des actions de l'exécution de cette loi pour l'exercice 2022 a débuté depuis le 16 août 2022. Elle concerne notamment le recrutement général de 18.200 hommes et le démarrage de l'industrie militaire. Un autre volet concerne la mise en place d'une industrie de production des équipements militaires en RDC.

Selon Jean-Jacques Wondo O.(2022),(...) si nous saluons l'effort de doter les FARDC d'une loi de programmation militaire, nous ne pouvons par ailleurs que déplorer son élaboration opaque sous forme de loi d'habilitation décidée unilatéralement par le Gouvernement congolais sans débat au parlement. En effet, plusieurs députés nationaux étaient contre l'idée de donner au gouvernement la possibilité de légiférer sur cette matière sans qu'elle ne fasse l'objet d'un débat parlementaire.

3. Une planification budgétaire conséquente censée répondre aux besoins de base de la défense

L'analyse des montants alloués à la programmation militaire sur une période de quatre ans laisse transparaître une volonté du ministre de la Défense de prendre en compte les besoins réels des FARDC, une armée pléthorique et dépourvue de moyens logistiques adéquats. Avec une planification de 1,330

milliard USD pour 2022, on constate une augmentation impressionnante des prévisions budgétaires annuelles des FARDC, comparativement aux années précédentes.

Lors des travaux parlementaires sur l'évaluation de l'état de siège, il avait démontré noir sur blanc, chiffres à l'appui, la modicité du budget militaire de la RDC qui ne permettait pas de soutenir les opérations militaires. Le budget militaire de la RDC pour l'année 2021 était très insignifiant, soit environ **295 500 000 dollars** pour 2021, en très nette baisse par rapport aux années précédentes.

Avec plus d'un milliard USD pour 2022, nous sommes très largement au-dessus de la demande du Chef d'état-major général des FARDC, le général d'armée Mbala. Ce dernier avait demandé au Parlement d'allouer annuellement à l'armée la somme de **595 000 0000 USD**, soit plus de double du budget du budget 2021 pour couvrir entre autres les dettes de l'armée et l'acquisition de matériels en vue de sa montée en puissance[2].

Le fait d'allouer annuellement 300 millions USD aux ressources humaines devrait également permettre d'augmenter les soldes et les primes des militaires qui restent insignifiants et qui sont souvent détournés par leur hiérarchie. Ce qui entraîne notamment une démotivation des troupes au combat. Cela est illustré par le tableau barémique ci-dessous qui reprend les barèmes salariaux des FARDC auxquels on a ajouté plus ou moins **10 dollars US** en moyenne par soldat, selon une source Administration militaire des FARDC.

4. Une programmation militaire ambitieuse qui doit être concrétisée financièrement

La promulgation de l'ordonnance-loi portant programmation militaire est une étape essentielle dans le cadre de la reprise du plan de réforme de l'armée, (2009-2025). Cette loi financière pluriannuelle semble refléter une réelle volonté politique pour la modernisation et la montée en puissance des FARDC.

Cependant, dans un pays qui fait continuellement face à plusieurs formes de menaces, à l'est comme actuellement à l'ouest dans le conflit intercommunautaire entre les Teke et les Yaka, les défis restent énormes. En effet, le Rapport de synthèse des auditions sur l'évaluation de l'état de siège élaboré par la Commission défense et sécurité de l'assemblée nationale de la RDC en août 2021 mentionne entre autres les arriérés des frais de fonctionnement ; les faibles moyens financiers et logistiques ; l'inexistence d'unités de réserve, l'irrégularité de la prise en charge sanitaire et la prime des militaires au front ; la problématique de la maîtrise des effectifs de l'armée sur le terrain des opérations[3].

Les budgets alloués actuellement à l'armée congolaise sur quatre ans constituent selon nous et en toute objectivité, une bonne amorce pour la réforme de l'armée en vue de répondre aux besoins de défense efficace du territoire congolais. La LPM aux ambitions d'un grand Congo fort militairement, stable et prospère ; doté d'une armée à haute intensité d'action et de dissuasion dans une région agitée où il subit continuellement les agressions de ses voisins.

Toutefois, face aux difficultés financières multiples que rencontre la RDC, nous restons assez sceptique quant à la mobilisation de ce budget pluriannuel au profit de l'armée. Notre crainte est que cette loi de programmation risque de rester un vœu pieux s'il n'est pas concrétisé par un effort financier important du Gouvernement congolais qui devra effectivement allouer à l'armée ce budget conséquent destiné aux dépenses réelles en capital afin de couvrir ses besoins multiples. D'autant qu'il y a eu un précédent avec la loi n° 13/034 du 24 décembre 2013 portant programmation de la mise en œuvre de la réforme de la police nationale congolaise (PNC) pour la période de 2014 à 2017, dont les modalités d'exécution n'ont jamais été appliquées. Pourtant, pour les FARDC, il s'agit d'une loi essentielle à la réforme de l'armée et à sa modernisation. En effet, ce budget doit permettre aux militaires congolais de mener une vie décente et de travailler dans des conditions optimales afin de leur permettre de mieux assurer l'intégrité territoriale de la RDC.

