



Revue Scientifique
LEADERSHIPISTES

**UNIVERSITE ET POLITIQUE POUR LA GOUVERNANCE
STRATEGIQUE DU DEVELOPPEMENT**

ISSN : 3080-7468

e-ISSN : 3080-7476

<https://doi.org/10.65291/lau.kdaj4800>

LEADERSHIP ACADEMIA UNIVERSITY

Editions de Leadership Academia University

« EDLAU »

Revue Scientifique de LAU

Publiée par

LEADERSHIP ACADEMIA UNIVERSITY

*Centre de Recherches Interdisciplinaires
En Leadership et Bonne Gouvernance (CRILBG)*

Comité de Rédaction

Rédacteur en Chef : Prof. Laddy LOMBO SEDZO
Rédacteur en Chef Adjoint : Prof. Remy Paul EALE BOSELA EKAKHOL
Secrétariat de Rédaction : Prof. Léonin NKONGO NIUMBA
C.T. AMENGADJI OMBAKU Bonne Année
Mr. Dan EALE

Editeur Responsable : Leadership Academia University,
4963, Avenue Tombalbaye, Q/ Golf, Kinshasa/Gombe
Tél : (+243) 81 99 14 465 & (+243) 99 79 59 788

Email : infos@launiversity.cd, bonneannee@revueleadershipistes.org

Comité Scientifique

Prof. Martin Fortuné MUKENDJI MBANDAKULU, Prof. Robert N'KWIM BIBI BIKAN, Prof. Daniel KWATA AJI, Prof. Laddy LOMBO SEDZO, Prof. Jean René BOONGI, Prof. Dédé ALIANGO MARACHTO, Prof. Claver PASHI LUMANA, Prof. Remy Paul EALE BOSELA EKAKHOL, Prof. Richard MAVUELA, Prof. Néhémie WILONDJA MWILANYA, Prof. Joseph NGWABIKA, Prof. Léonin NKONGO NIUMBA, Prof. David KUTANGILA MAYOYA, Prof. Jonathan DYANDA, Prof. Pitshou YADISADILA, Dr. Défi Grâce KAWATA KIESH, CT. Bonne Année OMBAKU AMENGADJI, CT. Mymy MIDUNGU, CT Michel KIELUKUSU

Abonnements

- Afrique : 40 \$
- Europe : 60 \$
- Amérique : 50 \$

Compte bancaire : FirstBank 2052081561287

Dépôt Légal n° JN 3.02406-57338

Mise en page et Impression :

E-mail :

Kinshasa

République Démocratique du Congo

SOMMAIRE

NKONGO NUIMBA Léonin et KASONGO O. Shekina

- Enjeux stratégiques de l'économie de la connaissance en République Démocratique Du Congo : « Plaidoyer pour la mise en œuvre d'une intelligence économique.....107-119

NKONGO NUIMBA Léonin et KABONGO K. Nathan

- Estimation de la demande des produits alimentaires en République Démocratique du Congo de 2005 à 2021.....120-134

AMENGADJI OMBAKU Bonne Année

- Analyse comparative des régimes politiques de la République Démocratique du Congo institués par la constitution du 1er août 1964 et celle du 18 février 2006.....135-162

MUHINDO David

- **Regards sur la décentralisation pratiquée en République Démocratique du Congo, comme instrument de bonne gouvernance.....163-192**

TAMBWE SUMAILI Emmanuel

- L'apport du Leadership de Service dans la prise en charge de la paraplégie traumatique en République Démocratique Du Congo.....193-223

LOMBO SEDZO Laddy et AMENGADJI OMBAKU Bonne Année

- L'Eglise et l'Etat : un partenariat gagnant-gagnant pour la formation holistique de l'homme en République Démocratique du Congo.....224-239

KAZONGO NKOLE Jean Pierre

- L'impact du leadership éthique dans le management de la Sécurité Sociale en RDC de 2015 à 2022.....240-252

EALE BOSELA EKAKHOL Remy Paul

- La justice sociale et son renforcement : lutte contre la pathologie des refugies économiques, l'esclavage moderne et la traite des êtres humains253-268

Regards sur la décentralisation pratiquée en République Démocratique du Congo, comme instrument de bonne gouvernance

David MUHINDO¹

Résumé

Mener une étude sur la décentralisation pratiquée en République Démocratique du Congo comme instrument de bonne gouvernance dans un contexte d'un leadership transformationnel, c'est parler de l'un des facteurs déterminants du sort de la nation congolaise. La problématique de cette étude consiste à savoir si cette décentralisation territoriale, telle que pratiquée, a un impact réel sur l'amélioration du vécu quotidien de la population. L'originalité de cette étude réside dans le fait que le leadership transformationnel s'avère être le mieux indiqué dans l'implémentation de la décentralisation, car visant le long terme. Sur ce, il a été recueilli les opinions de 200 individus, en vue de leur traitement par analyse univariée et bivariée (Test Khi carré au seuil d'erreur de 5%). L'étude s'est appuyée sur des techniques documentaire et de sondage, les approches qualitatives avec des méthodes mixtes. Au terme de la recherche, il a été établi que le processus de mise en place de la décentralisation territoriale en RDC a été presque interrompu en chemin et les axes stratégiques en termes de délégation des compétences et de transfert des ressources qui auraient dû accompagner cette réforme n'ont pas vu le jour.

Mots clés : Décentralisation - Bonne gouvernance - Leadership transformationnel

Abstract

A study of decentralization in the Democratic Republic of Congo Democratic Republic of Congo as an instrument of good governance in a context of transformational leadership, we are talking about one of the determining factors in the fate of the Congolese nation. The problem of this study is to find out whether this territorial decentralization, as practiced, has a real impact on improving the daily life of the population. The originality of this study lies in the fact that transformational leadership is best suited to the implementation of decentralization, as it is aimed at the long term. The opinions of 200 individuals were collected and processed by univariate and bivariate analysis (Chi-square test with an error threshold of error threshold of 5%). The study was based on documentary and survey techniques, qualitative approaches and mixed methods. At the end of the research, it was established that the process of setting up territorial decentralization in the DRC was almost halted along the way, and the strategic axes in terms of delegation of competences and transfer of resources that should have accompanied this reform did not see the light of day.

Keywords: Decentralization - Good Governance - Transformational Leadership

INTRODUCTION

La République Démocratique du Congo (RDC) est l'un des pays qui possèdent de plus grandes réserves des minerais, dont le diamant, le cuivre, l'or, le cobalt, la cassitérite, le coltan et des terres rares, ... Avec plus de 80 millions d'hectares de terres arables fertiles et 52% des ressources en eau douce en Afrique Subsaharienne, le pays pourrait nourrir plus d'un milliard de personnes si le potentiel agricole existant était pleinement exploité². Avec 16 000 km des voies navigables, le pays dispose d'une capacité de production d'un potentiel hydroélectrique de 100 000 MW qui pourrait fournir de l'électricité à la majeure partie du monde³. A cause de son immensité, d'aucuns le considèrent comme un sous-continent. D'autres estimerait avec raison que la position de la RDC au cœur de l'Afrique, pourrait faire d'elle, un moteur stratégique du développement de ce continent.

¹ David Muhindo est Docteur en Leadership Organisationnel de Beulah Heights University (BHU) à Atlanta, Etat de Georgie, USA.

² Banque mondiale, Rapport, d'évaluation du Projet Pôles de Croissance Ouest, 2013

³ Idem

C'est d'ailleurs la considération de plusieurs penseurs qui ont toujours souligné que le développement de l'Afrique partirait de la RDC. C'est notamment le cas de Frantz Fanon, cité par le Président Mobutu (1973) dans son discours aux Nations Unies, on cite : « l'Afrique a la forme d'un revolver dont la gâchette est placée au Zaïre (ancienne appellation de la RDC) » (Mabi M., 1973).

Malgré sa richesse, certains rapports émanant des institutions internationales, dont celui d'évaluation du Projet Pôles de Croissance Ouest financé par la Banque mondiale, indique que la RDC est l'un des pays les plus pauvres de la planète, avec un produit intérieur brut (PIB) par habitant de 622 dollars en 2021. Plus de 70% de sa population, qui est estimée à 89 millions en 2020, vit dans la pauvreté (sous le seuil de pauvreté de 1,75 \$ par jour). Le Rapport mondial sur le développement humain 2021/2022 du PNUD situe l'indice de développement humain (IDH) de la République Démocratique du Congo à 0,480, ce qui classe le pays au 175^{ème} rang mondial sur 189.

A la fois complexe et polysémique, la décentralisation est un acte tout autant qu'un engagement politique fondamental. Elle suppose, en effet, une vision autant qu'une volonté politique déterminée à traduire dans les faits, l'essence même de la démocratie dans son acception primordiale qui est le gouvernement du peuple, par le peuple et pour le peuple. Ainsi donc, plus qu'une simple nécessité, la participation inclusive des populations à la base est un incontournable impératif catégorique pour tout processus de décentralisation dont le but ultime est de faire des populations, non plus seulement de simples figurants, mais les acteurs principaux d'un scénario qu'ils contribuent à écrire et dans lequel ils jouent les rôles principaux aux côtés des représentants qu'ils se sont librement choisis⁴.

Mener une étude sur la décentralisation pratiquée en République Démocratique du Congo (RDC) comme instrument de bonne gouvernance dans un contexte d'un leadership transformationnel, c'est parler également, de l'un des facteurs déterminants du sort de la nation congolaise, car selon Muzingu J. (2010), la prospérité ainsi que la qualité de vie d'un peuple ou d'une nation dépendent, en grande partie, de la qualité du leadership de ses dirigeants. En effet, une organisation (société ou nation) est transformée lorsque ses dirigeants jouent un rôle important dans la création d'une vision et d'un but pour l'organisation.

Cette recherche s'évertue à vérifier si la décentralisation telle qu'opérée dans son implémentation, a connu un impact réel sur la gouvernance du pays. Quel est le niveau réel que ce processus de gouvernance territoriale a atteint depuis sa mise en œuvre ? Y a-t-il eu des avancées significatives ou des écueils dans certains domaines de la vie de la population congolaise ; et lesquels ?

