EPIGRAPHE

« L’accès au service bancaire est indispensable pour mener une vie normale »

GEORGES G.

DEDICACE :

A NGOY KALALA NATHALIE, qui comme une mère m’a porté jusqu’ à ce jour.

Je dédie ce travail.

AVANT –PROPOS

le présent travail est le couronnement de notre premier cycle d'étude au sein de l'Université Protestante au Congo.

Nous saisissons cette opportunité pour témoigner notre gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin nous ont accompagné dans cette épreuve et nous ont toujours soutenue.

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à notre directeur le C.T SERGE KOLA BIASU qui a accepté de diriger ce travail, en nous offrant son temps et son accompagnement tout au long de la rédaction de ce travail.

Nous remercions aussi toute les autorités de la Banque Commercial Du Congo, particulièrement Monsieur BENJAMAIN KENDA ainsi que Monsieur ISIDORE KIBAYA MWASAMIA, consultant chargé du suivi des reformes structurelles au comité technique du suivi des reformes du Ministère des Finances(CTR) pour leur disponibilité et leur bonne volonté de répondre à toute nos préoccupations lors de nos entretiens.

Nous remercions aussi nos parents MELANIE EBONDA et NGOY KALALA NATHALIE, nos frères et sœurs : ALICE,SERGE et YVES NGOY, VANESSA KALHONJI, YASMINE , YOHAN , STEPHANE ET EMMANUEL MBUYU, SERGE, HYLQYA ET SERENA KABEMBA, LUC LUKE, PATRIC LUKAU, nos amis : AURIANE TUNDA , NICKY MWIKA , SYRIANE ET MANDY BAKINE ,JOHANNA NSIBU, NEGUY IMPOSSO, SANDY LIKOBE, SARA KIMVUIDI, TINA KASSA ET DANILO MPONA pour leur soutien moral, matériel et spirituel.

A tous, veuillez trouvez dans ce travail, l'expression de notre gratitude.

NGOY NKULU JESSICA

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. PROBLEMATIQUE

Les banques sont considérées comme étant des entreprises privées qui ont pour profession habituelle de recevoir l'épargne du public sous forme des dépôts qu' elles emploient pour octroyer des crédits aux agents à besoin de financement[1]. De par ce rôle premier, les banques sont considérées comme étant des institutions financières au centre de la promotion de la croissance économique dans une nation. Et cela, au travers du financement des projets d'investissement qui vont dans le sens à améliorer les capacités de production et à créer de l'emploi effectif.

Force de ce qui précède, les banques, en tant que point de passage de tous les paiements et règlements des différents agents économiques, jouent effectivement un rôle majeur dans les cycles économiques.

En effet, depuis plusieurs décennies en République démocratique du Congo (RDC), le secteur bancaire a été caractérisé par une crise de confiance aux institutions financières bancaires par les agents économiques suite au dysfonctionnement de l'économie (caractérisée par l'hyperinflation et l'instabilité du taux de change) dû aux politiques appliquées par les différents gouvernements.

Cependant, le Gouvernement mis en place en février 2010, a constaté qu'environ 70%[2]en moyenne des dépenses publiques étaient affectées à la rémunération des agents et fonctionnaires de l'Etat, réduisant ainsi la part des investissements qui devrait impulser la croissance économique .D'où la bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat ;afin que les

[1] SYLVIE.C. Gestion de la banque,centre de librairie et edition technique C.L.E..T 1976 P 25

[2] MWANA NKWARA ET RAMAZANI MWEMBO, Présentation de l'environnement macroéconomique de la RDC ,BCC Kinshasa ,février 2013

banques accompagnent le Gouvernement dans la stabilité macroéconomique ,en réduisant la circulation fiduciaire hors banques qui alimente les pressions inflationnistes.

De ce qui précède, notre étude couvrira les réponses aux questions centrales suivantes :

- Comment se fait le processus de la bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat en RDC ?

- L'action des banques particulièrement de la BCDC, dans ce processus est-elle efficace ?

2. HYPOTHESES

A cet effet, nous énonçons les hypothèses suivantes :

- La bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat, processus continu est mise en place en RDC conformément à un ensemble de principes.

- La bancarisation de la paie des fonctionnaires et agent de l'Etat mis en place par la BCDC est efficace.

3. CHOIX ET INTERET DU SUJET

Notre choix s'est porté sur la Bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat : organisation et fonctionnement au sein de la BCDC, pour deux raisons suivantes :

- Elle permet de scruter le niveau de développement du pays au regard du fonctionnement de son secteur financier en général, et son secteur bancaire en particulier.

- c'est un sujet récent, que d'autres chercheurs pourront approfondir à partir des matériaux de bases nécessaires mis a leur disposition dans ce travail.

4. DELIMITATION DU SUJET

D'un point de vue spatial, notre recherche portera sur la BCDC et plus particulièrement sur l'organisation et le fonctionnement de la bancarisation en son sein.

D'un point de vue temporel, ce sujet étant récent et d'actualité notre recherche portera sur sa mise en place et son fonctionnement depuis 2011 jusqu'à nos jours.

5. METHODES ET TECHNIQUES

Dans le cadre de ce travail, nous avons recouru aux méthodes et techniques suivantes :

1) La méthode descriptive : qui consisté à décrire les différentes activités relatives à la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat.

2) La méthode analytique : nous a permis d'analyser les données que nous avons récoltées.

3) L'interview : elle a permis de s'entretenir avec les experts concernés par le processus de bancarisation.

4) La technique documentaire : Elle nous a permis de consulter les ouvrages et autres manuels se rapportant à notre sujet.

5) L'observation participante : Elle nous a permis d'observer au sein de la banque le déroulement de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat

6. CANEVAS DU TRAVAIL

En plus de l'introduction et de la conclusion, notre travail comprend deux chapitres dont le premier porte sur la Banque et la Bancarisation. Le second chapitre concerne l'organisation et le fonctionnement de la bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat au sein de la BCDC.

CHAPITRE I : LA BANQUE ET LA BANCARISATION

Il sera question dans ce chapitre de comprendre les théories de base sur la banque et la bancarisation .Ce chapitre comprendra deux sections.

SECTION I : LA BANQUE

1.1 Définition

Les banques sont « des établissements(ou institutions) qui ont comme profession le recouvrement des dépôts, le remboursement à vue ou à terme n'excèdent pas deux ans, aux fins de les utiliser à des opérations de banques, de crédits ou de placement ».[3]

1.2 Typologie des banques

On peut les classer en deux catégories :

- les banques de premier rang
- les banques de second rang

a)Les banques de premier rang

Il s'agit des banques centrales qu'on appelle « banque des banques »,parce qu'elles réescomptent les effets commerciaux présentés par les banques de dépôts .La Banque Centrale réglemente les banques entre elles par « chambre de compensation » .Elles jouent le rôle de caissier de l'Etat à titre gratuit ,elles effectuent tout paiement de coupon etc. . . .Elles gèrent le stock d'or et de devise de nation ,maintiennent le cours de devises entre les limites fixées ,c'est à dire maintiennent la stabilité monétaire sur le plan externe .

[3]J. KAZADI N'DUBA, cours de management de Banque 1, syllabus de cours, 2013, kinshasa, p.1

Les banques centrales assurent le suivi permanent de l'activité des différents secteurs économiques d'un pays .

Par définition, la « Chambre de compensation »[4] est une association de fait constituée par la Banque Centrale et les établissements de crédit ; elle a pour mission d'effectuer la compensation multilatérale des créances que les participants ont les uns sur les autres .A ce titre, elle est chargée de faciliter le transfert intra journalier de fonds ,de veiller au bon fonctionnement et à la sécurité du système de « compensation» multilatérale ainsi qu'au règlement des opérations entre participants .

b) Les banques de second rang

Elles comprennent quatre sous-groupes de banque :

1) Les banques de dépôts[5]

Ce sont celles dont la principale activité consiste à effectuer des opérations de crédit et à recevoir du public des dépôts de fond à vue ou à terme

2) Les banques de crédit

Elles ont pour vocation de consentir des prêts à l'aide du produit des bons et obligations qu'elles émettent ; elles ne peuvent recevoir du public des dépôts à moins de 2 ans et de ce fait leur développement se trouvent limiter leurs interventions apparait souvent en complément de celles des grandes banques de dépôts qui ont provoqué leur création.[6]

[4] CONVENTION DE LA CHAMBRE DE COMPENSATION en 2011 version 2 du 24 mai
[5] C .DUPOUY, Précis de droit commercial, éd .Bordas management, Paris, 1981, p.346
[6] Mémoire sur la dynamique de la bancarisation de la RDC face à la diversification du système financier congolais 7

3) Les banques pour affaires extérieures

Ces dernières s'occupent spécialement du commerce extérieur, elles font le service des entreprises locales. Elles doivent faire des avances dans le cadre des activités des crédits documentaires.[7]

4) Les banques de crédit foncier et hypothécaires

Elles sont spécialisées dans les prêts sur garanties immobilières.[8]

1.3 Fonctions des banques

Fruit d'une évolution au cours des Ages, l'activité bancaire à un caractère véritablement industriel .En effet, en assurant la gestion des actifs financiers de la clientèle ,la banque s'engage dans un processus de traitement lourd consistant à piloter et à actualiser les stock ;cette mission est assurée par la fonction production bancaire .On peut en citer quatre composantes :

1° La fonction gestion des dépôts

Chargées de l'administration de l'ensemble des dépôts à vue de la clientèle .Elle a pour mission d'assurer la gestion de l'ensemble des comptes de dépôts à vue de la clientèle ainsi que les évènements pouvant les affecter[9]

- ouverture de comptes, les modifications d'Etat civil, les clôtures ;
- l'ouverture et la gestion des comptes à régimes de fonctionnement spéciaux (compte courants d'entreprise, compte d'agents immobiliers ou d'avocats, indivision)
- gestion des événements spécifiques affectant les comptes (succession, saisie attribution, avis à tiers détenteurs, interdictions bancaire), vérification des règles édictées par les pouvoirs publics et dans certains

[7] Mémoire sur la dynamique de la bancarisation de la RDC face à la diversification du système financier congolais
[8] Idem
[9] J .KAZADI N'DUBA, cours de management de Banque 1, syllabus de cours, 2013, kin, p44

pays, déclaration à l'administration fiscale de l'ensemble des ouvertures de compte.

