

LE MANAGEMENT DU TEMPS : REGARD SUR LE RESPECT DES ÉCHÉANCES DES ACTIVITÉS DE PAIE DES AGENTS DE L'ÉTAT DANS LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS : CAS DE L'UNIVERSITÉ DE KINSHASA

Sylva MUTOMBO MUKENA
Université de Kinshasa, RDC
syllvanhomutombo@gmail.com

Résumé : Le management du temps constitue un enjeu majeur dans la gestion administrative des établissements publics, particulièrement lorsque les activités sont soumises à des échéances précises et interdépendantes. La paie des agents de l'État constitue, à cet égard, un processus administratif complexe impliquant plusieurs opérations successives, notamment la collecte, la vérification, la transmission, la validation et le traitement des informations relatives aux agents. Le retard enregistré à l'une de ces étapes peut avoir des répercussions sur les opérations subséquentes et, par conséquent, sur la régularité du processus de paiement. Le présent article analyse le rôle du management du temps dans l'exécution des activités liées à la paie des agents de l'État au sein des établissements publics, en prenant comme terrain d'étude l'Université de Kinshasa (UNIKIN). Il s'intéresse particulièrement à la planification des activités, à la répartition des responsabilités, à la coordination entre les services, au respect des échéances et aux mécanismes de suivi et de contrôle. Sur le plan méthodologique, l'étude s'inscrit dans une approche descriptive et analytique et mobilise la recherche documentaire, les entretiens semi-directifs, le questionnaire ainsi que l'analyse des documents administratifs et des échéanciers relatifs au processus de paie. L'hypothèse générale soutient que l'efficacité du processus de paie dépend, en partie, de la capacité des services concernés à planifier, coordonner, exécuter et contrôler leurs activités dans les délais prescrits. L'étude vise ainsi à mettre en évidence les mécanismes organisationnels susceptibles de favoriser le respect des échéances et de contribuer à l'amélioration de la régularité et de l'efficacité du processus de paie à l'Université de Kinshasa.

Mots-clés : management du temps, gestion des échéances, paie, agents de l'État, établissement public, Université de Kinshasa, administration publique.

TIME MANAGEMENT: A LOOK AT MEETING DEADLINES FOR STATE EMPLOYEE PAYROLL ACTIVITIES IN PUBLIC INSTITUTIONS: CASE OF THE UNIVERSITY OF KINSHASA

Abstract : Time management is a major issue in the administration of public institutions, particularly when activities are subject to precise and interdependent deadlines. Payroll processing for government employees is a complex administrative process involving several successive operations, including data collection, verification, transmission, validation and processing. Delays at any stage may affect subsequent operations and consequently the regularity of the payment process. This article analyzes the role of time management in the implementation of activities related to government employee payroll in public institutions, with the University of Kinshasa (UNIKIN) serving as the study setting. It focuses particularly on activity planning, allocation of responsibilities, interdepartmental coordination, compliance with deadlines, and monitoring and control mechanisms. Methodologically, the study adopts a descriptive and analytical approach based on documentary research, semi-structured interviews, questionnaires, and analysis of administrative documents and payroll schedules. The general hypothesis is that the effectiveness of the payroll process depends partly on the

ability of the departments involved to plan, coordinate, execute and monitor their activities within the prescribed deadlines. The study therefore seeks to identify organizational mechanisms that may promote compliance with deadlines and contribute to improving the regularity and efficiency of the payroll process at the University of Kinshasa.

Keywords : time management, deadline management, payroll, government employees, public institution, University of Kinshasa, public administration.

Introduction

Le temps constitue une ressource particulière dans toute organisation. Contrairement aux ressources financières, matérielles ou humaines, il ne peut être stocké, accumulé ou récupéré lorsqu'il est perdu. Sa gestion représente dès lors une dimension importante du fonctionnement et de la performance des organisations. Dans les administrations publiques, cette question revêt une importance particulière lorsque les activités sont organisées autour d'échéances précises et lorsque l'exécution d'une tâche conditionne directement celle d'une autre. Le management du temps renvoie ainsi à l'ensemble des pratiques permettant de planifier, d'organiser, de hiérarchiser et de contrôler les activités afin de réaliser les objectifs dans les délais prévus. La littérature consacrée à cette question souligne notamment l'importance de la planification, de la définition des priorités et du contrôle des activités dans l'utilisation efficace du temps (Claessens et al., 2007 ; Aeon & Aguinis, 2017).