Il s'agira d'abord, dans un premier temps, de souligner les mobiles qui ont poussé les leaders congolais à abandonner la centralisation de l'Etat au profit de la décentralisation comme nouveau mode de gestion de la cité. Ensuite, il sera question de voir si l'objectif poursuivi par cette décentralisation, en l'occurrence, la mise en place d'une bonne gouvernance, a permis aux gestionnaires publics, d'avoir davantage, des responsabilités pour rendre compte

⁴ Rapport synthèse du 2ème Forum National sur la Décentralisation en RDC, 2019, p. 2.

aux citoyens sur la façon dont ils gèrent la chose publique. Ainsi, comme le soutient Donald F. Kettl (2015), la théorie de l'administration publique repose depuis longtemps, sur les notions de hiérarchie et d'autorité. Cependant, la façon dont les responsables publics gèrent réellement est de plus en plus en contradiction avec la théorie. L'écart croissant entre la théorie et la pratique pose d'énormes défis aux gestionnaires pour déterminer la meilleure façon de travailler et aussi le moyen approprié de tenir les gestionnaires publics responsables de l'efficacité de leur action.

Cette assertion pousse à évoquer à juste titre d'ailleurs, le recours au leadership transformationnel comme facteur qui puisse contribuer aux succès de cette entreprise avec un impact réel sur la performance et l'efficacité de cette réforme dans la société congolaise.

Ainsi, l'objectif de cette recherche consiste donc à jeter un regard sur la décentralisation en RDC dans l'optique d'y déceler certaines avancées significatives s'il y en existe bien attendu, mais surtout d'y dégager aussi, les multiples failles qui bloquent l'accélération de l'implémentation de cette importante réforme en vue de booster à travers l'ensemble du pays, une culture de bonne gouvernance pour permettre finalement la prise d'un envol pour un développement durable du pays.

La majeure préoccupation de cette étude consiste à vouloir connaître si cette décentralisation territoriale, telle que pratiquée en RDC, a un impact réel sur l'amélioration du vécu quotidien de la population. Des préoccupations secondaires peuvent être soulevées notamment : quel est le niveau de compréhension de cette nouvelle façon de gérer la cité par les différentes parties prenantes pour la plupart des Congolais ? Quelle est la contribution réelle de cet instrument de gouvernance territoriale sur l'amélioration de la qualité de vie de la population en termes de prestation des services sociaux de base ? Quel est le niveau de participation et d'appropriation de cette réforme et quel en est son impact en termes d'effets positifs et/ou négatifs sur le vécu quotidien de la population ? Y a-t-il des actions concrètes que les principaux acteurs de la décentralisation peuvent encore amorcer en vue de booster l'accélération de l'implémentation de cette importante réforme au niveau du pays ? Quel leadership est approprié pour ce mode de gestion de la chose publique ?

Telles sont les questions qui trouveront des réponses tout au long de cette étude.

CADRE THEORIQUE

Dans ce point, il est question de définir et de clarifier les concepts clés de cette étude. Il s'agit notamment de la décentralisation, de la bonne gouvernance et du leadership transformationnel. En effet, le développement de ces différents points permettra de préciser le sens de chaque concept pour en faciliter l'exploitation dans la suite de cette recherche.

La décentralisation

Le concept de la décentralisation ne peut être étudié d'une manière isolée. La réponse à cette préoccupation pertinente se situe dans le cadre de l'organisation territoriale, administrative et politique de tout Etat. Celle-ci est réalisée en recourant à certaines techniques d'organisation administrative, qui sont généralement : la centralisation, la déconcentration et la décentralisation elle-même.

Ce que la décentralisation n'est pas

La décentralisation n'est pas la centralisation, ni la déconcentration moins encore le fédéralisme ou la confédération.

1°) La centralisation

La centralisation se définit comme un système d'organisation territoriale et administrative où l'autorité vient d'en haut et où le pouvoir de décision est entre les seules mains du gouvernement central ou de ses représentants (Verpeaux, M. et al., 2021).

2°) La déconcentration

Verpeaux, M. et al. (Id.), définissent la déconcentration comme un processus d'aménagement de l'Etat unitaire qui consiste à implanter dans les circonscriptions locales administratives, des autorités administratives représentant l'Etat. Ces autorités sont dépourvues de toute autonomie et de la personnalité morale.

3°) La décentralisation et le fédéralisme

La fédération se définit, par l'existence d'un Etat fédéral se superposant à des entités fédérées, selon une organisation « à double étage ». C'est la constitution fédérale qui assure la répartition des compétences entre les niveaux fédéral et fédéré (Verpeaux, M. et al., *ibid.*).

4°) La confédération

La confédération quant à elle, est une association d'Etats indépendants qui, par traité, ont délégué certaines compétences (monnaie, diplomatie) à des institutions communes, sans constituer, cependant, un nouvel Etat. L'Union européenne en est un exemple (Verpeaux, M. et al., *ibid.*).

Ce que la décentralisation est

Selon Chinsinga, cité par Pamphile Mabiala Mantuba (2009), la décentralisation est le transfert d'une partie du pouvoir et des ressources de l'Etat national à des instances régionales ou locales ou à des organisations paraétatiques. La décentralisation est une réforme politique par laquelle le gouvernement central cède formellement des prérogatives à des acteurs et à des institutions à des niveaux plus bas de la hiérarchie politique, administrative et territoriale, pour contribuer à consolider l'unité nationale, donner une plus grande efficience au processus démocratique, promouvoir l'équité dans l'utilisation des ressources publiques et dans la fourniture des services publics de l'Etat.

En RDC, la Cellule Technique d'appui à la décentralisation (CTAD) la définit essentiellement comme « un mode d'organisation et de gestion par lequel l'Etat transfère une partie des pouvoirs, des compétences, des responsabilités et des ressources aux Provinces et aux Entités Territoriales Décentralisées, dotées de la personnalité juridique distincte de la sienne et

gérées par les organes élus »⁵. La décentralisation est réalisée dans certains pays, par des lois. En R D C, elle est une prescription de la Constitution du 18 février 2006.

Types de la décentralisation

Il y a, dans la pratique, deux types courants de décentralisation : la décentralisation territoriale et la décentralisation technique ou par service.

1°) De la décentralisation territoriale

La décentralisation territoriale ou géographique est celle qui réalise le transfert des compétences en faveur des provinces et des entités territoriales décentralisées, ETD en sigle (ville, commune, secteur et chefferie). Dans cette décentralisation, les collectivités territoriales jouissent de la personnalité morale, des moyens et des compétences propres, donc d'une certaine autonomie locale. C'est celle qui est abordée dans le cadre de la présente étude.

2°) De la décentralisation technique ou par service

Dans la décentralisation technique, par service ou fonctionnelle, les entités décentralisées sont des établissements publics chargés de gérer un service public (universités, hôpitaux publics, musées nationaux, etc.). Elles bénéficient de la personnalité morale et de moyens propres, mais ne disposent que d'une compétence d'attribution qui correspond à l'objet même du service public qui leur est transféré.

Les fondements de la décentralisation

Pamphile Mabilia Mantuba (id.), affirme que la décentralisation se fonde sur les neuf principes qui sont les suivants : la subsidiarité, l'autonomie, l'efficacité, la proximité, la valorisation, la participation, la supériorité, la solidarité et la coopération.

Littérature empirique

Dans ce point, il s'agit de parler de quelques auteurs qui ont écrit sur la décentralisation, la bonne gouvernance, le leadership transformationnel. S'agissant d'une littérature empirique qui constitue un texte qui rassemble, analyse et organise plusieurs articles ou contenus scientifiques afin de proposer une vue globale des avancées scientifiques dans un domaine de recherche, son intérêt réside à établir une synthèse de l'état actuel des recherches sur notre sujet lié à notre problématique. En gros, la littérature empirique étale les travaux des autres, dans l'objectif de montrer que cette étude a un minimum d'intérêt. Ainsi donc, comme « Des nains sur des épaules des géants », c'est d'ailleurs l'occasion pour recourir à cette métaphore attribuée à Bernard de Chartres, maître du XIIe siècle, utilisée pour montrer l'importance pour toute personne ayant une ambition intellectuelle de s'appuyer sur les travaux de grands penseurs du passé, les « géants » (Giraud C., 2017).

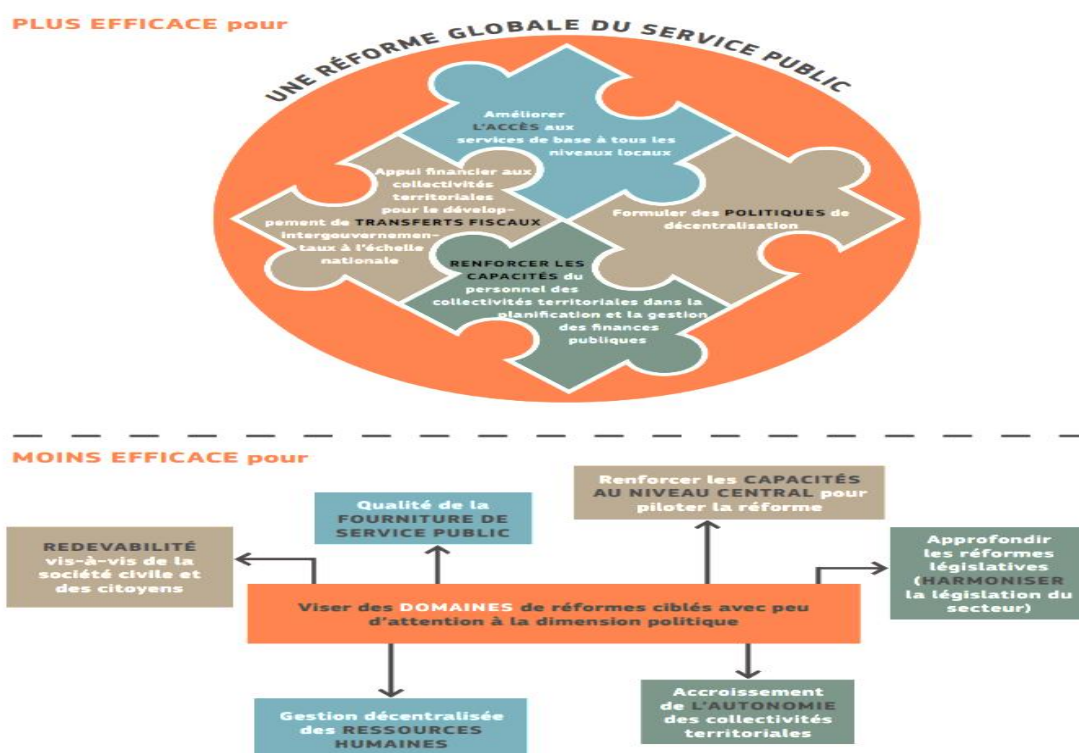
⁵ Ministère de la Décentralisation et Aménagement du Territoire, CTAD, *Cadre Stratégique de Mise en Œuvre de la Décentralisation*, RDC, PADDL-PNUD/FENU/DFID, juillet 2009, p. 7.