2° La fonction gestion de l'épargne

Gère les produits d'épargne directement gérés par la banque (livrets, épargne logement, compte à terme, bons de caisse etc. ….peuvent être soumis à des règles de fonctionnement plus ou moins strictes fixées par les pouvoirs publics).[10]

Cette fonction est chargée de :

- Procéder aux ouvertures, fermeture et modifications de produits ;
- Procéder aux actualisations et aux calculs d'intérêts ;
- Gérer les événements exceptionnels (clôture anticipée, rupture de contrat, succession, transfert) ;
- Déterminer les droits acquis sur certains produits, épargne, logement ;
- Veiller au respect des règles en vigueur sur l'ensemble de ces produits.

3° La fonction gestion des titres

Cette fonction gère l'ensemble des titres détenus par la clientèle dans l'établissement bancaires :

- ❖ Les actions et obligations cotés sur des comportements des marchés financiers ;
- ❖ Les titres du marché monétaire élargi (bons du trésor négociables, certificats de dépôts)

[10] J.KAZADI, op.cit, p8

- Les parts SICAV ou de FCP
- Certains produits d'assurance (bons de capitalisation, assurance vie, assurance des risques)
- Les supports représentatifs de produits dérivés

4°La fonction gestion des encaissements

Les circuits d'encaissement sont réellement le centre nerveux de l'ensemble du système bancaire.[11]C'est en effet grâce à eux que les instruments des paiements vont s'échanger et que les mouvements financiers peuvent circuler.

Les circuits se font autant en encaissement qu'en paiement :

- le circuit papier (chèques, effets de commerce) ;
- le circuit électronique ;
- le circuit des cartes (développement rapide, distributeurs de billets, magasin « cade puce », par téléphone) ;
- Circuit international.

Développé pour échange d'information et ouverture des crédits documentaires.

Notons cependant qu'il y a une composante qui peut s'ajouter : « la fonction moyens généraux »celle qui gère les mobiliers et les immobilisations de la banque (meubles ,immeubles ,entretien des matériels ,suivi des budgets ,la logistique de l'information ainsi que la fonction agencement).

[11] J.KAZADI N'DUBA,op.cit p8

1.4 La Nature du risque

Etablissements de crédits par excellence, les banques sont confrontées à des risques de diverses natures. La pratique distingue trois principaux types de risques[12] :

A) Les risques du marché

Ils englobent cinq risques :

1°*le risque du taux d'intérêt :* Il exprime la sensibilité d'une position ou d'une situation à une fluctuation des taux d'intérêts.

2°*Le risque de change :* c'est le risque lié aux variations des cours des devises les unes par rapport aux autres .Il concerne les opérations libellées en devises étrangères.

3°*Le risque de prix(ou de bourse)* : c'est le risque liés aux variations des cours boursiers (titres de propriétés, matières premières) immobiliers ou autre

4°L*e risque d'iliquidité du marché :* c'est le risque ou, faute de liquidité suffisante sur le marché, l'établissement ne pourrait pas vendre les titres en possession, on pourrait déboucler sa position.

5°L*e risque de règlement contrepartie :* c'est le risque d'une perte susceptible de résulter de la défaillance de contrepartie lors du dénouement d'une opération

B) les risques généraux(ou des risques d'établissement)

Ils englobent trois risques :

1°Le risque de solvabilité : c'est le risque qui se manifeste par le fait que l'établissement ne peut plus faire face à ses engagements (rembourser les déposants).

[12] TFC sur modélisation, mise en place et fonctionnement de l'audit interne à la BCDC 2007-2008,p40

2° Le risque de liquidité : c'est le risque de ne pas pouvoir faire face au remboursement des ressources du fait de l'immobilisation des emplois correspondants

3°Le risque de transformation : c'est le risque lié au fait que lorsque le terme des emplois n'est pas (ou n'est plus)adossé au terme des ressources, il peut s'en suivre un déséquilibre de trésorerie lorsque le terme le plus court arrive échéance

C) les risques spécifiques

Ils sont classés en trois sous-groupes

1° les risques de contrepartie : c'est le risque de non-exécution par le contractant de tout ou partie de ses engagements

2° les risques technique : il tient aux difficultés techniques de suivre des opérations sur des instruments complexe.

3°Le risque Administratifs : ils comprennent

- le non-respect de la réglementation ;
- le risque fiduciaire qui est lié à la conservation négligente d'actifs pour le compte des tiers ou au non-respect des contrats de gestion ;
- le risque opérationnel qui est lié à l'incapacité du système comptable de l'établissement de traiter correctement et dans le temps imparti certaines des transactions.

SECTION 2 : LA BANCARISATION

2.1 HISTORIQUE

Au fil du temps, la banque s'est démocratisée .son commerce de gros est aussi devenu de détail .L'usage de la monnaie sous ses différentes formes (métalliques, fiduciaire, scripturale surtout) est devenu universelle. ..D'où « la Bancarisation de l'économie ».La bancarisation est un phénomène relativement récent, le système bancaire n'était pas adapter à une large population car jusqu'en 1960, il était réservé à « l'élite économique et sociale tout en excluant la paysannerie.[13]

Deux éléments primordiaux ont donc marqué ce processus en France, la création de guichet n'étant pas soumis au préalable a une autorité préalable en 1967 d'une part et la mensualisation des salaires généralisé d'autres part. L'avènement des banques à dépôts, ayant pour objectif de faire venir a elle l'épargne jusque-là thésaurisée, prenaient de plus en plus de l'ampleur, la création des caisses rural au sein de la paysannerie, tous deux dans le but de mettre en place des financements solidaristes pour les agriculteurs sous un modèle de coopérative.[14]

Pendant l'entre-deux guerres, les structures mutualistes furent rationnalisées et réorganisées par l'Etat pour encadrer sur la plan économique et sociale la population, qui donna naissance à des banques mutualistes et ces dernières ont contribuées à la bancarisation de la population par leurs aspects décentralisé et leur couverture du territoire (Moulévrier 2002).[15]

2.2 DEFINITIONS :

- Selon Kent Hudson, « LA BANCARISATION » désigne la pénétration des services bancaires dans une population ; par service bancaire, il faut sous

[13] Georges G. ET Jeanne L .Mission de la rechercher : collection des rapports, octobre 2005
[14] Idem
[15] Ibidem

entendre l'ensemble des services de bases offerts par la banque (compte et moyens de paiement scripturaux).[16]

- Elle désigne aussi le processus de diffusion des services bancaires à l'ensemble de la population.

- En Finance, elle se définit comme : « le nombre de banque répartie sur un lieu géographique donné » ;

- «C'est un processus consistant pour les banques à ouvrir à l'ensemble de population (ménages et entreprises) des comptes bancaires ».

Nous ne pouvons nous passer de donner notre propre définition de ce concept, force de ce qui précède et selon le contexte de notre sujet, la bancarisation est « un processus de paie par voie bancaire ».

2.3 OBJECTIF

Elle répond à la fois a un double objectif, à celui :

- Des Banques qui est de se procurer les ressources indispensables au développement de leurs activités crédit ;

- Des Autorités publiques et monétaires qui est de contrôler la création de monnaie et les différents flux monétaires

2.4 TAUX DE BANCARISATION

Par définition, il représente le pourcentage de la population qui utilise les services bancaires ; il est un indicateur qui permet de mesurer le niveau de pénétration des services bancaires dans la population d'un pays.

Si une population a un taux de bancarisation de 70 %, cela signifie que 30% restant n'ont pas accès aux services bancaires ; « plus un pays

[16] Robert Zoellick, article sur bancariser les pauvres pour stimuler la croissance 29 mai 2012

est développé, plus il sera bancarisé ».Ce taux représente le nombre de personne sur 100 possédant un compte bancaire ou usant des services d'une banque.[17]

Arithmétiquement ce taux est donné par la formule ;

Taux de bancarisation = (nombre de personnes ayant un compte en banque/population)*100

On observe une grande différence entre l'activité bancaire dans les pays occidentaux (89%d'adulte bancarisé) et dans les pays en voie de développement (41% d'adulte bancarisé).A quoi est du ce contraste ?