*Au-delà de cet acte de bonne intention, nous jugerons la bonne foi du Gouvernement congolais par les engagements financiers concrets qui seront dégagés et mis à la disposition des FARDC pour permettre leur montée en puissance. Au vu des menaces sécuritaires auxquelles est confrontée aujourd'hui la RDC, à l'est comme à l'ouest, il est urgent que la **défense et la sécurité de la RDC deviennent concrètement une priorité absolue qui n'a pas de prix**, sans lesquelles il n'y aura **ni stabilité ni émergence** de ce pays appelé à jouer un rôle géostratégique de premier plan en Afrique médiane.*

5. Secteur de souveraineté et de la Défense nationale.

La République Démocratique du Congo a amorcé le processus de la réforme de son Armée en 2009. L'effet final recherché par cette réforme dans le trinôme FEC (Formation, Equipement et Casernement), est de faire des Forces Armées de la RDC une armée républicaine, professionnelle, moderne, crédible et dissuasive. Pour atteindre cet objectif, les principales actions à mettre en œuvre dans le secteur de la défense au cours de la période 2024-2026 sont les suivantes :

- ✓ Réhabilitation et construction des bases militaires ;
- ✓ Rajeunissement des forces Armées (dégagement et recrutement) ;
- ✓ Mise à la retraite des militaires ayant atteint la limite d'âge, dans le respect de leurs droits sociaux (dégagement des militaires retraités qui émargent encore dans le cadre d'actifs) ;
- ✓ Eradication des groupes armés opérant dans le pays, plus particulièrement à l'Est ;
- ✓ Amélioration des conditions sociales du militaire ;
- ✓ Création des unités d'élites bien formées et bien équipées ;
- ✓ Etablissement d'une administration militaire dans les zones en proie à l'insécurité ;
- ✓ Réhabilitation, construction et/ou délocalisation des quartiers généraux, des camps, des casernes, des écoles, des centres d'instruction, des centres d'entraînement, des hôpitaux militaires et des formations médicales pour les militaires ;
- ✓ Amélioration progressive de la solde allouée aux militaires ;
- ✓ Construction d'Infrastructures d'Industrie Militaire ;

- ✓ Relève et reconditionnement des unités ayant trop duré au front opérationnel.

IV. DISCUSSION

Selon une étude sur la gestion budgétaire et la transparence des finances militaires en Afrique : le cas des FARDC menée par Jean Dupont ML.(2023), l'étude montre que la gestion budgétaire des FARDC est marquée par une faible transparence et un manque de coordination entre les différents services financiers, ce qui entraîne des dérives budgétaires. L'absence de mécanismes de contrôle rigoureux est une des principales causes de l'inefficacité. Les résultats de notre étude s'écartent partiellement de ceux trouvés par l'auteur ci-haut cité. Cependant, il est réel que les services financiers manquent de formation en gestion publique, ce qui limite leur capacité à établir des prévisions budgétaires fiables. De plus, les financements sont souvent orientés vers des dépenses non appropriées, comme les frais administratifs, au détriment des investissements dans l'équipement et la formation des troupes.

Dans notre étude, nous avons trouvés que l'exécution budgétaire fait l'objet de peu de publicité. S'il est vrai qu'il existe un mécanisme de suivi budgétaire qui donne lieu à l'établissement de rapports divers, ceux-ci ne font pas l'objet d'une large diffusion à l'extérieur de l'Administration. Toutefois, l'exécution des marchés publics est soumise à un traitement spécifique qui mérite un examen particulier. Les résultats de notre étude confirment ceux trouvés par Desk Africain d'analyses stratégiques(2022), dans son étude sur la programmation militaire vers une amorce de réforme de l'armée ; Cette étude analyse l'impact de la loi de

programmation militaire sur la planification budgétaire des FARDC. Elle souligne une augmentation significative du budget militaire passant de 295,5 millions USA en 2021 à 1,33 milliard USA en 2022. Ce pendant elle met en évidence des défis persistants tels que la faiblesse des salaires des militaires et les risques de détournement des fonds alloués.

Selon Guillaume Onze(2024), cet article met en lumière un séminaire visant à renforcer les capacités des responsables des finances des FARDC, il souligne l'importance de la budgétisation par programme, qui consiste à classer les dépenses en fonction des objectifs et à utiliser les informations sur les performances pour guider les décisions budgétaires, les résultats de notre étude concernant les étapes de la mise en œuvre se rapprochent de ceux trouvés par cet auteur et surtout ses recommandations liées à la formation de renforcement des capacités pour la bonne gouvernance axée sur les résultats avec éthique de responsabilité.