La décentralisation

Selon Ebel et Yilmaz (2002), les pays en développement se sont tournés vers la décentralisation afin d'échapper aux écueils d'une gestion inefficace et, en Afrique particulièrement, un certain nombre d'expériences démocratiques répondent plus à un souci d'unité nationale qui prend en compte les particularismes tribaux et locaux. La décentralisation en Afrique, se situe particulièrement dans le cadre de la décision prise par la Banque mondiale dans les années 90 pour une bonne gouvernance. Cette réforme se situe comme réponse face à la crise de l'Etat post-colonial africain à la suite d'une part, aux difficultés de mise en place des politiques de développement sur le continent (Etats- Unis d'Afrique, Afrique indépendante) et d'autre part, à la montée de la paupérisation, la confiscation de la souveraineté du pouvoir politique et économique par les bailleurs de fonds, la présence des maladies endémiques et autres.

La décentralisation, est-il un moyen d'améliorer la bonne gouvernance ? Cette question traduit la pertinence de ce concept pour le développement d'une nation. Ainsi, décentraliser est défini comme la pratique de la bonne gouvernance au niveau local. Cela n'est pas déconcentrer c'est-à-dire alléger la charge des services centraux tout en gardant le pouvoir de décision concentré à leur niveau. Par contre, c'est favoriser l'interaction libre entre les acteurs sociaux vivant sur un territoire, l'exercice de leurs capacités pour faire des choix, de prendre des décisions et de passer à l'action. Autrement, il n'y a pas de décentralisation sans autonomisation des populations locales (Ebel et Yilmaz, id.).

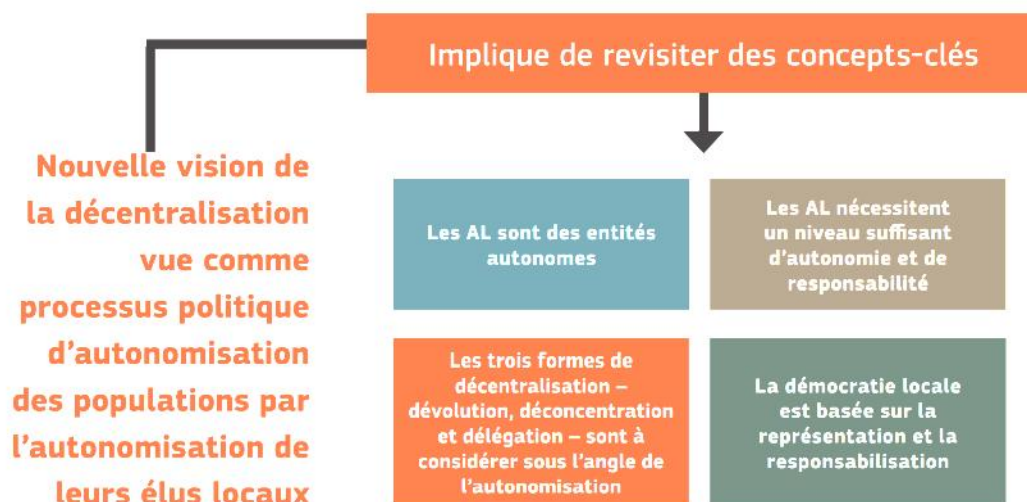
Figure 1. La réforme globale du service public.



Source : Document de référence n°23 de la Direction générale de la coopération internationale et du développement
Commission européenne (2016)

Il ressort de cette figure que toute réforme globale du service public, est plus efficace pour l'amélioration de l'accès aux services sociaux de base, les transferts fiscaux, la formulation des politiques de décentralisation et le renforcement des capacités du personnel des ETD. Par contre, elle est moins efficace pour viser les domaines des réformes ciblées avec peu d'attention à la dimension politique.

Figure 2. Comprendre la décentralisation comme un processus d'autonomisation



Source : Document de référence n°23 de la Direction générale de la coopération internationale et du développement Commission européenne (2016)

Il y a des différences fondamentales de par le monde sur la conceptualisation du rôle des autorités locales et ceci affecte clairement la manière dont la population peut trouver la voie de son autonomie à travers elle. La première question est : quel est réellement le rôle des autorités locales ? Est-ce un instrument du gouvernement central pour mettre en œuvre les politiques nationales ? L'expression d'une communauté locale qui développe et met en œuvre des politiques locales en réponse aux demandes de cette communauté ? Ou encore s'agit-il d'une combinaison de ces deux définitions ?

Pour évaluer plus facilement la nature des autorités locales, Nickson suggère une classification sur base de deux modèles-types : le modèle « administratif » et le modèle « politique ». Le tableau 1 résume les principales caractéristiques de ces deux modèles.

Tableau 1. Caractéristiques des autorités locales de type « administratif » et de type « politique »

CARACTÉRISTIQUES	TYPE ADMINISTRATIF	TYPE POLITIQUE
Statut juridique	Piloté par le parlement	Protégé par la constitution nationale
Taille moyenne de la population représentée	Importante	Réduite
Pouvoirs et mandat	Limités par son statut	Mandat général
Système de transfert fiscal intergouvernemental	Défini par le gouvernement central et limité par pré-affectation	Partage des revenus avec un large pouvoir discrétionnaire
Fonction de contrôle et audits financiers	Régulation stricte et audits du rapport qualité-prix	Régulation faible et audits de probité / légalité
Suivi national des standards de fourniture de service public	Strict	Faible
Nombre de citoyens par élu local	Élevé	Faible
Système électoral	Scrutin majoritaire uninominal à un tour	Représentation proportionnelle
Taux de participation électorale	Faible	Élevé
Participation citoyenne	Limitée / restreinte	Importante / encouragée

Source : Nickson, A., Where Is Local Government Going in Latin America ? A Comparative Perspective, ICLD Working Paper No 6, Swedish International Centre for Local Democracy, Visby, Suède, 2011. http://www.icld.se/pdf/icld_wp6_printerfriendly.pdf

Ce tableau met en évidence des critères ou caractéristiques pour évaluer couramment la nature des autorités locales, sur base du modèle du type « administratif » et du type « politique » en faisant apparaître les nuances qui en découlent.

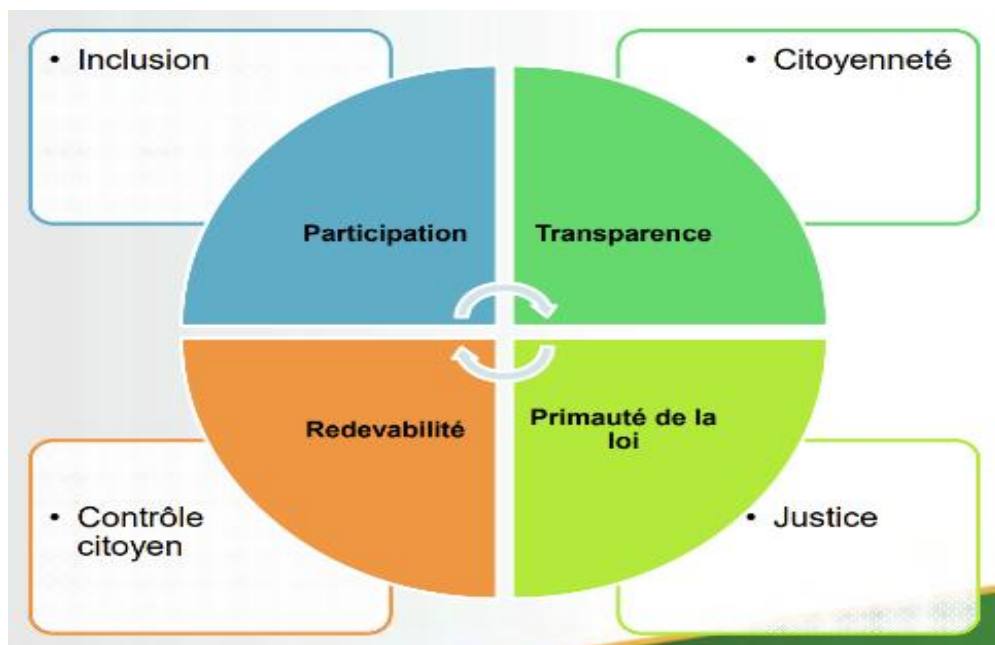
La bonne gouvernance

Les concepts de bonne gouvernance et de transparence restent encore flous voire incompris et abstraits de la plupart des Congolais et Congolaises tant qu'ils ne voient ni réalisations concrètes ni impacts tangibles sur leurs quotidiens. Bessire, D et al. (2007) estiment que la définition de la « bonne » gouvernance dépend étroitement du paradigme auquel la réponse se réfère. Les limites tant théoriques qu'empiriques du paradigme dominant, qui est fondé sur l'utilitarisme et définit l'entreprise comme un nœud de contrats, se manifestent de plus en plus clairement.