- Parce que « les taux de bancarisation sont proportionnel aux revenus et aux niveaux d'éducation » .Nous observons en Afrique que 55% des personnes ayant suivi un enseignement supérieur ont des comptes bancaire contre seulement un peu plus de 10% de ceux qui se sont arrêtés a un enseignement primaire.
- Selon le sexe, dans les pays en voie de développement 46% d'adulte ont un compte bancaire contre 3% de femme.

Notons aussi qu'en Afrique les 2 raisons fréquentes enregistrée d'utilisation des services bancaires :

1°le besoin de prêt pour faire face aux urgences familiales par ex cas de maladie

2°les frais de scolarité, maisons et les dépenses ponctuelles pour mariage et funérailles.

Voici quelque taux de bancarisation en Afrique :

Madagascar[18] : 3%

[17] Robert Zoellick, article sur bancariser les pauvres pour stimuler la croissance

Cameroun : 4,5%depuis quelque temps on parle de 7%[19]
Burundi : 12,5%[20]
RDC : 1% en 2011, 2% en 2012[21]

Nous avons épinglés 2 méthodes de détermination du taux de bancarisation :

- Selon la pratique internationale c'est-à-dire par rapport au nombre de ménages. (Dans ce cas le Madagascar a un taux de bancarisation d'environ 17%)

- En fonction du nombre de titulaires de compte bancaire par rapport à l'ensemble de la population.

Nous voici arrivé au terme de ce premier chapitre consacré aux généralités sur les concepts banque et bancarisation. Dans la première section portant sur la banque, après l'avoir définit comme étant un établissement qui a comme profession le recouvrement des dépôts, le remboursement à vue ou à terme n'excèdent pas deux ans, aux fins de les utiliser à des opérations de banque, crédits, ou de placement. Nous les avons catégoriser en deux ,les banques de premier rang ainsi que celle de second rang ,nous avons ressorti les différentes fonctions ,et présenté la nature du risque liés à ses opérations de crédit .Dans la deuxième section portant sur la bancarisation ,nous avons commencer par un bref historique et ensuite nous avons définit ce concept de plusieurs manière ,dont nous retenons notre propre définition ,qui le définit comme étant le processus de paie par voie bancaire, nous en avons donner le double objectif , celui des banques étant de se procurer des ressources indispensable au développement de leurs activités crédit, celui des Autorités publiques et monétaires étant de contrôler la création de monnaie et les différents flux monétaires. Enfin nous avons clôturé ce chapitre en donnant quelque taux de bancarisation qui nous montre que l'Afrique, particulièrement la RDC est fortement sous bancariser.

---

[18] Rapport de l'UEMOA point de presse 2 mars 2013
[19] Idem
[20] ibidem
[21] Internet le potentiel.cd

CHAPITRE 2 : LA BANCARISATION DE LA PAIE DES FONCTIONNAIRES ET AGENTS DE L'ETAT : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Au cours de ce chapitre, nous nous proposerons d'abord de présenter la bancarisation de la paie d'une façon générale, ensuite nous restreindrons l'étude de son organisation et son fonctionnement en l'étudiant au sein de l'entreprise de notre choix .Ce chapitre comprendra trois sections.

SECTION 1 : BANCARISATION DE LA PAIE DES FONCTIONNAIRES ET AGENTS DE L'ETAT

1. APPROCHE THEORIQUE

1 .1 EXPLICATIONS DES CONCEPTS

La fonction publique est constituée de l'ensemble de personnes qui, placées sous l'autorité et à la disposition du Gouvernement, occupent à titre professionnel un emploi salarié dans les services des personnes publique.[22]Le fonctionnaire est donc un agent public, un agent de l'administration titulaire, voué à la carrière dans la fonction publique et soumis à un régime dérogatoire, le statut.[23]« Tout fonctionnaires sont des agents publics, tous les agents publics ne sont pas fonctionnaires ».[24]Nous devons donc retenir qu'il existe une distinction entre les agents publics qui sont des fonctionnaires et ceux qui ne le sont pas.

La Bancarisation de la paie des fonctionnaires et agent de l'Etat est donc un processus par lequel le Gouvernement Congolais s'engage à payer ses agents par le biais des banques représentées par l'Associations Congolaise des Banques, l'ACB en sigle.

---

[22] Telesphore Malonga, Droit administratif et institutions administrative, presse et université de graben, butembo 2010 p 587

[23] Idem

[24] F.VUNDUAWE TE PEMAKO, traité de droit administratif, op cit p573

2. OBJECTIFS

Par ce processus le Gouvernement désireux de renforcer son efficacité, au travers de la reforme institutionnelle poursuit :

- la non accumulation des arriérés des salaires,
- la maitrise des effectifs et de la masse salariale : pour éviter que l'argent public soit détournés par des certains réseaux mafieux.

3. ACTEURS DE LA BANCARISATION

Par acteurs de la bancarisation, nous entendons les agents impliqués dans le fonctionnement de ce processus ; principalement nous avons :

Le Gouvernement à travers : Les Ministère du budget, le Ministère des Finances et le Ministère de la Fonction publique

- L'Association congolaise des banques : Les Banques Commerciales

4. OBLIGATIONS RESPECTIVES

Conformément au protocole d'accord sur la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat entre le Gouvernement et l'ACB stipule des devoirs les uns envers les autres.

- Le Gouvernement selon l'article 2 s'engage à :

- donner l'instruction à la direction de la paie du Ministère du Budget de transmettre les listings de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat en format électronique et papier, préalablement visés par le Ministère de la Fonction Publique, aux services de l'Ordonnancement qui, à leur tour, les

transmettent à l'Association pour une répartition entre différentes Banques commerciales intervenantes ;[25]

- transmettre à l'Association les listings ainsi que l'avis de crédit de paie des agents et fonctionnaires de l'Etat au plus tard le 26 du mois pour lui permettre d'adresser un rapport d'exécution de chaque paie dans le délaie convenu au tiret 5 de l'article 3 du présent protocole d'accord ;[26]

- prendre en charge les frais de tenu des comptes, ainsi que la rémunération des prestations des membres de l'Association, arrêtée à l'équivalent en francs congolais de USD 3,6 HT (trois dollars américains et soixante centimes hors taxe)par agent ou fonctionnaire payé, de commun accord avec cette dernières ;[27]

- garantir, par le biais de la Banque Centrale du Congo, la liquidité des opérations de paie des fonctionnaires et agents de l'Etat afin d'éviter les problèmes de trésorerie, afférents à la paie auprès des Banques Commerciales intervenantes ;

- inviter les fonctionnaires et agents de l'Etat à se présenter individuellement au guichet de la Banque commerciale intervenante qui leur sera désignée en application du premier point de l'article 2 énuméré ci-avant.

➢ L'ACB selon l'article 3 s'engage à :

- Gérer la répartition des listings entre les banques commerciales intervenantes, suivant le principe du volontariat, moyennant un procès verbal d'une réunion ad transmission des listings tout en veillant au mieux à l'indivisibilité du listing d'un service public ;[28]

[25] Protocole d'accord sur la paie des fonctionnaires de l'Etat, article 2, novembre 2012
[26] Idem
[27] Ibidem
[28] Protocole d'accord sur la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat, article 3

- Assurer la coordination des activités de paie des fonctionnaires et agents de l'Etat confiés aux banques commerciales intervenantes ;29

- Veiller au paiement du salaire de base et de la prime des agents et fonctionnaires d'un service public par une même banque commerciale ;30

- Obtenir auprès différentes banques commerciales intervenantes l'ouverture des comptes individuels en franc congolais pour les fonctionnaires te agents de l'Etat ;

- Adresser au gouvernement par du comité de suivi de la paie un rapport d'exécution de chaque paie au plus tard dix jours ouvrables après réception des fonds la banque centrale du Congo, conformément au canevas arrêté de commun accord, à condition que les listings lui aient été transmis dans le délai mentionné au point 2 de l'article 2 suscité ;

- Veiller à ce que chaque banque commerciale intervenante accomplisse les obligations suivantes :

- Procéder à l'ouverture des comptes individuels pour les agents et fonctionnaires de l'Etat désignés sur les listings ;

- Rendre les salaires disponibles dans les comptes des bénéficiaires, dans un délai ne dépassant pas quarante-huit (48) heures à compter de la date de réception de l'avis de crédit et des listings de paie des fonctionnaires et des agents de l'Etat concernés ;

- Adresser au comité de suivi de la paie, parle biais d l'ACB, un support d'exécution de chaque paie au plus tard quarante-huit heures avant l'envoi du rapport de l'Association ;

[29] Protocole d'accord sur la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat ,art 3
[30] Idem

- Reverser, le cas échéant, au plus tard le 30 du mois et suivant le calendrier à établir de commun accord, le reliquat enregistré à l'issue de la paie, dans le sous-compte du compte général du Trésor intitulé « reliquat paie salaire » N°CC000642 ouvert en les livres de la Banque centrale du Congo.