La gestion de la paie des agents de l'État constitue précisément un processus dans lequel la dimension temporelle occupe une place centrale. Elle mobilise plusieurs acteurs et plusieurs opérations qui doivent être exécutées suivant un ordre déterminé et dans des délais compatibles. La collecte et la mise à jour des informations doivent précéder leur transmission, leur vérification et leur validation. Ces différentes opérations précèdent elles-mêmes les étapes de liquidation, d'ordonnancement et de paiement. Dans le contexte de la République démocratique du Congo, le processus de paie des agents de l'État implique plusieurs structures administratives et financières. Le calendrier officiel des activités de paie prévoit différentes opérations relatives à la transmission des mises à jour, à leur centralisation et à leur validation, à la préfiguration de la paie, au calcul des impacts, à la validation de l'état liquidatif, à l'ordonnancement et au transfert de la paie. La question du respect des délais est donc étroitement liée à la qualité de l'organisation administrative et à la coordination des différents intervenants. Elle revêt une importance particulière dans les établissements publics d'enseignement supérieur, compte tenu de la diversité des structures administratives, du nombre d'agents concernés et de la multiplicité des opérations nécessaires à la transmission et au traitement des informations. L'Université de Kinshasa constitue, à cet égard, un terrain d'étude pertinent. En tant qu'établissement public d'enseignement supérieur, elle dispose de plusieurs structures et services administratifs dont les activités sont interdépendantes. L'analyse du management du temps dans ce contexte permet donc de s'interroger sur les conditions organisationnelles susceptibles de favoriser le respect des échéances liées aux activités de paie. Dès lors, la présente étude s'articule autour de la question centrale suivante : dans quelle mesure le management du temps influence-t-il le respect des échéances des activités liées à la paie des agents de l'État au sein de

l'Université de Kinshasa ? De cette question principale découlent les questions spécifiques suivantes : dans quelle mesure les activités liées à la paie sont-elles planifiées au sein des services concernés ? Comment les responsabilités sont-elles réparties entre les différents intervenants ? Quel est le niveau de coordination entre les services participant au processus de paie ? L'objectif général de cette étude est d'analyser l'influence du management du temps sur le respect des échéances des activités de paie des agents de l'État à l'Université de Kinshasa.

Plus spécifiquement, il s'agit d'identifier les différentes activités intervenant dans le processus de paie ; déterminer les principales échéances associées à ces activités ; d'apprécier le niveau de respect des délais par les services concernés. L'hypothèse générale de l'étude est formulée comme suit : le respect des échéances des activités de paie des agents de l'État à l'Université de Kinshasa dépendrait significativement de la qualité du management du temps, notamment de la planification des activités, de la répartition des responsabilités, de la coordination des services et du suivi des délais. L'étude est structurée autour de plusieurs axes. Elle présente d'abord le cadre conceptuel relatif au management du temps et à la gestion des échéances. Elle examine ensuite la place du temps dans le processus de paie, avant de présenter le cadre institutionnel, le processus des activités de paie et les principales échéances. Enfin, elle expose l'approche méthodologique retenue ainsi que les principaux résultats attendus et propose un modèle de management du temps applicable aux activités de paie.

1.1. Le management de temps

Le management du temps est la capacité à organiser et à planifier ses activités afin d'utiliser son temps de manière efficace. Il consiste à définir les priorités, fixer des objectifs et répartir le temps disponible entre les différentes tâches. Une bonne gestion du temps permet d'éviter les retards, de réduire le stress et d'accomplir davantage de tâches dans de bonnes conditions. Le management du temps demande également de savoir distinguer les tâches urgentes des tâches importantes. Pour y parvenir, il est utile d'établir un programme, de respecter les délais et d'éviter les distractions. Ainsi, une personne qui gère bien son temps peut mieux équilibrer ses responsabilités professionnelles, scolaires et personnelles, tout en améliorant sa productivité et la qualité de son travail. (Aeon & Aguinis, 2017).