Pour Reyna Josvah et al. (2015), le terme « Gouvernance » vient du verbe gouverner, diriger. Il a pour synonyme gérer, c'est-à-dire : administrer, s'occuper de quelqu'un ou quelque chose de manière suivie et attentive. Quant au terme « gérer », au sens élargi, il s'applique aussi bien au fait de diriger entre autres une banque, une association, une entreprise, mais aussi une administration. A priori, bien gouverner devrait rimer avec bien faire vivre la population, bien développer le pays sur tous les plans social, économique, culturel, éducatif et informationnel. Une stratégie de bonne gouvernance efficace doit s'appuyer au préalable, sur une volonté politique forte. Elle est soutenue par la demande des citoyens, du secteur privé et de la société civile.

Selon Hatem Mliki (2014), la Gouvernance est définie comme un processus à travers lequel l'administration publique formule et applique ses décisions. Cela s'explique par la figure suivante :

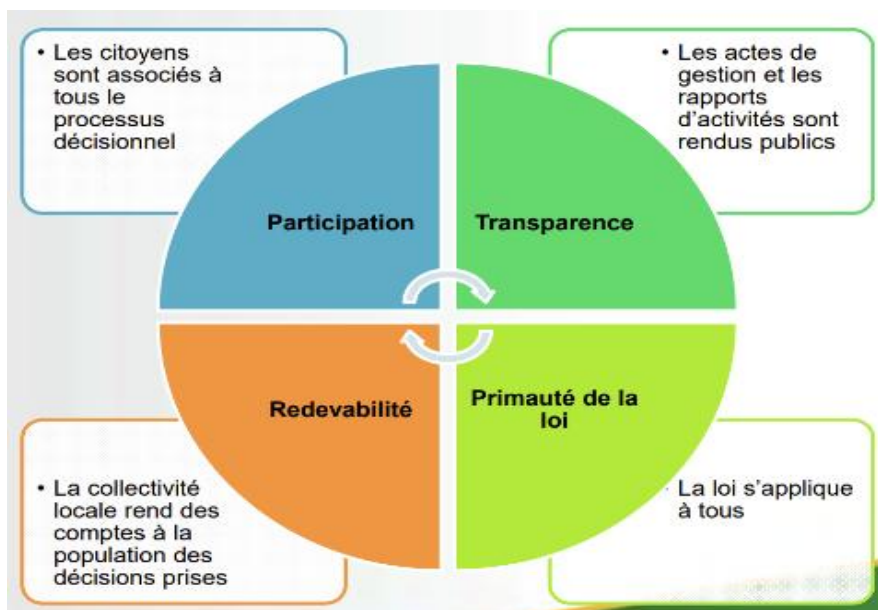
Figure 3. Processus de la gouvernance



Source : rapport du 31ème Congrès International de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie - Sfax 2014

Hatem (id.) voit donc dans le concept **gouvernance**, une participation, une inclusion et un contrôle citoyen impliquant transparence, redevabilité, primauté de la loi et justice.

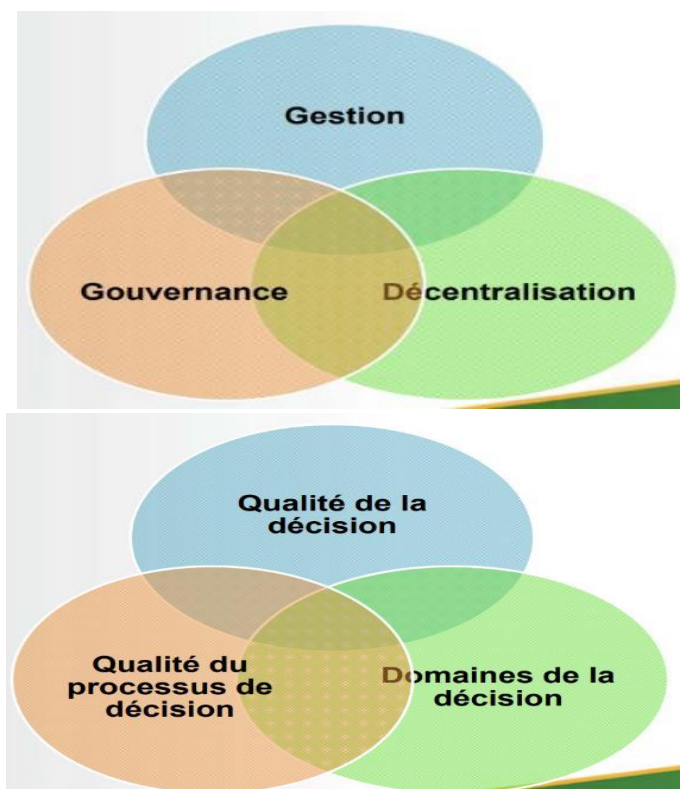
Figure 4. Processus de la gouvernance (bis)



Source : rapport du 31ème Congrès International de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie - Sfax 2014

Il apparaît donc une participation de la population dans le processus citoyen, la redevabilité des responsables des collectivités traduite par la publication des actes de gestion et l'application de la loi à tous.

Figure 5. La trilogie de la bonne gouvernance



Source : rapport du 31ème Congrès International de l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie - Sfax 2014

Les deux figures ci-dessus font apparaître quelques considérations, à savoir :

- La gouvernance ne peut pas à elle seule, garantir la réussite du processus de décentralisation. Par contre, elle peut favoriser et assurer la durabilité des résultats de la décentralisation ;
- La qualité de la gestion municipale ne peut pas garantir la réussite du processus de décentralisation. Elle est, par contre, une condition préalable et indispensable. La qualité de gestion municipale définit la faisabilité du processus de décentralisation ;
- La décentralisation passe inévitablement par un programme de mise à niveau des collectivités locales ;
- La décentralisation n'est ni une solution miracle ni une fin en soi.

Le leadership transformationnel

En effet, l'approche par les traits considère que les bons dirigeants sont naturels et naissent avec les traits de personnalité qui ne peuvent être appris. Malgré l'opposition à cette approche dans la littérature empirique, les études plus récentes ont montré qu'une combinaison de facteurs situationnels et de personnalité peut expliquer l'efficacité du leadership (Bono, J. E. et al., 2004).

Contrairement à l'approche par les traits, l'approche fonctionnelle considère que les performances de leadership peuvent être améliorées en examinant le comportement des dirigeants par rapport à l'organisation des tâches de l'équipe. Par conséquent, dans cette approche, le succès organisationnel peut être obtenu en coachant les dirigeants, en mettant l'accent sur la conception de l'équipe, la délégation de la direction ou l'autogestion (Bono, J. E. et al., id.). La compréhension de ce qui amène un leader à émettre des comportements de leadership transformationnel fascine les chercheurs et praticiens depuis plusieurs années. C'est dans ce cadre, que l'on analyse quelques éléments émis par des chercheurs.

Le leadership s'incarne à travers la personne du leader dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser ledit processus. Il faut, bien sûr, relever aussi qu'il existe deux types de leadership pouvant d'ailleurs se cumuler : le leadership de droit et le leadership de fait.

Selon Meyer et al. (2004), le leader entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit une équipe vers la performance durable. Le leadership peut aussi être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres ». Dans cette optique, il recouvre les comportements que l'on associe à celui ou à ceux qui assument la fonction de leader.

Julie-Élaine Phaneuf (2015) ajoute que le leadership transformationnel a été abondamment étudié depuis quelques décennies dotant la littérature scientifique d'un large éventail de connaissances sur ses corrélats (Dinh et al., 2014). Pour améliorer la compréhension actuelle du fonctionnement du leadership, les études intègrent de plus en plus de nouvelles approches théoriques et méthodologiques (p. ex. niveaux d'analyses, catégories de corrélats, intégration de processus (Dinh et al., id)).

Dans leur article faisant état de la progression de la recherche sur les différentes théories du leadership depuis le dernier millénaire, Dinh et al. (ibid) constatent, toutefois, que cette diversité complexifie l'atteinte de conclusions claires quant aux antécédents probants du leadership transformationnel et appelle à l'intégration de ces connaissances. Ainsi, face à cette abondance et variété grandissante de variables étudiées, quelques travaux méta-analytiques ou de recensions ont cherché à synthétiser de manière séparée les différents sous-ensembles d'antécédents du leadership transformationnel (Bono, J. E. et al., ibid.). Il semble donc pertinent d'offrir aux lecteurs un portrait à la fois holistique et spécifique des antécédents connus du leadership transformationnel.

Dans ce point, les auteurs parlent d'abord de James Burns (1978) puis Bernard M. Bass (1985) comme créateurs du concept de leadership transformationnel, qui, a été depuis longtemps, beaucoup discuté, en particulier dans la littérature générale consacrée au leadership, mais aussi des études, présentées en particulier dans la littérature consacrée à l'administration publique, soulignent l'élément visionnaire du leadership transformationnel.

Elles soutiennent que cet élément de visionnaire possède trois caractéristiques qu'elles ont examiné, tour à tour, dans leur conceptualisation du leadership transformationnel à savoir : i) que les leaders transformationnels s'emploient à élaborer une vision précise pour l'organisation ; ii) que les leaders transformationnels partagent leur vision avec les salariés et leur signalent clairement ce qu'ils doivent faire pour contribuer à sa concrétisation ; iii) et enfin, que les leaders transformationnels s'attachent à faire vivre la vision partagée en incitant les personnels à y adhérer et à apporter leur concours à sa concrétisation et en suscitant un enthousiasme constant.

Se référant aux dix vérités de Krouzes et Prosner, Kawata D. (2022) évoque que pour se distinguer, le leader doit se concentrer sur l'avenir. En effet, la capacité d'imaginer et d'articuler des possibilités futures passionnantes est une compétence des dirigeants. Il faut adopter une perspective à long terme. Ainsi, ils doivent obtenir un aperçu en examinant le passé et développer une vision en regardant autour d'eux.

MÉTHODOLOGIE

Cette portion de l'étude a pour objet de préciser la démarche méthodologique adoptée dans cette investigation. Elle comprend les points suivants : méthodes, approches de traitement de données et techniques.

Méthodes

Pour la collecte d'informations pertinentes, on fera recours aux différentes approches qualitatives. En effet, selon David Seamon (2000), qui définit la phénoménologie comme l'exploration et la description des phénomènes, où les phénomènes se réfèrent aux choses ou aux expériences telles que les êtres humains les vivent. C'est ainsi que tout objet, événement, situation ou expérience qu'une personne peut voir, entendre, toucher, sentir, goûter, deviner, connaître, comprendre ou vivre est un sujet légitime d'investigation phénoménologique.