5. EVOLUTION DE L'EFFECTIF BANCARISE

L'Action du comité de suivi de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat a permis de parvenir à la bancarisation de la paie d'un effectif au delà de 275.000 agent et fonctionnaires au mois de décembre 2012 contre dix fois moins une année avant et 100 fois au lancement de la reforme d'aout 2011[31].Cet effectif concerne :

- Pour *la ville-province de Kinshasa* : l'administration publique, le SECOPE, les services émanant des budgets annexe, les FARDC, la PNC et une partie des membres des institutions politiques et assimilés.

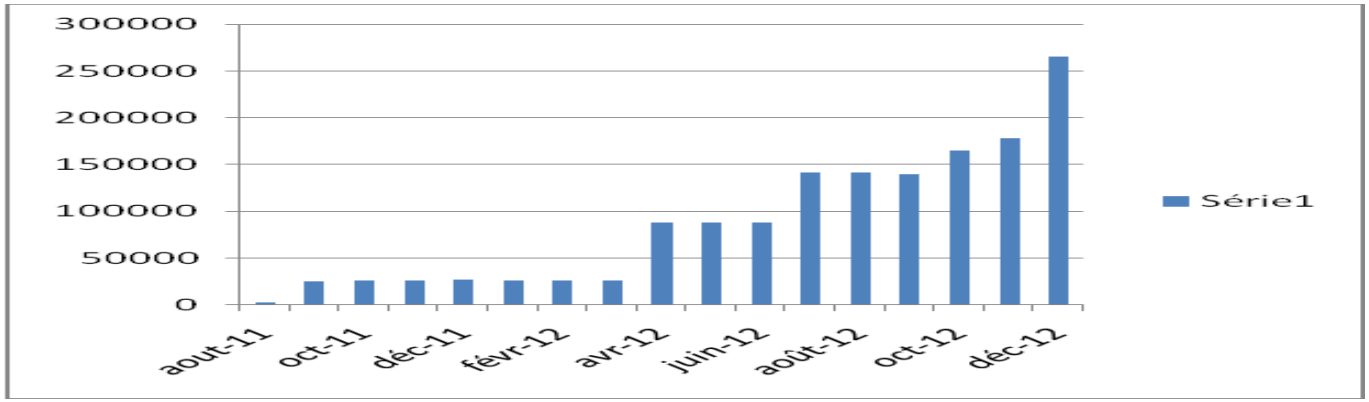
- Pour *les provinces* : l'effectif bancarisé à la fin du mois de décembre 2012 concerne le SECOPE et quelques services centraux.

[31] Bilan et évaluation du processus de bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat, janvier 2013

Evolution mensuelles des effectifs bancarisés par administration

CATEGORIE	aout-11	sept-11	oct-11	nov-11	déc-11	janv-12	févr-12	mars-12	avr-12	mai-12	juin-12	juil-12	août-12	sept-12	oct-12	nov-12	déc-12
KINSHASA	**2444**	**25050**	**25807**	**25799**	**26867**	**26477**	**26477**	**26389**	**87874**	**87873**	**87870**	**1E+05**	**141771**	**140075**	**164893**	**177756**	**264973**
Administration publique	167	22773	23530	23522	24590	24200	24200	24112	84433	84432	84429	84270	84256	82604	87949	87949	87925
cadres	167	22773	23530	23522	23132	23132	23132	23044	22859	22859	22859	22547	22547	22051	21996	21982	21981
agents	0	0	0	0	1068	1068	1068	1068	61574	61573	61570	61723	61709	60553	65953	65967	65944
SECOPE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40259	40259	40259	40181	40181	40181
Budget annexes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13815	13815	13771	13743	13744	13728
FARDC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12144	16174	27631
PNC	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7435	16267	32067
Institutions politiques	2277	2277	2277	2277	2277	2777	2777	2777	2777	2777	2777	2777	2777	2777	2777	2777	2777
Autres (y compris les magistrats)	0	0	0	0	0	0	0	0	1164	1164	1164	1164	1164	1164	1164	1164	1164
PROVINCES	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**73315**	**73315**	**73315**
Administration publique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	45997	45997	45997
SECOPE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27318	27318	27318
TOTAL	**2444**	**25050**	**25807**	**25799**	**26867**	**26477**	**26477**	**26389**	**87874**	**87873**	**87878**	**1E+05**	**141771**	**140075**	**238208**	**251071**	**278288**

Evolution mensuelle de l'effectif bancarisé d'août 2011 à décembre 2012



Source : Bilan et évaluation du processus de la bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat, Janvier 2013.

- Aout 2011 : lancement de la paie par voie bancaire à Kinshasa, des membres des cabinets ministériels et des secrétaires Généraux de l'Administration publique pour un effectif de 2.444

- Septembre 2011 : intégration de la paie des cadres de l'administration publique (du Directeur au chef de bureau) de Kinshasa .Du mois de septembre 2011 à celui de mars 2012, l'effectif bancarisé s'est situé sur un plateau d'une moyenne de près de 26.000 agents et fonctionnaires de l'Etat

- Avril 2012 :intégration de la paie des agents et fonctionnaires de l'administration publique (attaché de bureau de première classe au huissier)de Kinshasa .Au deuxième trimestre de l'année 2012 ,l'effectif bancarisé s'est stationné sur un plateau de près de 88.000 agents et fonctionnaires de l'Etat ;

- Juillet 2012 :intégration de la paie des salaires des enseignants (SECOPE),des primes institutionnelles de l'enseignement Supérieur et Universitaire ainsi que de la Recherche Scientifique et Technologique(ESURT),de la rémunération des magistrats civils et militaires et de celle des Budgets Annexes .Entre le mois de juillet et celui de Septembre 2012,l'effectif des agents et fonctionnaires de l'Etat bancarisé a tourné autour d'une moyenne de 141.000 ;

- Octobre-décembre 2012 : intégration progressive, d'une part, des éléments de la FARDC, de la PNC ainsi que la paie des primes des services de l'Administration publique à Kinshasa et, d'autres parts, de la paie des salaires du SECOPE et d'une partie de l'Administration publique en provinces. Ce trimestre se distingue des trois précédents du fait que l'effectif a cessé d'évoluer sur des plateaux pour négocier une phase nettement ascendante avec un bond de près de 100.000 personnes dont la rémunération a été bancarisée en octobre 2012.

Au 31 décembre 2012, les statistiques indiquent que plus de 93 % des services sont bancarisés sur le total des services qui peuvent l'être.

Rubriques	Nombre de services	Effectifs		Masse salariale	
		Total	%	Total	%
Services bancarisables	696	220033	100.0	31.972.000.726	100,00
Services bancarisés	625	204.973	93,20	25.043.639.968	78,3
Services à bancariser	71	15060	6,80	6.928.360.758	21,7
Service non bancarisés	41	25766		4.325.342.672	
TOTAL	737	245799		36.297.343.398	

Source : Bilan et évaluation sur la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat.

Parmi les services restant à bancariser, il y a principalement le secteur de la santé(salaires et primes),le Secrétariat Général à la Justice, le Service National, les Primes de l'ESURT (service centraux),les primes des professionnels de l'Agriculture ,la prime SECOPE et celle relative à la fonction soignante reconnue aux professionnels de Santé des FARDC et de la PNC .

Sont considérés comme non « bancarisables » : la rémunération des retraités civils de l'Administration Publique et militaires, les frais de fonctionnement des écoles et du SECOPE/National, la rétribution Caritas, les frais d'expédition des listings de paie, l'opération « véhicules des professeurs » et les commissions interministérielles.

Au regard de l'augmentation des effectifs bancarisés, le Comité de Suivi de la Paie a pu obtenir, sous l'impulsion du Gouvernement, la participation de plus de banques commerciales afin de réduire au maximum la concentration des agents et fonctionnaires à un même guichet et éviter, tant que faire se peut, de longue files d'attente au niveau des établissements impliqués et ce, au

bonheur des bénéficiaires immédiats de la réforme. Ainsi, alors que seules 6 banques avaient accepté au mois d'aout 2011 d'accompagner le Gouvernement dans ce vaste projet, il en a été dénombré 15 à fin décembre 2012.

En provinces, la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat a commencé dans les chefs –lieux avec les services déconcentrés et le SECOPE à partir du mois d'octobre 2012.A ce jour, les statistiques renseignent que 73.315 fonctionnaires ont leurs salaires bancarisés dans ces entités pour une enveloppe mensuelle de CDF 4.195.453.067.[32]

Telles sont les administrations qui ont été concernées :

-Administration Publique : 28.388 unités pour une masse de CDF 1.545.433.106 ;

-SECOPE : 27.923 unités pour une masse de 1.790.033.918 ;

-Agriculture et santé : 8.560 unités pour une masse de CDF 467.845.037

-ERUST : 8.494 unités pour unités pour une enveloppe de CDF 392.131.006

Il resté à bancariser la rémunération de la PNC, des FARDC, des services des Budgets annexes et les primes dans les chefs-lieux ainsi que la paie de tous les services au niveau des districts.

6. CONTRAINTE DE LA BANCARISATION

La bancarisation de la paie, a rencontrée plusieurs difficultés dont certaines ont été surmontées avec l'implication des parties prenantes ainsi que des autorités alors que d'autres demeurent.