V. CONCLUSION

Notre étude sur la procédure de programme budgétaire des services financiers des FARDC, nous avons analysé et nos résultats indiquent la volonté politique de moderniser la gestion budgétaire des FARDC en introduisant des mécanismes de planification à moyen terme, tel que la LMP et la budgétisation par programme. Cependant, les défis subsistent, notamment en matière de transparence, de formation des responsables financiers et de suivi-évaluation des dépenses. Pour que les réformes soient couronnées de succès, il est essentiel d'assurer une mise en œuvre rigoureuse, accompagnée d'un contrôle externe efficace et une volonté politique

soutenue. Pour améliorer la crédibilité et la qualité du budget et pour son exhaustivité il y'a trois choses essentielles à connaître et à faire : Il faut juste le strict respect du calendrier budgétaire par tous les services ;

l'élaboration du budget de manière participative et le respect strict de la méthode de projection des prévisions budgétaires par tous les services.

REFERNCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. <https://www.politico.cd/la-rdc-a-la-une/2022/05/21/loi-de-programmation-militaire-2022-2025-le-gouvernement-veut-permettre-a-larmee-de-developper-ses-capacites-operationnelles.html/109094/>.
2. Assemblée nationale de la RDC, Rapport de synthèse des auditions sur l'évaluation de l'état de siège, août 2021.
3. Assemblée nationale de la RDC, *Rapport de synthèse des auditions sur l'évaluation de l'état de siège*, août 2021, p.5.
4. ADAMS, I.S. (1965): «Inequity in social exchange». *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 62, pp. 335-343.
5. AKTOUF, O. (1987): *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 231 p.
6. ANGERS, M., (2000) : *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 3e édition, Montréal: CEC.
7. A.NKWIMI,H. (2019) : *Revisitation des Notions essentielles de Management*, 3eme cycle.
8. BORMAN W.c. et S.J. MOTOWIDLO. (1997): . «Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research». *Human performance*,volume 10, numéro 2, pp. 99-109.
9. Burns, T., & Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock
10. CABRI, (2013) : Elaboration du budget-programme. Un rapport d'état d'avancement, éd CABRI, Pretoria, 2013
11. CABRI, (2014) : Le budget-programme axée sur les performances en Afrique. Expériences et enseignements tirés du Mali, éd CABRI, Pretoria, 2014
12. CAMPBELL, I.P. (1990): «Modeling the performance prediction problem in the industrial and organization psychology». Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M. D. Dunnette et L. M. Hough. pp. 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
13. CASCIO, W.F. (1991). «Virtual workplace: Implications for organizational behavior[»]. Dans *Trends in organizational behavior*. Volume 6, sous la direction de c.I. Cooper et D.M. Rousseau. pp. 1-14. New York: John Wiley.
14. CHARLES LUSTHAUS, et alii,(2003) : Evaluation organisationnelle, éd. PUL et CRDI, Canada.
15. KUNGULU T.B.(2022):*Planification budgétaire axée sur les resultats pour*

- l'atteinte des objectifs de développement Durable en RDC, Ed.IJSSASS,Turquie, istanbul, 2.(6),1323-1337.
16. Loi n°11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques
 17. LUKAMBA, A.T., MUNZANZU R.K., et al.(2020),Gestion axée sur les résultats comme stratégie de développement institutionnel de la RDC,Ed. Universitaires européennes.
 18. MASLOW, A. (1954): Motivation and Personality, New York: Harper & Row.
 19. Mc SHANE, S.L. et C. BENABOU (2008) : Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe, Montréal: Chenelière Éducation.
 20. McCLELLAND D. C. (1965): «Toward a Theory of Motive Acquisition», American Psychologist, volume 20, pp. 321-333.
 21. McCLELLAND, D. C. ,(1961): The achieving society, New York: Van Nostrand Reinhold.
 22. Ministère du Budget, Cadre Budgétaire à Moyen Terme 2021-2023, Kinshasa, 2020
 23. Ministère du Plan, Plan National Stratégique de Développement de la RDC, Kinshasa, 2019
 24. MUKENGE KATUMBA G.S.,(2022): Application du Budget-programme en RDC,Ed. Revue ISG.
 25. PIERRE CLICHE, Gestion budgétaire et dépenses publiques. Description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec, éd. Presse de l'Université de Québec, Québec, 2009
 26. ROUSSEL, P. (1994) : Mesure de l'efficacité des rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences Sociales de Toulouse.
 27. ROUSSEL, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris: Editions Economica.
 28. SCHERMERHORN, J. R., J.G. HUNT. RÉNÉ OSBORN et C. DE BILL Y (2010) Comportement humain et organisation, 4e édition, Montréal: ERPI.
 29. SENKER N.B et al.,(2023), Motivation, une source efficace pour améliorer la performance d'une organisation, IJSSASS, Turquie, Istanbul.
 30. SENKER N.B. et al.,(2023) : Management en santé communautaire :Besoins en santé exprimés par les populations des pays en développement, Ed., Amazone, France, Paris.