Eu égard à l'intitulé du sujet, on voit clairement une expérience dont la décentralisation et la bonne gouvernance sont tous deux des phénomènes.

Aussi, recoure-t-on aux méthodes mixtes pour lesquelles très souvent, le chercheur phénoménologique utilise des approches existentielle et herméneutique en combinaison. La RDC étant une entité existante, évoque par ricochet un sens du lieu des communautés. L'étude herméneutique s'appuiera sur des documents scientifiques et historiques relatifs à la décentralisation territoriale, à la bonne gouvernance ainsi qu'au leadership transformationnel. Quant à l'étude existentielle, elle aidera à saisir les expériences spécifiques des congolais impliqués dans leur situation actuelle de vie sociale en rapport avec le nouveau mode de gestion du pays à savoir la gouvernance de leur territoire à travers la décentralisation.

Approches

L'approche d'analyse de nos données passe par l'analyse univariée et bivariée.

Approche d'analyse uni variée

L'analyse univariée a pour but de décrire et mesurer la répartition des valeurs que peut prendre une variable. On appelle la répartition des valeurs d'une variable sa distribution. On utilise le pourcentage pour dégager la proportion de chaque modalité au critère retenu. Le pourcentage est calculé à l'aide de la formule suivante : $\% = \frac{n}{N} \times 100$

Avec, % : pourcentage ; n : effectif de la modalité et N : la taille de l'échantillon.

Approche d'analyse bivariée

Quant à l'analyse bivariée, elle a pour but de mettre en relation, deux informations différentes afin de vérifier si elles sont ou non liées. La mise en évidence d'un tel lien peut notamment servir à faire des prédictions sur la valeur prise par une variable en fonction de celle prise par une autre. Concrètement, les objectifs de l'analyse bivariée sont (Baillargeon G., 2002) :

- Déterminer si une relation existe entre deux variables d'un échantillon.
- Si une relation existe, quantifier la force de cette relation.
- Vérifier si la relation observée sur un échantillon est dû au hasard ou si elle est aussi valide au niveau de l'ensemble de la population considérée.

Parmi les outils utilisés en statistique bivariée, il a été opté pour le Test Chi carré ou Chi deux qui est le plus indiqué dans le cas où les variables sont qualitatives. Le test de l'hypothèse se fera une fois les données collectées et traitées à l'aide du logiciel MS EXCEL. Ainsi, à cette étape, l'utilisation des statistiques pourrait être plus utile pour conclure et séparer certains effets d'un facteur isolé. Ce test permettra de vérifier la vraisemblance des effets de ce que l'on considère comme réalité émanant des enquêtes par rapport à ce que l'on a pensé avant ou autre chose.

Le choix porté sur le test Khi-deux de contingence ou d'homogénéité, est motivé non pas seulement par sa simplicité mais aussi et surtout son interprétation aisée. En effet, lorsque deux variables discrètes ou qualitatives sont mesurées sur les mêmes individus, on est en présence d'une population et de deux mesures, il est alors intéressant de vérifier si ces variables aléatoires sont indépendantes c'est-à-dire si elles ont une influence l'une sur l'autre. La notion même de dépendance doit être définie.

Les hypothèses statistiques qui servent à confronter deux variables aléatoires qualitatives ou quantitatives discrètes peuvent s'énoncer comme suit :

H_0 : les caractères sont indépendants

H_1 : les caractères sont dépendants ou liés

En acceptant de courir un risque (à seuil de signification) de refuser l'hypothèse H_0 alors qu'elle est vraie, on en déduit la règle de décision suivante :

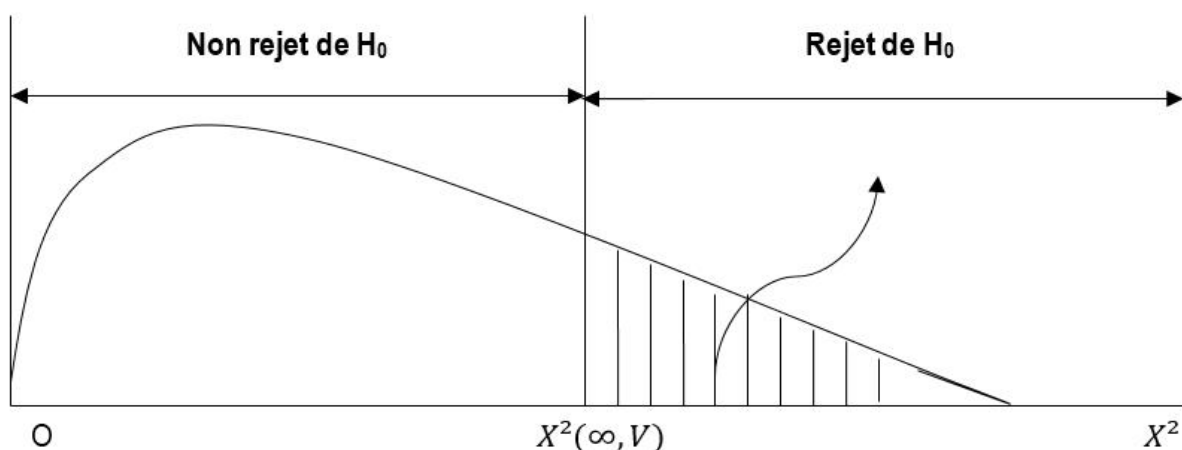
On rejette H_0 si la X^2 calculée est supérieure au X^2 tabulée, autrement dit :

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(foi - fti)^2}{fti} > X^2(\infty, V)$$

$X^2(\alpha, V)$ Représente donc la valeur critique du test de khi-carré à un seuil de signification (erreur) α et au degré de liberté V .

Khi-carré est par définition la somme des carrées de variables normales réduites statistiquement indépendantes.

Figure 6. Règle de décision de Khi - deux



Source : Baillargeon G., id

Cette figure fait état du rejet de l'hypothèse nulle (H_0) lorsque la valeur Khi carré calculé est supérieure à celle critique (tabulée).

Sources de données

On a constitué un échantillon dans lequel se trouvent les caractéristiques de la population, de taille $n = 200$ personnes issues des catégories d'acteurs de la décentralisation. A cet effet, on a élaboré un protocole d'enquête qui leur a été soumis. Cet échantillon a été constitué de manière occasionnelle selon la disponibilité des enquêtés. Les données ont été ainsi recueillies respectivement dans les villes de Kinshasa, Beni, Butembo et Goma.

Conception de l'outil de collecte des données

Dans la conception de l'outil de collecte des données, le questionnaire d'enquête ainsi élaboré, a permis de collecter les données sujettes à l'analyse. Pour ce faire, il a été mis en place, un questionnaire dont les questions sont ouvertes et fermées et qui a servi de récolter des données relatives aux opinions de la population sur l'impact de la décentralisation sur leur vécu quotidien. Les deux modes de questionnement (ouvert et fermé) comprennent chacun, des avantages et des inconvénients. Les combiner permet de palier les inconvénients de l'un et de l'autre mode.

Techniques

Cette étude s'est appuyée principalement sur la technique documentaire. Cette dernière consiste en une fouille systématique de tout ce qui est écrit ayant une liaison avec le domaine de recherche. Il s'agit des ouvrages, des articles, des rapports et notes des cours, les documents numériques, etc.

La technique de sondage dont notamment la technique de questionnaire d'enquête a servi à la collecte des données auprès de la population cible.

RESULTATS ET DISCUSSIONS

Résultats

L'objectif poursuivi dans cette section est de porter un jugement sur l'amélioration de vie quotidienne de la population congolaise qui découlerait de la décentralisation territoriale pratiquée en RDC. On y aborde trois points à savoir : présentation des données, analyse des données et discussion des résultats.

Données de la Décentralisation

Les données sur la décentralisation telle que prônée par la Constitution du 18 février 2006 se présentent comme suit :

Principales caractéristiques de l'architecture institutionnelle :

L'institution de 2 niveaux de pouvoir d'état (Etat central et la province) ;

La répartition des compétences entre le pouvoir central et les provinces (art. 202,203 et 204 de la Constitution) ;

La reconnaissance de l'autonomie politique et financière aux provinces ;

La définition consensuelle de la politique de décentralisation (Conférence des gouverneurs) ;

Et la fixation d'une clé de répartition des recettes à caractère national entre le Pouvoir central et les provinces (60% et 40%).

Acquis de la décentralisation congolaise

La forme de l'Etat consacrée par la constitution ;

L'installation des institutions politiques nationales et provinciales ;

L'organisation du premier forum national sur la décentralisation en octobre 2007 ;

L'élaboration d'un cadre légal au processus de décentralisation (21 lois) ;

La mise en place d'un dispositif institutionnel de pilotage (Cadre de suivi et de mise en œuvre de la décentralisation, CSMOD).

Organisation du second Forum national sur la décentralisation en décembre 2019 qui a relevé les constats ci-après⁶ :

Le financement insuffisant de la décentralisation à cause de la non opérationnalisation de la Caisse Nationale de Péréquation (CNP) et du non-respect des dispositions légales relatives aux 40% des recettes à caractère national allouées aux Provinces et aux ETD ;

Le transfert des compétences et des ressources encore très partiel dû à la non application de la stratégie nationale de transfert des compétences et des ressources aux provinces et aux ETD, notamment dans les 4 secteurs prioritaires (Santé, Enseignement Primaire Secondaire et Professionnel, Agriculture, et Développement Rural) ;

La mise en place des fonctions publiques provinciales et locales demeure encore un leurre bien que la loi organique fixant l'organisation et le fonctionnement des services publics du pouvoir central, des provinces et des ETD, a été promulguée depuis 2016 ;

Le manque d'harmonie dans les rapports entre les Assemblées provinciales et les Exécutifs provinciaux, gage de la stabilité de ces institutions ;

Et la non organisation des élections des entités de base à savoir : ville, commune, chefferie et secteur.