Il s'agit de :

- la faible culture bancaire des bénéficiaires ;

[32]Bilan et évaluation du processus de bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat, janvier 2013

- la faible capacité d'accueil de plusieurs banques ;
- le retard récurrent dans la transmission des rapports de paie par l'ACB et les banques intervenantes ;
- le problème lié aux mises à jour du fichier paie par certains services (PNC, FARDC, SECOPE)
- la difficulté d'identifier, pour les banques intervenantes, les agents et fonctionnaires de l'Etat ainsi que les militaires ayant perdu leurs pièces d'identité ;
- la lourdeur dans le transfert des listings de la Direction de la paie aux services de l'ordonnancement et de ceux-ci vers les banques commerciales.

7. LE MOBILE BANKING

Est une politique de promotion et d'utilisation de moyens de paiement électronique .Conformément à l'instruction de la Troika Politique relative au recours au mobile banking pour l'amélioration des services liés à la à la bancarisation de la paie, le recourt au mobile pour la paie des salaires des agents et fonctionnaires de l'Etat devrait s'étendre sur le territoire national.

SECTION 2 : PRESENTATION DE LA BCDC

Cette partie portera sur la présentation de l'entreprise, de sa situation géographique, de son historique et de son organisation interne.[33]

[33] Entretien avec agent BCDC

2.1. Situation géographique

Le siège de la BCDC est situé sur le Boulevard du 30 Juin dans la Commune de la Gombe à Kinshasa. Elle possède 22 agences dont 6 à Kinshasa et 16 à l'intérieur du pays. Il s'agit de:

- Lubumbashi,
- Matadi,
- Lukala,
- Boma,
- Kananga,
- Mbuji-Mayi,
- Bukavu,
- Goma,
- Kisangani,
- Kolwezi,
- Likasi,
- Fungurume,
- Beni,
- Bunia
- Butembo,
- Mongbwalu
- Kinshasa avec ses 6 agences :
    - Agence Royal
    - Agence Matonge
    - Agence Limete
    - Agence Plaza village
    - Agence Unikin
    - Agence Kitea

2.2 Historique

La création de la BCDC remonte au 11 janvier 1909, elle portait alors le nom de Banque du Congo-Belge, BCB en sigle. Elle a été de 1909 à 1952 la seule institution financière émettrice. Ce rôle a été repris par la Banque Centrale du Congo.

A partir de 1953, la BCB assumera la charge d'émettre les monnaies divisionnaires et l'obligation de rembourser ces monnaies ainsi que celles émises par la colonie.

Un accord est signé entre la banque d'Angleterre et la BCB. Cette dernière bénéficiera des devises nécessaires aux importations de première nécessité, le franc congolais est officiellement côté sur la place de Londres.

La BCB a donc joué un rôle prépondérant dans le règlement de l'approvisionnement et de l'utilisation des devises étrangères. Elle a également contribué à la mise au point des conventions financières internationales qui ont participé à la conduite des politiques des échanges.

Elle a géré l'office de devises qui était l'organe d'exécution de commission de devises de la colonie.

L'opération de la « charte d'émission » en juin 1952 a constitué un véritable tournant de l'histoire de la BCB. L'assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue le 16 septembre 1952 a décidé d'opérer quelques changements.

La société de droit belge allait se transformer en une société congolaise par action et responsabilités limitées. L'existence de la BCB n'était plus à justifier.

C'est lors de deux assemblées extraordinaires du 19/11/1952 tenue d'une part par la BCB et d'autre part par la BCDC que la décision de la fusion de deux sociétés a été prise.

C'est ainsi que le 18/11/1971, la BCB va prendre l'appellation de la Banque Commerciale Zaïroise suite au changement de l'appellation du Congo qui devient Zaïre.

Avec l'avènement de l'AFDL, elle reprend l'appellation de Banque Commerciale Du Congo.

La BCDC est à ce jour, sans doute, la première banque de la place. Face à une concurrence devenue très agressive, la BCDC fait preuve d'une remarquable maturité qui résulte de sa longue et unique expérience.

2.3. Organisation interne

La BCDC est actuellement administrée par un Conseil d'Administration qui a confié les pouvoirs de gestion journalière à un Comité de Direction présidé par un Administrateur Délégué.

2.3.1. Assemblée Générale

Elle est constituée par l'ensemble de tous les actionnaires et a le pouvoir de ratifier les actes qui intéressent directement la Banque.

2.3.2. Conseil d'Administration

Il se compose d'Administrateurs nommés pour un mandat de 6 ans renouvelable par l'Assemblée Générale des Actionnaires et en tout temps révocables par elle.

Il est dirigé par un Président assisté d'un Vice-président. Il se charge de fixer les grandes orientations relatives à la politique de la Banque.

Le Conseil d'Administration assume également la haute surveillance et le pouvoir de contrôle de gestion.

2.3.3. Comité de Direction

Il se charge principalement de l'organisation de la gestion de la Banque. Il est dirigé par un Président qui est actuellement assisté de 7 membres, tous directeurs.

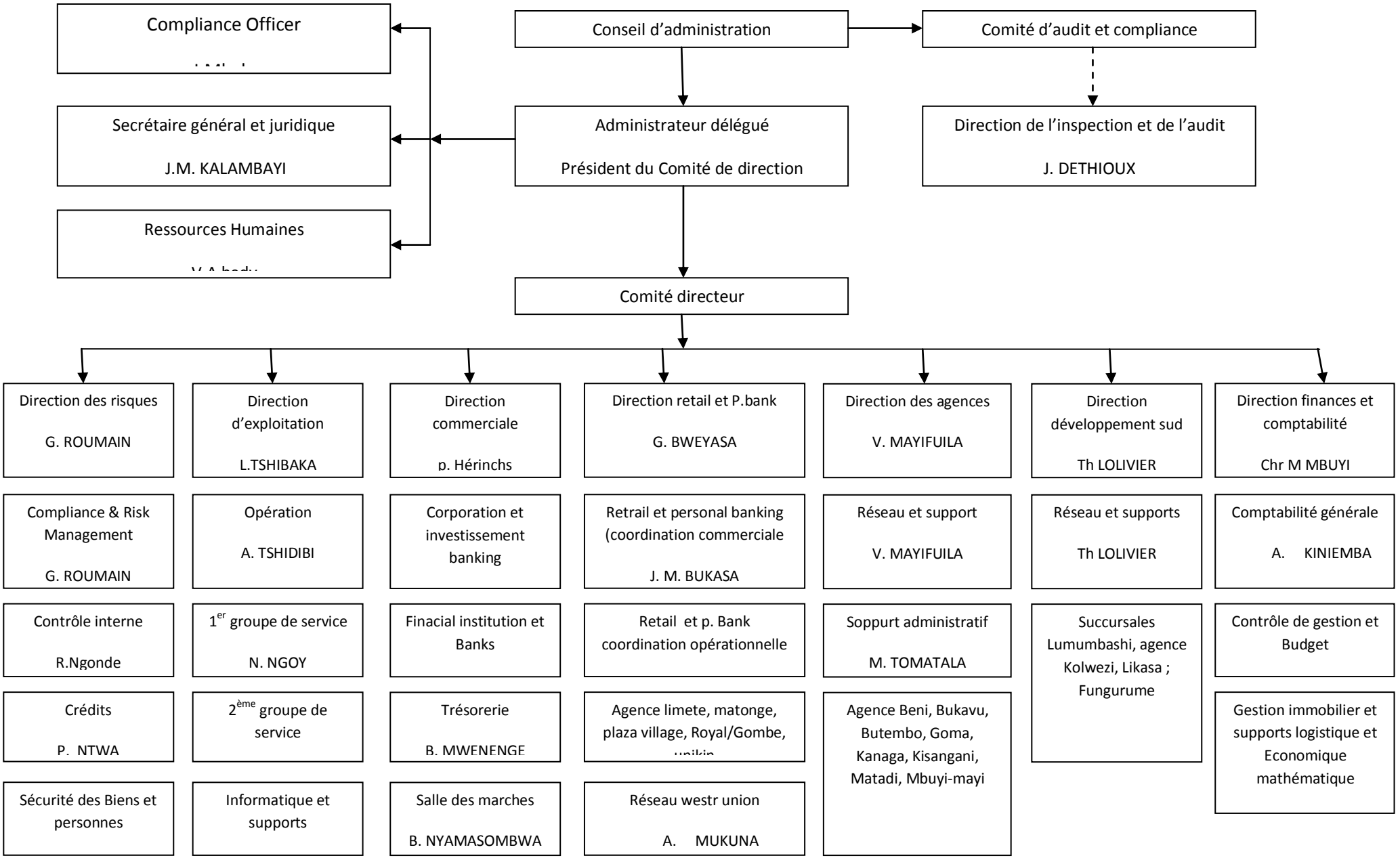
2.4. Organigramme

L'organigramme de la banque se doit être souple et évolutive en vue de répondre efficacement aux changements de l'environnement dans lequel elle opère.

Pour compléter le dispositif qui vise une séparation claire entre le développement des performances commerciales, celles de la banque de détail en particulier, et de la gestion des opérations de la clientèle, le conseil d'administration a également approuvé la proposition de remettre en place une direction pour diriger le siège et les agences de Kinshasa.