1.2. Notion

-Le management du temps

Le management du temps, ou gestion du temps, désigne l'ensemble des méthodes utilisées pour organiser et planifier ses activités de manière efficace. Il permet de mieux utiliser le temps disponible afin d'atteindre ses objectifs personnels, scolaires ou professionnels. Une bonne gestion du temps consiste notamment à savoir ce qu'il faut faire, quand le faire et combien de temps y consacrer. (Aeon & Aguinis, 2017). Pour bien gérer son temps, il est important de définir ses priorités. Toutes les tâches n'ont pas la même importance ni le même degré d'urgence. Il faut donc commencer par identifier les activités essentielles et leur attribuer un temps précis. L'utilisation d'un agenda, d'un calendrier ou d'une liste de tâches peut aider à organiser les activités quotidiennes. Le management du temps permet également de réduire le stress et d'éviter la procrastination. Lorsqu'une

personne organise son travail à l'avance, elle évite de tout faire au dernier moment. Elle peut ainsi travailler dans de meilleures conditions, rester concentrée et disposer de moments de repos. Une bonne organisation favorise donc un meilleur équilibre entre les responsabilités et la vie personnelle. (Aeon, Faber et Panaccio, 2021).

Cependant, bien gérer son temps ne signifie pas travailler sans interruption. Les pauses sont nécessaires pour maintenir la concentration et éviter la fatigue. Il est également important de limiter les distractions, comme l'utilisation excessive du téléphone ou des réseaux sociaux, lorsqu'elles empêchent de réaliser les tâches prévues. En conclusion, le management du temps est une compétence importante dans la vie quotidienne et professionnelle. Il permet de mieux organiser ses activités, de respecter les délais et d'atteindre ses objectifs avec davantage de sérénité. En développant de bonnes habitudes, comme la planification, la définition des priorités et la maîtrise des distractions, chacun peut apprendre à utiliser son temps de manière plus efficace.

1.3. Gestion du temps dans les activités de paie

La gestion du temps consiste à planifier, prioriser et contrôler les différentes tâches du processus de paie afin de respecter les délais et d'éviter les erreurs.

-Objectifs principaux

Il s'agit notamment de :

- Identifier les différentes activités qui interviennent dans le processus de paie ;
- Déterminer les principales échéances associées à ces activités ;
- Apprécier le niveau de respect des délais par les services concernés ;
- Temps de travail Identifier les facteurs responsables des retards éventuels ;
- Analyser le rôle de la coordination entre les différents intervenants ;
- Proposer des mécanismes susceptibles d'améliorer le management du temps dans le processus de paie.

1.4. Le temps comme pivot majeur dans la gestion de paie

Le constitue une donnée centrale de la gestion de paie, car il permet de déterminer une partie importante des éléments qui composent la rémunération d'un salarié. Les heures travaillées, les heures supplémentaires, les absences, les congés, les retards ou encore les jours fériés peuvent avoir une incidence directe sur le salaire à verser. (Aeon & al. 2021) Le temps joue ainsi un rôle de **pivot** entre la gestion des ressources humaines et le calcul de la paie. Les données issues du suivi du temps sont collectées, contrôlées puis transformées en éléments de rémunération. On peut représenter le processus de manière simplifiée :

Temps de travail → Contrôle des présences, absences → Calcul des éléments variables → Calcul de la paie → Rémunération

Les principaux éléments liés au temps

- **Temps de travail normal** : détermine la base de rémunération.
- **Heures supplémentaires** : peuvent entraîner des majorations de salaire selon la réglementation applicable.

- **Congés et absences** : influencent le traitement de la rémunération selon leur nature.
- **Jours fériés et repos** : nécessitent un traitement particulier dans le calcul de la paie.
- **Retards et absences non justifiées** : peuvent entraîner des retenues, conformément aux règles applicables.
- **Période de paie** : fixe le cadre temporel dans lequel les éléments de rémunération sont calculés.

Ainsi, la maîtrise du temps permet de sécuriser la paie. Une erreur dans le décompte des heures, des absences ou des congés peut se répercuter directement sur le montant du salaire. Le suivi du temps constitue donc à la fois un outil de contrôle, de conformité et de fiabilisation du processus de paie.