Défis de la décentralisation

Ces défis sont de deux ordres à savoir (Baende, J-R., 2021) :

⁶ Rapport synthèse du 2ème Forum National sur la Décentralisation en RDC, 2019, p.14

➤ **Les défis apparents, mais non réels de la décentralisation**

La consolidation de l'Etat et de l'unité nationale ainsi que la reconstruction de l'indépendance nationale, dans le sens de la meilleure intégration des populations dans la communauté nationale ;

La promotion du développement local ou de la vie en milieu rural. Il s'agit du soutien aux capacités locales en vue de la production des richesses autonomes ;

L'élargissement du champ politique par la démocratisation des institutions en vue d'arrêter l'exode rural ;

Le transfert des compétences de l'échelon central à l'échelon local décentralisé ;

Et la réduction des inégalités entre provinces et entités territoriales décentralisées, notamment par la répartition équitable des ressources entre les divers groupes d'individus constituant l'Etat.

➤ **Les défis non apparents, mais réels de la décentralisation**

Le refuge en province des acteurs politiques en surnombre dans la capitale en vue de décourager les ambitions locales et se rassurer d'occuper les espaces en repositionnement dans les nouvelles entités découpées ;

La concentration des ressources financières au niveau central avec son effet induit d'appui budgétaire au dépens de la construction d'un nouvel Etat dans l'approche d'un partenariat créé localement.

Il en ressort que la mise en place de la décentralisation connaît un certain nombre d'obstacles ou des freins, définis selon la nature des principes, l'état de l'entité décentralisée, les enjeux soulevés par les ambitions des acteurs, les paramètres administratifs, etc. Ce sont donc des problèmes réels de la décentralisation à résoudre nécessairement (Baende, J-R., id).

Ainsi, l'on peut identifier parmi ces obstacles un certain, nombre dont notamment : les problèmes liés aux principes des élus locaux, les problèmes liés au statut des élus locaux, les problèmes liés aux moyens matériels des ETD, les problèmes administratifs, les problèmes culturels ainsi que les problèmes de sécurité identitaire.

Absence d'une planification conséquente et tâtonnement

Outre les défis ci-haut évoqués, Paule Bouvier, cité par Peter Ngala Ntumba (2018), déclare : « l'image que diffuse l'Etat congolais est celle d'un bateau ivre naviguant sans boussole, aux prises avec une mer démontée des bandes de flibustiers et des marins qui mutinent, mais qui néanmoins tient la mer ». Il en résulte que le processus de décentralisation en RDC est en crise. Il s'inscrit visiblement sur un registre de tâtonnement, conséquence de manque de planification conséquente et/ou d'études préalables et appliquées.

Données de la Gouvernance

Contexte général de la gouvernance publique en RDC

L'Etat congolais revêt, aux yeux de différents analystes, plusieurs visages : un « Etat en faillite » (Tréfon, Th., et al., 2009), un « Etat fragile », « un Etat moribond », une « démocratie sans démocrates » (Vircoulon, 3/2006). Certains analystes vont plus loin, jusqu'à nier l'existence de l'Etat congolais lui-même (Mappa, S., 2009). Bien qu'exprimé différemment, tous ces mots posent, à proprement parler, la logique de la crise de gouvernance qui sévit en RDC depuis son accession à l'indépendance le 30 juin 1960.

A la suite de cette crise, Paule Bouvier (2016) conclut : « au Congo, tout est possible. Mais il faut dire que la situation actuelle est plus difficile qu'elle ne l'a jamais été. On donne l'illusion qu'on gouverne, mais rien n'avance ». Le ministère de la Fonction Publique lance que l'administration publique congolaise serait la source de l'inefficacité de l'Etat, qu'elle serait caractérisée par des dysfonctionnements et ferait face au triple défi : de normalité, de modernité et de mise en œuvre de la réforme au regard de la Constitution en vigueur⁷.

La qualité de la gouvernance congolaise est ainsi considérée comme étant parmi les plus basses au monde.

Pratique de la gouvernance publique en RDC

La pratique de gouvernance en RDC est caractérisée par :

La consécration des mécanismes de coopération entre 3 niveaux de gouvernance pour un développement harmonieux et équilibré ;

L'assemblée provinciale participe à la constitution du parlement par l'élection des sénateurs ;

Le gouverneur de province représente le gouvernement central en province ;

Le gouverneur de province répond de ses actes devant le gouvernement central et l'Assemblée provinciale ;

Le gouverneur exerce, la tutelle sur les actes des ETD ;

Le gouverneur peut déléguer cette compétence à l'administrateur de territoire ;

Les ETD quant à elles demeurent sous le commandement des agents nommés par le pouvoir central.

Mauvaise gouvernance publique en RDC

La mauvaise gouvernance publique en RDC est caractérisée entre autres par :

Le détournement des deniers publics ;

⁷ Ministère de la Fonction Publique/Cabinet du Vice Premier Ministre, RDC, 2021

L'incompétence de l'administration publique caractérisée par une bureaucratie ;

La mobilisation des ressources du pays à des fins personnelles ;

Et le développement de réseaux de corruption, etc.

Outre les actions menées par l'Observatoire de la Dépense Publique, la Ligue contre la corruption, le Cellule Nationale Renseignements Financiers, l'Observatoire de Surveillance de la Corruption et de l'Ethique Professionnelle et l'Agence Prévention et de Lutte contre Corruption pour combattre la corruption en RDC, il y a lieu d'envisager certaines autres pistes pour poursuivre cette lutte notamment (Péan, L., 2006) : le rôle du secteur religieux, le rôle des partis politiques et la société civile, le rôle du parlement et les lois ainsi que le système de contrôle et de la justice.

Données de Leadership

Aperçu général du leadership en RDC

Le leadership en RDC peut être considéré à cinq périodes distinctes à savoir :

➤ Le leadership des pères de l'indépendance : de 1960 à 1965

Cette période est caractérisée par l'émergence de deux personnalités à savoir Patrice Emery Lumumba et Joseph Kasavubu. Ils auront le mérite de conduire le Congo à l'indépendance mais puisqu'ils n'étaient pas suffisamment préparés à diriger et surtout qu'ils n'avaient pas une vision claire de ce qu'il fallait faire de l'indépendance acquise, leur régime s'est vite transformé en un régime aux multiples querelles intestines ayant conduit à des guerres de sécession détournant ainsi le pays des objectifs de développement.

➤ Le leadership de Joseph Désiré Mobutu : de 1965 à 1997

Les trente-deux (32) années de règne de Mobutu peuvent être distingué en deux périodes à savoir celle au cours de laquelle l'économie congolaise bénéficia de l'aide internationale bilatérale et multilatérale, et celle où elle en fut totalement privée.

Soulignons en passant que ce long règne de Mobutu a connu plusieurs moments des programmes avec des objectifs creux sans contenu réel mais plutôt des slogans qui devaient faire endormir le peuple afin qu'il ne se préoccupe pas de la misère dans laquelle la classe dirigeante de l'époque l'avait conduit. Et pourtant cette classe dirigeante vivait dans une opulence extravagante. C'est notamment les cas de : Objectifs 80, Plan Mobutu, Septennat du Social, etc. Bien que la devise du Parti-Etat de Mobutu était MPR = servir, se servir non ? Or il s'avère que durant tout son règne, c'est le contraire de cette devise qui était systématiquement appliqué dans presque tous les rouages du pays par les dignitaires de son régime.

➤ **Le leadership de Laurent Désiré Kabila : de 1997 à 2001**

L'avènement de Laurent Désiré Kabila à la tête de la RDC fut l'effet d'un exceptionnel concours des circonstances plutôt que l'aboutissement d'une lutte politique comme l'affirme Erik Kennes (2003). S'emparant du pouvoir, Kabila se révéla impuissant à reconstruire sur les ruines du régime qui s'était écroulé sous ses yeux. L'espoir de tout un peuple martyrisé en quête désespérée d'un avenir meilleur est resté en suspens. Il aura incarné cet espoir pendant une courte période malgré lui. On peut admettre également que les prémisses idéologiques de Laurent Désiré Kabila dans la conception de différentes institutions qu'il a mises en place pour l'exercice de son pouvoir pèchent par manque d'organisation à défaut de cohérence.

➤ **Le leadership de Joseph Kabila : de 2001 à Janvier 2019**

Arrivée au pouvoir dans des circonstances particulières à la suite de l'assassinat de Mzee Laurent Désiré Kabila, Joseph Kabila n'y avait pas été préparé d'avance. Son leadership peut être considéré comme un leadership situationnel. Depuis lors, le pays a connu certaines avancées sur la réalisation de quelques infrastructures principalement dans la ville de Kinshasa. Cependant, la situation est restée presque la même et le pays a continué de traverser une des périodes les plus difficiles de son histoire avec des guerres à répétition surtout dans sa partie orientale.

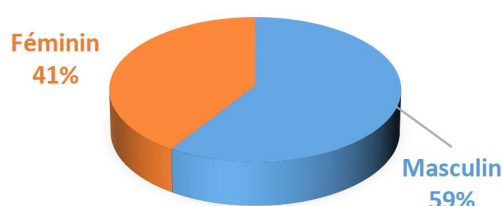
➤ **Le leadership de Félix Tshisekedi : de janvier 2019 à février 2023 (période concernée par cette étude)**

Félix Tshisekedi accède au pouvoir dans un contexte d'alternance pacifique au sommet de l'Etat avec son prédécesseur Joseph Kabila. Sur fond de la coalition chaotique FCC-CACH (2019-2021), du terrorisme à l'Est du pays et du Covid-19 qui a mis à l'épreuve, l'économie nationale, le bilan des trois premières années au pouvoir du président Félix Antoine Tshisekedi Tshilombo reste controversé.

Somme toute, l'on constate de bonnes intentions et une bonne foi de la part du Président de la République, mais hélas, les réalisations sur terrain n'ont pas été à la hauteur des promesses et de sa vision proposée au peuple. D'où, le leadership transformationnel n'a pas été au rendez-vous.