Ainsi, le nouvel organigramme compte sept directions dont **quatre à vocation commerciale** (direction commerciale, direction de Kinshasa, direction des Agences ainsi que la direction du Sud) et **trois en support opérationnel** (direction des risques, direction de l'Organisation et Informatique ainsi que la direction Finances et Comptabilité).

ORGANIGRAMME DE LA BCDC



SECTION 3 : BANCARISATION DE LA PAIE DES FONCTIONNAIRES ET AGENTS DE L'ETAT : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT AU SEIN DE LA BCDC

1. HISTORIQUE DE LA PAIE A LA BCDC

La paie par voie bancaire a existé dans le système bancaire congolais depuis l'ouverture de la plupart des banques commerciales sur son espace. La culture bancaire était donc d'actualité et chaque citoyen, travailleur recevait sa rémunération par un guichet de banque.

Depuis sa création en 1909, la BCDC a cependant était le partenaire privilégié du gouvernement congolais ainsi que celui de plusieurs entreprises dans la prise en charge de la rémunération de son personnel.

Elle a en effet assuré au fil du temps la paie des fonctionnaires de l'Etat notamment vers les années 70 ainsi que vers 80, 90 et 2000 ainsi que celle des agents des grandes entreprises comme ONATRA, OCPT, GECAMINES,…

Accompagnée par la force de l'économie zaïroise des années 60 à 70, la paie des fonctionnaires de l'Etat a connu un essor considérable dans sa ponctualité et sa permanence. Elle était prévue pour le 20 de chaque mois suivant respect du calendrier moyennant dépôt à la banque trois jours avant par les services de l'Etat des supports magnétiques ainsi que de l'instruction de paiement.

Chaque client avait donc un compte ouvert dans les livres de la BCDC sur recommandation de son employeur après identification du prospect et pouvait l'entretenir à son aise.

Plusieurs événements malheurs survenus dans l'économie congolaise ont cependant mis un frein à la croissance économique du pays et ont provoqué l'irrégularité ou encore l'arrêt de la paie des agents par voie bancaire de plusieurs ministères, entreprises et services publiques de l'Etat. Notamment, la mauvaise

gestion des entreprises et services publics, la démonétisation, la titrisation des fonds par l'Etat faute de liquidité à la banque centrale, la faillite de certaines banques commerciales due à la mauvaise gestion des responsables,...

Ce ralentissement a eu pour impact le découragement des agents de l'Etat de recevoir la paie par les banques commerciales qui a entrainait notamment le faible taux de bancarisation soit 2% de la population congolaise entre les années 1990 et 2010.

Néanmoins, en juin 1997, après l'entrée de l'AFDL, le président de l'époque, M. Laurent désiré KABILA décida de payer les agents et fonctionnaires de l'Etat par voie bancaire. Une décision politique prise par défi afin de prouver au monde entier l'engagement de l'Etat dans la transparence en matière de la paie de ses agents. Ceci n'a pas pourtant entrainé l'augmentation du taux de bancarisation puisque la paie se faisait en réalité sur base de listing et non compte individuel à cause de la masse des personnes et services à payer. Les comptes avaient donc été créés en faveur de chaque ministère ou service de l'Etat payé.

Avec environ 5000 fonctionnaires, les effectifs BCDC étaient composés des agents du ministère de la fonction publique, de l'enseignement supérieur, du service national, des médecins, du Secope, etc.

6 mois après le début de cette nouvelle lancée en janvier 1998, la BCDC a fait appel aux autres banques commerciales, qu'elle a sous-traité pendant plusieurs mois durant notamment la NBK, UZB et BCA afin de résorber le problème d'engouements pendant les périodes de paie devant les guichets de la banque.

Malheureusement, cette nouvelle tentative a connu quelques failles dans son applicabilité notamment le manque de concertation permanente entre l'Etat et les banques commerciales afin d'harmoniser la paie ainsi que la non rétribution régulière aux banques des frais de gestion lesquels ont été évalués à

l'équivalent de 100 FB/ personnes et réduits à 50 FB trois mois après le début de la paie en septembre 1997. En outre, l'Etat congolais a honoré ses factures que pendant trois mois jusqu'à ce jour.

Après l'assassinat de Laurent Désiré KABILA en janvier 2001, la paie des fonctionnaires par voie bancaire a connu un temps mort. Cela a été cependant assuré par voie de comptable public de l'Etat ou Caritas-Congo, autorisé par les services de l'Etat d'encaisser aux guichets ou par compte des banques commerciales les montants alloués au paiement des agents et fonctionnaires de l'Etat un système qui a duré 10 ans.

En avril 2011, le gouvernement organise un atelier dans lequel participe l'association congolaise des banques avec comme objectif principal entamer le processus de la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat afin de maitriser leurs effectifs ainsi que la masse salariale.

Les recommandations faites à la sortie de cet atelier ont permis le début du processus actuel de la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires en aout 2011 avec les agents des cabinets ministériels. Le processus a ensuite évolué petit à petit avec le reste d'agents notamment en septembre 2011 avec les cadres du ministère de la fonction publique, en mars 2012 avec l'enseignement supérieur et en octobre 2012 avec les agents et fonctionnaires de l'Etat dans les grandes villes de l'intérieur du pays ainsi que l'armée et la police, en Février 2013 avec le SECOPE, en mars 2013 les services des budgets annexes ainsi qu'en mai 2013 avec le SECOPE des territoires et chefs lieux des provinces.

En décembre 2012, un protocole d'accord sur la paie des Agents et fonctionnaires de l'Etat est signé entre le gouvernement et l'Association congolaise des banques afin d'harmoniser l'exercice de la paie des fonctionnaires et de bien définir le rôle de chaque intervenant dans ce processus.

En fin mai 2013, les effectifs bancarisés à travers toutes les banques commerciales s'élèvent à +/- 700 000 dont 35 000 pour la BCDC.

L'objectif du gouvernement est d'achever ce processus d'ici fin juin 2013 après la bancarisation des derniers effectifs afin d'atteindre environ 1 000 000 de fonctionnaires à travers la république.[34]

2. ASPECT STRUCTUREL ET ORGANISATIONNEL

2.1 Fonctionnement

Ancien circuit entre 2001 et juillet 2011 : La paie des fonctionnaires étaient effectués par les agents payeurs qui recevaient les fonds des mains des comptables public*s*.

Suivant le schéma ci-dessous :

Direction de paie/Ministère du budget→Direction du Trésor et de l'Ordonnancement/Ministère des finances→ BCC→Banque commerciale→ODP/Comptable public ou CARITAS CONGO→Responsable des services ou gestionnaires des écoles→Agent payeur ou Chef d'établissement →Fonctionnaires.

Circuit Actuel depuis aout 2011 : La paie des fonctionnaires est effectuée sur compte individuel des fonctionnaires.

Direction de paie /Ministère du budget→ Direction du Trésor et de l'Ordonnancement /Ministère des finances→ BCC→Banque commerciale →Compte Fonctionnaire.

[34] Source : entretien avec agent BCDC

Dans le système actuel de paiement des agents et fonctionnaires de l'Etat, les principaux intervenants sont donc :

- *la direction de paie du ministère du budget :* En examinant le circuit de la paie à travers toutes ces phases, la Direction de la paie intervient au niveau de la liquidation. Concrètement, de la production de l'état liquidatif trimestriel, de la disponibilisation des listings de paie en dur et en soft et des listes ainsi que de la transmission des listes aux banques commerciales, via l'Ordonnancement, pour ouverture des comptes bancaires.

- *la direction du Trésor et de l'Ordonnancement :* Interlocuteur du gouvernement et des services de l'Etat à travers son service d'ordonnancement auprès des banques commerciales. Elle a le rôle d'instruire les paiements à la banque centrale ainsi que dans les banques commerciales et transmettre les listes physiques.

- *la Banque centrale :* La banque centrale du Congo, dans l'accomplissement de sa mission de caissier de l'Etat se trouve en aval de la chaîne de la dépense et porte la responsabilité de l'exécution des ordres de paiement lui transmis par la Direction du Trésor et de l'Ordonnancement, notamment les OPI P de la paie des Agents et Fonctionnaires de l'Etat.

Cette responsabilité de la BCC est définie, d'une part, dans la convention du caissier de l'Etat, signée entre l'Institut d'Emission et le Gouvernement, représenté par le Ministre des Finances et par le règlement général de la comptabilité Publique, d'autre part.

La BCC se charge donc du traitement des ordres de l'Ordonnateur délégué du gouvernement ainsi que de la répartition des titres alloués dans l'orientation des avis de crédit en compensation auprès des banques commerciales suivant la répartition de l'Association Congolaise des Banques et

leur présentation en chambre de compensation au fin de virement des crédits correspondants dans des banques commerciales concernées.

Elle se charge également de la comptabilisation de tous les reversements de salaires au compte Reliquat paie, de la mise à la disposition des Banques Commerciales tant à Kinshasa qu'en provinces de la liquidité nécessaire pour le dénouement de la paie des Agents et Fonctionnaires de l'Etat ainsi que du traitement de tous les cas de réclamation lui adressée par les points focaux, les banques commerciales et les services bénéficiaires.