- La notion d'échéance

L'échéance désigne le moment ou la date limite à laquelle une activité, une opération ou une obligation doit être accomplie. Dans le processus de paie, les échéances revêtent une importance particulière puisque les opérations sont interdépendantes. La transmission tardive d'une information peut retarder sa vérification ; un retard dans la vérification peut affecter la validation ; et un retard dans la validation peut à son tour affecter les étapes ultérieures.¹ L'échéance doit ainsi être considérée comme un élément de coordination organisationnelle.

- La paie des agents publics

La paie correspond à l'ensemble des opérations permettant de déterminer, contrôler et verser la rémunération due à un agent. Dans le système de l'État congolais, le processus implique plusieurs institutions et services. Le calendrier officiel distingue notamment les opérations relevant de la Fonction publique, de la Direction de la Paie, du Budget, du Trésor et des institutions financières. Cette multiplicité d'intervenants rend la coordination temporelle particulièrement importante.

- Interdépendance des activités

Le processus de paie peut être représenté comme une chaîne :

Collecte des données → Transmission → Vérification → Validation → Liquidation
→ Ordonnancement → Paiement

Cette représentation permet de comprendre que la performance du processus ne dépend pas seulement de la rapidité d'un service donné. Elle dépend également de la capacité des différents acteurs à réaliser leurs opérations dans les délais prévus.

1.5. Cadre institutionnel de la paie des agents de l'État

La gestion de la paie des agents publics implique plusieurs acteurs institutionnels. Les textes et documents administratifs congolais montrent notamment l'intervention de la Fonction publique, du Budget, des Finances et des structures chargées de la paie. En 2024, un cadre permanent de concertation pour la paie des agents de carrière des services publics

¹ Ministère du Budget de la République démocratique du Congo, *Calendrier de la paie mensuelle des Agents et Fonctionnaires de l'État*, Circulaire relative à l'exécution de la loi de finances.

de l'État a notamment été institué afin de renforcer la collaboration entre les principaux ministères intervenant dans la mise à jour du fichier de paie et dans le processus de gestion de celle-ci. Le dispositif est présenté comme s'inscrivant dans la perspective d'une gestion intégrée des ressources humaines et de la paie. Cette organisation montre que la question du temps ne peut être analysée isolément. Elle est liée à la circulation de l'information entre plusieurs structures. (Arrêté ministériel n°033/CAB.VPM/FP-MA-ISP/JPL/2024)

1.6. Le processus des activités de paie et les échéances

Le calendrier officiel de la paie des agents et fonctionnaires de l'État prévoit une succession d'activités réparties sur plusieurs périodes. À titre illustratif, les mises à jour doivent être transmises au début du cycle ; elles font ensuite l'objet d'une centralisation, d'une vérification et d'une validation. D'autres opérations concernent la préfiguration de la paie, l'examen des dossiers, le calcul des impacts, la validation et l'intégration dans la chaîne de la dépense. Les opérations d'ordonnancement et de transfert interviennent ensuite avant le paiement. Budget Gouvernemental.

On peut donc présenter schématiquement le processus comme suit :

Étape	Activité	Enjeu temporel
1	Collecte des informations	Disponibilité des données
2	Transmission des dossiers	Respect de la date butoir
3	Vérification	Réduction des erreurs
4	Validation	Respect du calendrier
5	Liquidation	Traitement dans les délais
6	Ordonnancement	Continuité du processus
7	Transmission aux structures payeuses	Respect du calendrier
8	Paie	Disponibilité de la rémunération

Ce tableau constitue une grille de départ pour analyser concrètement la situation à l'Université de Kinshasa.

1.7. Approche de recherche

La présente étude peut adopter une approche mixte combinant les méthodes quantitative et qualitative. L'approche quantitative permettra de mesurer le niveau de respect des échéances, la fréquence des retards et les principales causes déclarées par les agents. L'approche qualitative permettra de comprendre les pratiques, les contraintes organisationnelles et les mécanismes de coordination entre les différents services.