Analyse des données

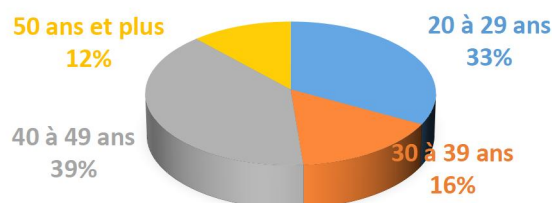
Graphique 1. Illustration du sexe des répondants



Source : élaboré par l'Auteur

Il s'observe que l'échantillon est constitué de 59 % des hommes et 41 % des femmes. Cela est dû notamment par plus d'intérêt accordé par des hommes à répondre aux questions d'investigation.

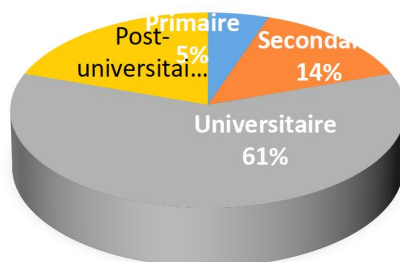
Graphique 2. Illustration de l'âge des répondants



Source : élaboré par l'Auteur

La majorité de nos enquêtés sont dans la tranche d'âge comprise entre 40 et 49 ans, soit 39% ; ensuite la classe de 20 à 29 ans, soit 33%, puis vient celle de 30 à 39 ans, soit 16% et enfin, la faible classe de 50 ans et plus, soit 12%. Cette répartition correspond à la tranche d'âge de la population active qui est plus préoccupée par la gestion du vécu quotidien.

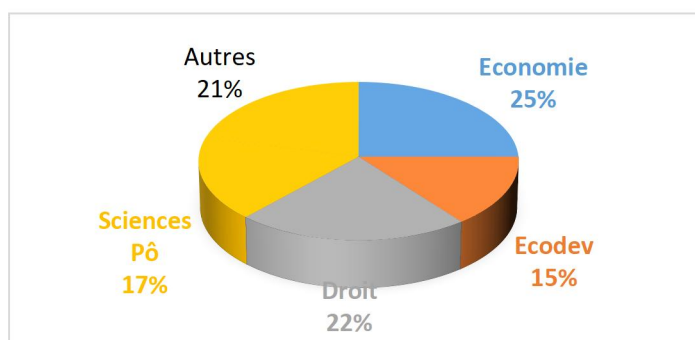
Graphique 3. Illustration du niveau d'études des répondants



Source : élaboré par l'Auteur

Il se dégage que 61% des répondants ont un niveau universitaire, 20% sont post-universitaires, alors que 14% ont un diplôme d'Etat et seulement 5% ont un niveau primaire. Cette répartition tient du fait qu'un niveau minimum d'éducation est requis pour appréhender les enjeux de la décentralisation et la gouvernance.

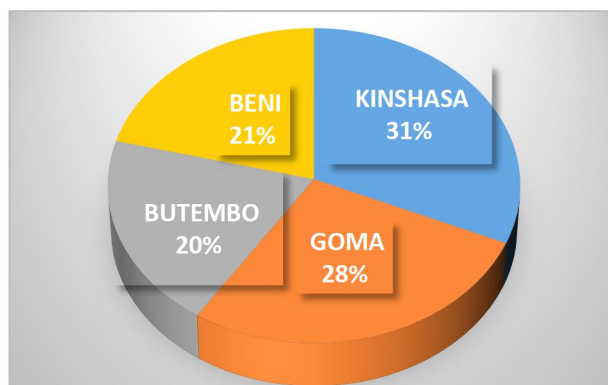
Graphique 4. Illustration de filière d'études des répondants



Source : élaboré par l'Auteur

Il s'observe que 25% de l'échantillon sont économistes, 22% sont de la filière « droit », 17% sont des sciences politiques, 15% d'économie de développement et 21% sont dans d'autres filières non mentionnées ici.

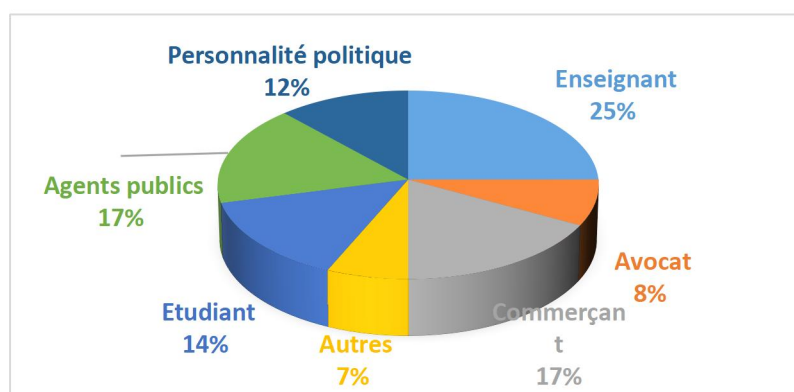
Graphique 5. Illustration du lieu de résidence des répondants



Source : élaboré par l'Auteur

Il se dégage que le nombre d'enquêtés résidant à Kinshasa représente 31% de l'échantillon, ceux de Goma 28%, puis vient ceux de Beni, avec 21% et seulement 20% des enquêtés résident à Butembo. Etant donné que Kinshasa jouit d'un statut particulier, il est tout à fait indiqué que sa population est plus habituée aux enquêtes.

Graphique 6. Illustration de l'activité professionnelle des répondants



Source : élaboré par l'Auteur

Dans l'échantillon constitué, 25% sont enseignants (primaire, secondaire et universitaire), 17% sont respectivement agents publics d'une part et commerçants d'autre part ; 14% sont étudiants, 12% sont des personnalités politiques, 8% sont avocats, et enfin, 7% se retrouvent dans d'autres activités professionnelles.

Analyse univariée

Il ressort de l'analyse univariée les résultats suivants :

a) Sur la décentralisation

68,4% de personnes interrogées définissent la décentralisation comme mode de gestion du pouvoir politique consistant à répartir les compétences de l'Etat entre le pouvoir central et le pouvoir local, 14,5% pensent que c'est l'autonomie des entités locales, pour 7,9% c'est la subdivision des provinces de 11 à 26 comme actuellement, 5,3% disent que c'est la remise du pouvoir à la population, 2,6% pensent que c'est mettre l'administration à proximité des administrés et 1,3% estiment que c'est mettre de l'ordre dans le pouvoir depuis le chef de l'Etat au quartier.

De l'apport de la décentralisation en termes d'amélioration du vécu quotidien de la population, 36,8% ont mis en évidence la réduction de la sécurité alimentaire, 25% se sont exprimés dans le même sens que les précédents, en signalant une détérioration de la qualité de l'enseignement primaire et secondaire, 15,8% ont fait remarqués un apport négatif de ce processus de décentralisation dont notamment l'accroissement des poches d'insécurité. Par contre, 6,6% ont souligné cet apport en termes d'accès facile à l'eau et à l'électricité, 9,2% se sont exprimés en relevant l'amélioration de la prise en charge sanitaire comme apport de la décentralisation ; enfin, 6,6% ont affirmés que cet apport est passé par la salubrité publique.

Quant à l'impact négatif de la décentralisation, 27,6% estiment que les autorités provinciales servent plutôt à créer de nouvelles élites qui viennent s'enrichir sur le dos de l'Etat sans penser à l'intérêt de la population, 26,3% affirment que ce processus fait état d'une quasi-absence d'une gouvernance locale susceptible de résoudre les défis du moment, 23,7% pensent à l'augmentation des taxes administratives avec les multiples tracasseries qui s'en suivent, et enfin, 22,4% ont affirmé que cette réforme a favorisé la mégestion caractérisée par la corruption et le détournement des deniers publics.

De la non tenue des élections locales depuis 2006, il ressort que : 40,8% pensent que cette situation est due à la peur de la majorité au pouvoir de perdre le contrôle sur les entités territoriales décentralisées, 25% se sont exprimés à ce sujet en mettant en évidence le manque du respect des engagements constitutionnels, 19,7% sont d'avis que cette non tenue des élections locales est due au manque de culture de redevabilité. Enfin, 14,5% ont souligné la mauvaise affectation des ressources financières au détriment des intérêts de la communauté (population).

b) Sur la gouvernance

Il s'observe que 72,4% de nos enquêtés perçoivent la gouvernance territoriale comme l'ensemble de règles et processus collectif, formalisé ou non par lequel les acteurs concernés participent à la prise des décisions, tandis que 27,6% voient en elle le non partage de la responsabilité entre l'ensemble des acteurs impliqués possédant chacun une certaine forme de pouvoir.

A la question de l'apport des autorités élues en 2006 et 2018, il se dégage les constats suivants : 26,3% des enquêtés estiment que leur apport est matérialisé par la construction des infrastructures, pour 21,1% d'entre eux, cet apport est négatif, c'est l'augmentation des taxes provinciales, pour 17,1% c'est l'électrification des rues, 13,2% ont affirmé une recrudescence des antivaleurs, 10,5% voient le côté sécurité, 7,9% pensent au changement dans certaines structures sociales et seulement 3,9% voient une amélioration des conditions de vie de la population.

Sur les actions à mener par les pouvoirs publics, l'on remarque que : 13,2% de nos enquêtés pensent que les pouvoirs publics doivent allouer des fonds en vue d'une bonne gestion au profit de la communauté, 26,3% ont relevé la création de nouvelles structures par les pouvoirs publics, par ailleurs 26,3% voient en elles l'amélioration de la mobilisation des recettes fiscales, 14,5% affirment la création des nouvelles élites locales ; 9,2% pensent à l'autonomie des provinces et la participation de la population aux décisions, 3,9% la construction des infrastructures et 6,6% le recensement de la population.

Sur les actions à mener par la société civile, nos résultats font état de 46,1% qui pensent aux pressions et actions pacifiques, 35,5% souhaitent la sensibilisation et formation de la population, 11,8% prônent la dénonciation des antivaleurs, 2,6% la défense des droits de la population et au contrôle de l'exécutif, et seulement 1,3% suggèrent le respect des principes de la décentralisation.