- *-les banques commerciales :* ont pour charge d'identifier les agents et fonctionnaires de l'Etat suivant listes transmises par l'ACB, d'ouvrir les comptes individuels en faveur de chaque bénéficiaire, d'organiser et effectuer la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat dans le délai. Les banques ont également l'obligation de rendre rapport de la paie à l'association congolaise des banques et reverser le reliquat.

- *l'association congolaise des banques* : comme Interlocuteur des banques commerciales auprès du gouvernement. Son rôle est d'établir la répartition des effectifs entre les banques commerciales, s'assurer de la bonne tenue de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat, rendre le rapport de paie et établir les factures à présenter au gouvernement pour rétribution ;

- *le comité de suivi de la paie comme organes de supervision* : est le garant du bon fonctionnement du processus de bancarisation. Il a le rôle d'élaborer le chronogramme de bancarisation, de s'assurer du bon respect du protocole d'accord entre gouvernement et banques commerciales, régler les litiges entre les différents intervenants et organiser les réunions entre les différents intervenants.

2.2. Organisation

La BCDC a mis en place une structure appelé « cellule de paie des fonctionnaires » en vue de faire face au nouveau mode de paiement des fonctionnaires et agent de l'Etat. Cette structure est rattachée à son service clientèle et opérations locales « SCOL », du Département des opérations.

Le service clientèle et opérations locales est composé de deux branches à savoir la section clientèle et la section des opérations locales auxquelles s'ajoute la cellule de paie fonctionnaire. Cette structure est composée des agents affectés essentiellement à la gestion quotidienne la paie des fonctionnaires et des problèmes pouvant en découler. La cellule est tenue de représenter la BCDC auprès de l'association congolaise des banques, au comité de suivi de la paie ainsi qu'auprès des autres organes intervenants au processus de la bancarisation. Elle est également tenue de rendre mensuellement le rapport relatif au déroulement de la paie.

La gestion de la paie des fonctionnaires est régie par les procédures bancaires ainsi que le protocole d'accord signé entre le gouvernement et l'association congolaise des banques représentant les banques commerciales. Elle est également assujettie aux différentes modifications effectuées au cours du processus de bancarisation notamment par le gouvernement à travers les correspondances de l'Ordonnateur Délégué du Gouvernement ou par les décisions prises au cours des réunions entre le gouvernement et l'association congolaise des banques.

2.3. Mécanisme de la paie au sein la BCDC

Suivant le protocole d'accord sur la paie des Agents et fonctionnaires de l'Etat, chaque intervenant est tenu de respecter ses obligations. La BCDC respecte donc tous les délais de traitement de la paie arrêtés dans le protocole précité.

Les dates les plus importantes pour la BCDC sont :

- Entre 10 et 14 de chaque mois : réception des listes en format électronique et dur ainsi que des avis de crédit.
- le 15 de chaque mois : début de l'exécution de la paie.
- le 05 de chaque mois : obligation de rendre le rapport d'exécution de la paie.

2.4. Contrôle du processus de la paie.

Le préposé à la paie des fonctionnaires à la BCDC veille à la réception dans les délais des instruments de paiement, notamment les avis de crédit* (document comptable certifiant que le compte d'une banque commerciale a été crédité dans les livres de la banque centrale) ainsi que les listes en dur et en soft.

Une fois les instruments de paiement reçus, la banque procède à l'examen des listings afin d'élaguer les éventuels doublons, l'identification et ouvertures des comptes individuels en faveur des agents et fonctionnaires de l'Etat suivant les listes reçues du service de l'ordonnancement après répartition des effectifs en ACB entre les banques.

Le préposé vérifie la concordance entre les détails des ordres des paiements informatisés (document reprenant le montant alloué à chaque service de l'Etat) et le montant global reçu sur l'avis de crédit à travers la chambre de compensation ainsi que les listings de paie en dur et en soft. En cas de discordance, lorsque le montant de l'avis de crédit est supérieur à l'ordre de paiement informatisé, le préposé procède à la comptabilisation puis reverse le reliquat au compte du trésor public à la Banque centrale. Si l'avis de crédit est inférieur à l'ordre de paiement informatisé ou si le montant global sur listing de paie est supérieur au montant alloué sur l'ordre de paiement informatisé, le préposé cherche à déterminer le service discordant et en informe l'Ordonnateur Délégué du Gouvernement pour correction des montants.

Il importe de souligner que la banque n'est tenue d'exécuter la paie que 48 heures après réception en toute conformité des instruments de paiement suivant article 3 du protocole d'accord.

2.5. Exécution de la paie.

Une fois toutes les conditions permettant la bonne exécution de la paie sont remplies, la cellule prépare la paie en s'assurant de la disponibilité des sites et caissiers affectés à la paie des fonctionnaires, de la disponibilité des fonds ainsi que de la sécurité à affecter dans l'encadrement des bénéficiaires afin d'éviter tout débordement.

La cellule procède au rapprochement des fichiers reçus à ceux du mois passé pour mis à jour et correction des incohérences.

Dès que tout est conforme, la cellule propose d'abord un planning en interne pour approbation en tenant compte de la capacité d'accueil de chaque agence, ensuite, le communique aux points focaux pour divulgation.

La cellule procède à la comptabilisation des salaires sur chaque compte individuel.

Enfin, chaque agent se présente devant le guichet de son choix selon son site de paiement afin de toucher son salaire.

- Conservation des listes de comptabilisation de chaque service **par mois** et par ministère, dans des classeurs tenus à cet effet (ESU, Tourisme, FP, A-N, Sénat, Cabinets)

A la fin de l'opération, la cellule est tenue de conserver les listes en soft et en dur ainsi que les Avis de crédit et OPI. Elle est également tenue de rendre compte à la hiérarchie et l'ACB de ses activités en relevant également les difficultés pour amélioration.

2.6 Difficultés rencontrées.

Les difficultés rencontrées lors de l'exécution de la paie des fonctionnaires sont énormes. Au début de la bancarisation, la grande difficulté résidait dans le manque de procédure à suivre et retard dans la transmission des fonds et listes devant servir à la paie des fonctionnaires.

A ce jour, le retard dans la transmission des listes se ressent encore et à cela s'ajoute la mauvaise orientation des fonds et listes qui a un impact énorme dans le respect du calendrier arrêté par le protocole d'accord.

Nous pouvons noter également :

- la multiplicité des listings de paie ;
- la présence des doublons sur les listings de paie ;
- la discordance sur l'orthographe du nom d'un même bénéficiaire entre les listes de salaires de base et des primes.

Tout ceci engendre : le retard de paiement, le mécontentement des bénéficiaires, et des débordements inutiles pouvant être évités dès le départ.

A. AGENTS FICTIFS ET SITUATION DES RELIQUATS

Grâce à l'action des banques commerciales, qui assurent la coordination et la suivie de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat, le réseau de détournement du trésor public, sous toute ses formes, entre autres le phénomène d'agents fictifs, ont été mis à la disposition de la justice.[35]

Le reliquat éventuels dégagés au long de ce processus, doivent être versé dans le compte du Trésor à la Banque Centrale du Congo. Cette mesure

[35] Radio okapi, interview de Matata Ponyo 07-05-2013

prise par le Gouvernement a permis au comité de suivre la situation des reliquats des opérations de paie.

A la fin du mois de décembre 2012, le solde du compte réserve aux reliquats est de CDF 3.6 milliards.[36] A ce sujet, il convient d'indiquer qu'une partie des reliquats dégagés est versée, sur instruction domaniales (DGRAD), dans le compte générale du Trésor par plusieurs banques intervenantes.

B. LE CREDIT

Dans le cadre de la bancarisation de la paie, la BCDC s'abstient pour l'instant d'octroyer du crédit aux fonctionnaires et agents de l'Etat, pour la simple raison que le risque commun à tous les crédits est le non remboursement. Elle pourrait se lancée dans cette activité que si l'Etat s'engage à couvrir le risque en cas de non remboursement et si la bancarisation devient durable stable et continue.

C. Diagnostic de la Bancarisation de la paie

Après avoir présenté de façon claire et succincte ,le processus de bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat ,il a été passé en revue en ressortant le contexte qui a justifié cette réforme, les objectifs poursuivis, les principaux acteurs et population cible, la stratégie organisationnelle mise en œuvre, les résultats en termes d'effectifs bancarisés, les avantages tirés de la réforme ainsi que les contraintes rencontrées pendant sa mise en œuvre.

Il a été clairement démontré que le processus de bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat comprend plusieurs enjeux notamment :

[36] Bilan et évaluation du processus de la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat, janvier 2013

Pour l'Etat :

- le renforcement de la gestion des finances publiques ;
- l'amélioration de la gestion du personnel de l'Etat ;
- la promotion du développement du système financier ;
- l'amélioration de la conduite de la politique monétaire ;
- l'amélioration du taux de bancarisation au niveau national (5,7%)[37].