- Population d'étude

La population d'étude sera constituée des agents et responsables intervenant directement ou indirectement dans les activités administratives liées à la paie au sein de l'Université de Kinshasa. Selon les besoins de l'étude, elle pourra notamment comprendre :

- Les responsables administratifs ;
- Les agents des services du personnel ;
- Les agents chargés de la paie ;
- Les responsables financiers ;

- Les agents chargés du contrôle et de la validation ;
- Les responsables des structures concernées par la transmission des informations.

-Échantillonnage

L'échantillon pourra être constitué à partir d'un échantillonnage raisonné pour les responsables directement impliqués dans le processus et d'un échantillonnage aléatoire pour les agents concernés. La taille définitive de l'échantillon devra être déterminée à partir de l'effectif réel de la population accessible au moment de l'enquête.

-Techniques de collecte des données

Les principales techniques retenues seront :

- ☐ **La recherche documentaire** : Elle permettra d'examiner les textes réglementaires, les calendriers de paie, les rapports administratifs, les procédures internes et les documents relatifs à la gestion du personnel.
- ☐ **L'entretien** : Des entretiens semi-directifs pourront être réalisés avec les responsables afin d'identifier les contraintes liées au respect des échéances.
- ☐ **Le questionnaire** : Un questionnaire sera administré aux agents afin de mesurer leur perception de la planification, du respect des délais, de la coordination et du suivi des activités.
- ☐ **L'observation** : L'observation directe des procédures permettra de confronter les pratiques déclarées aux pratiques effectivement observées.

1.8. Variables et indicateurs de l'étude

La variable explicative principale est le management du temps. Elle pourra être mesurée à travers les dimensions suivantes :

Variable	Dimensions	Indicateurs
Management du temps	Planification	Existence d'un calendrier
Management du temps	Priorisation	Hierarchisation des tâches
Management du temps	Organisation	Répartition des tâches
Management du temps	Coordination	Communication entre services
Management du temps	Contrôle	Suivi des échéances
Management du temps	Anticipation	Prévention des retards
Respect des échéances	Ponctualité	Activités réalisées à temps
Respect des échéances	Retard	Fréquence des retards
Respect des échéances	Durée	Nombre de jours de retard
Respect des échéances	Fiabilité	Régularité du processus

1.9. Résultats attendus et discussion

Dans le cadre d'une étude empirique, les résultats définitifs devront être établis à partir des données recueillies auprès des services concernés de l'Université de Kinshasa. Il convient donc de ne pas présenter comme des faits établis des retards ou dysfonctionnements qui n'auraient pas encore été mesurés sur le terrain. Toutefois, la littérature institutionnelle disponible permet d'identifier plusieurs dimensions pertinentes à examiner.

Premièrement, la multiplicité des intervenants constitue un facteur important à étudier. L'audit de la paie mené en RDC en 2026 a précisément conduit l'Inspection générale

des finances à recommander l'unification du système de gestion de la paie, en relevant le rôle de la multiplicité des intervenants dans les difficultés observées. Site de la Primature

Deuxièmement, la qualité des données administratives doit être prise en considération. Une information incomplète ou transmise tardivement peut entraîner des opérations supplémentaires de vérification et de correction.

Troisièmement, le suivi des échéances apparaît comme une dimension essentielle du management du temps. Il ne suffit pas qu'un calendrier existe ; les responsables doivent également disposer de mécanismes permettant de vérifier régulièrement l'état d'avancement de chaque activité.

Quatrièmement, la coordination interservices constitue une dimension déterminante. Lorsque plusieurs services participent à une même chaîne administrative, l'efficacité de chacun dépend en partie de la disponibilité des informations produites par les autres. Enfin, la digitalisation peut être étudiée comme un moyen d'amélioration de la gestion temporelle. L'IGF a notamment recommandé en 2026 la mise en place d'un système unifié et digitalisé de gestion de la paie.

1.10. Proposition d'un modèle de management du temps appliqué à la paie

À partir de l'analyse précédente, un modèle de management du temps adapté aux activités de paie à l'Université de Kinshasa pourrait reposer sur cinq mécanismes.

-Planification mensuelle

Chaque service devrait disposer d'un calendrier opérationnel indiquant :

- L'activité à réaliser ;
- La personne responsable ;
- La date de début ;
- La date limite ;
- Les documents nécessaires ;
- Le service destinataire.

-Tableau de suivi des échéances

Un tableau de bord pourrait permettre de classer les activités selon trois statuts :

- **Vert** : activité réalisée dans le délai ;
- **Orange** : activité en cours et proche de l'échéance ;
- **Rouge** : activité en retard.

-Désignation claire des responsabilités

Chaque activité devrait avoir un responsable clairement identifié. Cette mesure permettrait de limiter les situations dans lesquelles une tâche est retardée parce que chaque service considère qu'elle relève de la responsabilité d'un autre.

-Système d'alerte

Des rappels automatiques pourraient être utilisés avant les échéances importantes afin de permettre aux responsables d'anticiper les retards.

-Évaluation périodique

À la fin de chaque cycle de paie, les responsables pourraient réaliser une évaluation portant sur :

- Les activités réalisées à temps ;
- Les activités retardées ;
- La durée des retards ;
- Les causes des retards ;
- Les mesures correctives nécessaires.

Conclusion

Le management du temps constitue une dimension importante de l'efficacité administrative dans les établissements publics. Dans le domaine de la paie, cette importance est renforcée par l'interdépendance des différentes opérations et par l'existence d'échéances successives. L'analyse du cas de l'Université de Kinshasa devrait permettre de déterminer concrètement dans quelle mesure les pratiques de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle contribuent au respect des échéances des activités de paie. L'enjeu n'est donc pas seulement de savoir si les activités sont réalisées, mais également de déterminer quand elles sont réalisées, dans quel délai, par quel service et avec quelles conséquences lorsqu'une échéance n'est pas respectée. L'étude pourra ainsi contribuer à l'amélioration du fonctionnement administratif de l'Université de Kinshasa en proposant des outils simples de planification, de suivi et de contrôle des échéances. Dans un contexte national où la réforme du système de paie demeure un enjeu de gouvernance publique, l'analyse du management du temps au niveau des établissements publics peut apporter un éclairage utile sur les conditions organisationnelles nécessaires à une meilleure régularité des opérations de rémunération. En 2025, les autorités congolaises ont d'ailleurs engagé des travaux portant sur une nouvelle politique salariale des agents publics, avec notamment l'objectif annoncé d'une grille salariale plus lisible et uniforme. Présidence de la RDC

Références bibliographiques

- ALLEN, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. New York: Viking.
- BARTOLI, A. (2009). *Le management dans les organisations publiques*. Paris: Dunod.
- CLAESSENS, B. J. C., VAN EERDE, W., RUTTE, C. G. & ROE, R. A. (2007). « A Review of the Time Management Literature », *Personnel Review*, 36(2), 255-276. DOI
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Seuil.
- DRUCKER, P. F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Éditions d'Or
- PERETTI, J.-M. (2019). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Vuibert.
- ROBBINS, S. P. & COULTER, M. (2018). *Management*. 14e éd. Harlow: Pearson.
- TRACY, B. (2007). *Eat That Frog!: 21 Great Ways to Stop Procrastinating and Get More Done in Less Time*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- RÉPUBLIQUE DU ZAÏRE. (1981). Loi n°81-003 du 17 juillet 1981 portant statut du personnel de carrière des services publics de l'État. Kinshasa. LLeganet Mail

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, Ministère du Budget. Calendrier officiel des activités de paie des agents et fonctionnaires de l'État. Kinshasa.

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, Primature. (2026). « RDC : Judith Suminwa reçoit le rapport à mi-parcours sur l'audit de la paie des agents de l'État, l'IGF plaide pour un système unifié et digitalisé ». Site de la Primature

RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO, Présidence de la République. (2025). « Le Président de la République a ouvert les travaux d'élaboration de la nouvelle politique salariale des agents publics de l'État ». Présidence de la RDC

WORLD BANK. (2025). Public Workforce Performance and Prosperity. Washington, DC: World Bank. Banque Mondiale

WORLD BANK. (2024/2025). In the Democratic Republic of Congo, public administration enters a new era with a digital civil servant registry. Washington, DC: World Bank.



Revue Scientifique des Sciences du Langage,
— Lettres, Langues & Communication —