Et surtout cette bancarisation a permis a aussi à l'Etat congolais d'économiser environ 5 millions de dollars américains et de déceler trois mille cinq cents fonctionnaires fictifs ; selon la déclaration du Premier Ministre Matata Ponyo invité à l'émission Parole aux auditeurs sur la Radio Okapi.[38]

Pour les banques commerciales :

La bancarisation facilite l'élargissement de leur portefeuille Retail (personnes physiques) et l'expansion du réseau bancaire à travers le territoire national. Elle représente pour la banque « une pépinière de clientèle » à qui offrir ses différents services.

D.PERSPECTIVES

Le Gouvernement projette la continuité de ce processus jusqu'à atteindre toute l'étendue de la République, en améliorant les procédés d'identifications des agents et fonctionnaires de l'Etat par voie biométrique (empruntes) pour encore mieux maitriser leur effectif à travers. L'idéale pour lui serait que ses agents et fonctionnaires (secteur public) reçoivent leurs salaires dans d'aussi bonne conditions (régularité, ponctualité, intégralité) que ceux du secteur privé.[39]

---

[37] Internet, Jeuneafrique.com

[38] Article du 7 mai 2013 RDC le gouvernement économise 5 millions us, radio Okapi

[39] Entretien avec mr .ISIDOR KIBAYA consultant chargé du suivi des reformes structurelles

RECOMMANDATIONS

- l'Etat devrait tenir compte des différentes plaintes qu'apportent les banques commerciales au sujet des transmissions en retard des listings et veiller a ce que les liste arrive a à temps pour ne pas alourdir le processus au niveau des banques. Nous suggérons à l'Etat de songer à ajuster les salaires des fonctionnaires pour leur permettre d'épargner, car nous avons constaté que le salaire même de certains fonctionnaires ne permettra même pas de satisfaire les besoins vitaux, pour ce faire ils ne pourront même pas être en mesure d'épargner.

- la BCDC devrait suivre le conseil de ROBERT ZOELLICK qui suggère aux banques d'offrir des services financiers adapté à la capacité et aux besoins des fonctionnaires car cela peut stimuler la croissance économique et peut créer des opportunités pour les fonctionnaires d'améliorer leur situation.

Nous voici arrivé au terme de notre chapitre portant sur l'organisation et le fonctionnement de la Bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat .Notre présent chapitre a comporté trois sections la première portant sur une approche théorique de son organisation et de son fonctionnement, le deuxième portant sur la présentation de la BCDC et le troisième portant sur sn organisation et son fonctionnement au sein de la BCDC.

CONCLUSION GENERALE

Nous voici arrivés au terme de notre travail de fin de cycle portant sur l'organisation et le fonctionnement de la Bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat au sein de la BCDC. Nous tenons à souligner que l'objectif poursuivi ici, était de présenter l'organisation et le fonctionnement de la bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat et d'en ressortir son efficacité au sein de la BCDC.

Nous sommes parties d'une première hypothèse selon laquelle la bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat, processus continu est mise en place en RDC conformément à un ensemble de principes, ainsi que d'une seconde hypothèse selon laquelle la bancarisation de la paie des fonctionnaires et agent de l'Etat mis en place par la BCDC est efficace.

Pour mener à bon port notre travail nous l'avons subdivisé en deux chapitres dont le premier : « La Banque et La Bancarisation », qui portait sur l'étude de ces deux concepts, permettant de clarifier le contexte de notre étude. Le second chapitre portant sur « La Bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat : organisation et fonctionnement »particulièrement au sein de la BCDC.

Notre démarche est basée sur les méthodes et techniques telles que : la méthode descriptive, la méthode analytique, l'interview, la technique documentaire ainsi que l'observation participante.

Après étude nous avons constaté que la mise en place de ce processus s'est faite par la création d'une structure appelée « cellule de paie des fonctionnaires »du département des opérations, respectant scrupuleusement les clauses du protocole d'accord. Ce qui permet de confirmer notre première hypothèse.

A travers le réseau des agents fictifs dénoncé, la situation du reliquat qui est d'environ 3.6 milliards à la fin du mois de décembre 2012, le

diagnostic tel que présenté au point C de la section trois (cfr chapitre 2, page 41) ; il en résulte essentiellement la hausse du taux de bancarisation qui était de 1 pourcent à 5,7 pourcent actuellement, ce qui confirme notre seconde hypothèse.

Nous avons conclu par des recommandations, faites à l'Etat et à la BCDC, qui consistaient au niveau de l'Etat de songer à améliorer le processus de bancarisation en tenant compte des diverses plaintes de la banque dont le retard de transmission des listings afin d'y remédiée et aussi de réajuster le salaire de ses agents pour leur permettre de mieux jouir des services bancaires. Et au niveau de la banque, nous leur avons suggéré d'offrir des services d'adapté à la capacité et aux besoins des fonctionnaires.

Ici donc s'achève notre étude portant sur l'organisation et le fonctionnement de la bancarisation de la paie des fonctionnaires et agents de l'Etat au sein de la BCDC, qui est un processus à soutenir grâce a son apport dans l'économie de notre pays.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGRES

1. C .DUPOUY, *Précis de droit commercial*, éd .Bordas management, Paris, 1981.
2. F.VUNDUAWE TE PEMAKO, *traité de droit administratif*. Edition 2008
3. Telesphore Malonga, *Droit administratif et institutions administrative*, presse et université de graben, butembo 2010.
4. SYLVIE.C. , *Gestion de la banque*, centre de librairie et Eition technique C.L.E..T 1976
5. GEORGES.G., *De la Bancarisation de masse à l'éxclusion bancaire*,edition 2004

II. RAPPORTS

1. CONVENTION DE LA CHAMBRE DE COMPENSATION en 2011 version 2 du 24 mai
2. Protocole d'accord sur la paie des fonctionnaires de l'Etat, article 2, novembre 2012
3. Bilan et évaluation du processus de bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'Etat, janvier 2013
4. Georges G. ET Jeanne L .Mission de la rechercher : collection des rapports, octobre 2005

3. ARTICLE ET NOTE DE COURS

- Mémoire sur la dynamique de la bancarisation de la RDC face à la diversification du système financier congolais
- TFC sur modélisation, mise en place et fonctionnement de l'audit interne à la BCDC 2007-2008.
- J .KAZADI N'DUBA, cours de management de Banque 1, syllabus de cours, 2013.
- Radio okapi, interview de Matata Ponyo 07-05-2013
- Internet, Jeuneafrique.com
- Article du 7 mai 2013 RDC le gouvernement économise 5 millions us, radio Okapi
- Internet le potentiel.cd
- Rapport de l'UEMOA point de presse 2 mars 2013

-Robert Zoellick, article sur bancariser les pauvres pour stimuler la croissance 29 mai 2012

TABLE DES MATIERES

Epigraphe i
Dédicace ii
AVANT –PROPOS iii
INTRODUCTION GÉNÉRALE 1
1. PROBLEMATIQUE 1
2. HYPOTHESE 2
3. CHOIX ET INTERET DU SUJET 2
4. DELIMITATION DU SUJET 3
5. METHODES ET TECHNIQUES 3
6. CANEVAS DU TRAVAIL 3
CHAPITRE 1 : LA BANQUE ET LA BANCARISATION 5
SECTION 1 : LA BANQUE 5
1.1 Définition 5
1.2 Typologie des banques 5
a)Les banques de premier rang 5
b) Les banques de second rang 6
1.3 Fonctions des banques 7
1.4 La Nature du risque 10
SECTION 2 : LA BANCARISATION 12
2.1 HISTORIQUE 12
2.2 DEFINITIONS : 12
2.4 TAUX DE BANCARISATION 13
CHAPITRE 2 : BANCARISATION DE LA PAIE DES FONCTIONNAIRES ET AGENTS DE L'ETAT : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT 16
SECTION 1 : BANCARISATION DE LA PAIE DES FONCTIONNAIRES ET AGENTS DE L'ETAT 16
1. APPROCHE THEORIQUE 16
1 .1 EXPLICATIONS DES CONCEPTS 16
2. OBJECTIFS 17

3. ACTEURS DE LA BANCARISATION 17
4. OBLIGATIONS RESPECTIVES 17
5. EVOLUTION DE L'EFFECTIF BANCARISE 20
6. CONTRAINTE DE LA BANCARISATION 24
7. LE MOBILE BANKING 25
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA BCDC 25
2.1. Situation géographique 26
2.2 Historique 27
2.3. Organisation interne 28
2.3.1. Assemblée Générale 28
2.3.2. Conseil d'Administration 28
2.3.3. Comité de Direction 29
2.4. Organigramme 29
ORGANIGRAMME DE LA BCDC 30
SECTION 3 : BANCARISATION DE LA PAIE DES FONCTIONNAIRES ET AGENTS DE L'ETAT : ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT AU SEIN DE LA BCDC 31
1. HISTORIQUE DE LA PAIE A LA BCDC 31
2. ASPECT STRUCTURELS ET ORGANISATIONNELS 34
2.3.Mécanisme de la paie au sein la BCDC 37
b.3.Contrôle du processus de la paie. 38
2. 4.Exécution de la paie. 39
2.5 Difficultés rencontrées. 40
C. Diagnostic de la Bancarisation de la paie 41
CONCLUSION GENERALE 44
TABLE DES MATIERES 46