Des opinions recueillies sur le mode de gouvernance correspondant le mieux à la décentralisation, il ressort que 78,9% des enquêtés pensent à une gestion de proximité d'une action publique tandis que 21,1% prônent la gestion dont l'échelon territorial supérieur doit apporter son appui pour faire réussir la réalisation d'un projet au niveau local.

c) Sur le leadership

En ce qui concerne le type de leadership correspondant le mieux à la décentralisation, il s'est observé que 59,2% pensent que c'est leadership transformationnel qui est mieux indiqué ; 30,3% sont favorables au leadership transactionnel et seulement 10,5% affirment que c'est un leadership charismatique qui convient.

Ainsi, la majeure partie de nos enquêtés ont pris position pour le leadership transformationnel comme le type de leadership correspondant à la décentralisation au regard de la situation traversée par le pays depuis les pères de l'indépendance jusqu'à la période de réalisation de notre enquête.

Analyse bivariée

Les tableaux ci-dessous présentent les résultats de cette analyse.

Tableau 2. L'apport de la décentralisation en termes d'amélioration du vécu quotidien de la population à Kinshasa et au Nord-Kivu

Caractéristiques	Seuil de sign.	Seuil descrip.	Khi – carré cal.	Khi – carré tab	Décision
Age	0,05	0,10827	-	-	Indép.
Niveau d'études	0,05	0,03731	26,07	25,00	Dép.
Filière d'étude	0,05	0,94210	-	-	Indép.
Résidence	0,05	0,76265	-	-	Indép.
Activité Prof.	0,05	0,01452	49,33	28,87	Dép.

Source : élaboré par l'Auteur, sur base des résultats du test Khi-carré

De la lecture de ces résultats, il se dégage que les réponses données par les enquêtés ont été influencées par leur niveau d'étude avec une sensibilité des individus ayant un niveau post-universitaire qui mettent un accent particulier sur la détérioration de la qualité de l'enseignement primaire et secondaire. Il en est de même du critère « activité professionnelle ». Il ressort donc une forte sensibilité au niveau des réponses fournies par les personnalités politiques soutenant une amélioration en termes d'accès aux services sociaux de base.

Tableau 3. L'impact négatif de la décentralisation

Caractéristiques	Seuil de sign.	Seuil descrip.	Khi – carré cal.	Khi – carré tab	Décision
Age	0,05	0,40279	-	-	Indép.
Niveau d'études	0,05	0,03918	17,67	16,92	Dép.
Filière d'étude	0,05	0,76784	-	-	Indép.
Résidence	0,05	0,46758	-	-	Indép.
Activité prof.	0,05	0,41376	-	-	Indép.

Source : élaboré par l'Auteur, sur base des résultats du test Khi-carré

On constate qu'il existe un lien entre le niveau d'études des enquêtés et leurs opinions sur l'impact négatif de la décentralisation. Un accent particulier a été mis sur la catégorie des post-universitaires qui affirment que cet impact est plus prononcé au niveau de la gestion caractérisée par la corruption et le détournement des deniers publics.

Tableau 4. Le genre de leadership qui correspond mieux à la décentralisation

Caractéristiques	Seuil de sign.	Seuil descrip.	Khi – carré cal.	Khi – carré tab	Décision
Age	0,05	0,44877	-	-	Indép.
Niveau d'études	0,05	0,03915	13,26	12,59	Dép.
Filière d'étude	0,05	0,94664	-	-	Indép.
Résidence	0,05	0,14088	-	-	Indép.
Activité prof.	0,05	0,41376	-	-	Indép.

Source : élaboré par l'Auteur, sur base des résultats du test Khi-carré

Il s'observe que les résultats obtenus de nos enquêtes sur le genre de leadership qui correspond mieux à la décentralisation ont un lien avec leur niveau d'étude.

Discussions des résultats

La décentralisation

Il ressort des études qu'en Afrique, la décentralisation répond à un certain nombre d'expériences démocratiques qui s'inscrivent plus à un souci d'unité nationale qui prend en compte les particularismes tribaux et locaux (Ebel et Yilmaz, *ibid*). La décentralisation peut faciliter la mise en place de services adaptés aux besoins locaux. Son avantage immédiat (le plus important) réside peut-être dans l'augmentation de l'efficacité d'affectation résultant de la fourniture de services publics locaux. Elle sert de contrôle sur le pouvoir du gouvernement et de défense contre les abus et les tentatives autoritaires des dirigeants. Toutefois, le principal risque de décentralisation est la tendance au désengagement de l'État et à l'abandon des responsabilités aux gouvernements locaux. La récente évolution, prône une vision de la décentralisation qui va au-delà d'une vision étroite de la réforme de l'État visant à assurer une répartition efficace des ressources⁸. L'accent est maintenant mis sur les facteurs politiques qui guident les réformes de la décentralisation et leur capacité à libérer le véritable potentiel des territoires pour combattre efficacement les inégalités, créer de la richesse et de l'emploi et relever d'autres défis de développement pressants. Cette évolution a conduit à une meilleure compréhension du rôle que les autorités locales pourraient jouer dans le développement si elles étaient habilitées à agir au nom de leurs électeurs en tant qu'entités politiques légitimes.

La gouvernance

Les recherches de Reyna Josviah-Rabiaza et al. (*ibid*) font ressortir que bien gouverner devrait rimer avec bien faire vivre la population, bien développer le pays sur tous les plans : social, économique, culturel, éducatif et informationnel. Une stratégie de bonne gouvernance efficace doit s'appuyer a priori sur une volonté politique forte. Elle est soutenue par la demande des citoyens, du secteur privé et de la société civile. Un environnement pacifique est nécessaire à la gouvernance, qui est considérée comme un système souple de gestion des sociétés dans le but de réglementer l'expression créative. Ainsi, les hommes sont libérés des obsessions immédiates de survie par la science et la technologie, et ils n'ont plus qu'à jouer leurs rôles. La gouvernance comme un système de gestion démocratique intègre les principes démocratiques, tels qu'ils sont utilisés dans le sens actuel du terme, dans un point de vue managérial.

La gouvernance s'inscrit bien dans cette même logique, et repose sur un espace régulé de jeu, où chacun peut et doit jouer. La règle du jeu organise et garantit l'égalité des acteurs, avec « l'importance de la maîtrise du droit, celui-ci se substituant à la force ou à l'autorité comme principe de l'ordre social ». La gouvernance ne considère pas les gens comme

⁸ Document de référence n°23 de la Direction générale de la coopération internationale et du développement Commission européenne, 2016, p. 52

des ressources à exploiter, mais plutôt comme une richesse à donner à la vie (Philippe Moreau, 2003).

Ainsi, la gouvernance, n'est qu'une séquence de décisions. Mais décider ne suffit pas. Pour que l'ordre règne, il faut s'assurer que les décisions soient appliquées. Au service de ceux qui décident, il doit donc y avoir ceux qui exécutent. Les « services de gouvernance » doivent alors être poursuivis par une structure de services administratifs et logistiques dont l'Administration.

Le leadership

Dinh et al. (2014) déclarent dans leur article que la recherche sur diverses théories du leadership a augmenté au cours du dernier millénaire, mais que cette diversité rend la découverte de conclusions claires sur les antécédents probants du leadership transformationnel plus difficile et nécessite l'intégration de ces connaissances. Par conséquent, face à l'augmentation de la quantité et de la diversité des variables étudiées, quelques travaux méta-analytiques ou de recensions ont cherché à synthétiser de manière distincte les différents sous-ensembles d'antécédents du leadership transformationnel.

James Burns et Bernard M. Bass sont généralement reconnus comme les créateurs du concept leadership transformationnel. Ce dernier a longtemps été l'objet de beaucoup de discussions, en particulier dans la littérature sur le leadership dans son ensemble. Toutefois, les études qui ont été présentées, en particulier dans la littérature sur l'administration publique, ont mis en évidence, la composante visionnaire de cette approche.

En effet, selon l'approche par les traits, les bons dirigeants sont naturels et ont des traits de personnalité qui ne peuvent être appris. Les études récentes ont montré qu'une combinaison de facteurs situationnels et de personnalité, peut expliquer l'efficacité du leadership, malgré l'opposition à cette approche dans la littérature empirique (Lord et al., 1986). L'approche fonctionnelle, contrairement à l'approche par le,s traits, pense que le comportement des dirigeants par rapport à l'organisation des tâches de l'équipe peut améliorer les performances de leadership. Par conséquent, en mettant l'accent sur la conception de l'équipe, la délégation de la direction ou l'autogestion, cette approche peut conduire au succès organisationnel en coachant les dirigeants (Wageman, 2001).

En RDC, pendant la période sous étude, cet aspect des choses ne semble pas être pris en compte. Les autorités n'ont pas fait preuve du leadership transformationnel en donnant une vision claire de ce qu'ils veulent faire de la Ville, la commune, le secteur, la chefferie, la province, bref la RDC en général. Ainsi, il s'est observé un cycle de tâtonnement dans le chef des autorités qui arrivent au pouvoir. De ce fait, cette impréparation et ce manque de vision clairement définie, constituent un frein énorme pour le développement du Pays.

Quand bien même certains leaders seraient animés de bonne foi, cependant, il leur faudrait des équipes bien chevronnées éprises d'éthique et de sens élevé de moralité, animées par le souci de l'intérêt général, faisant aussi preuve d'un leadership serviteur, pour servir et non

se servir. Les aspects relevés ici font défaut dans le chef des dirigeants de la RDC tant au niveau central que décentralisé.

CONCLUSION

Au terme de cette étude, il s'avère que de multiples écueils persistent encore durant cette période de cheminement avec ce nouveau mode de gouvernance territoriale qu'est la décentralisation. Comme on a pu le constater, ce processus a été presque interrompu en chemin ; et les axes stratégiques en termes de délégation des compétences et de transfert des ressources qui auraient dû accompagner ce développement local, n'ont pas vu le jour. Cette réforme est donc restée théorique, et le problème de fond est plutôt structurel et pousse à croire que la gouvernance en RD Congo n'est pas tournée vers le bien-être de la population.

Or, la décentralisation ne peut se comprendre autrement que lorsque les acteurs politiques œuvrent pour le bien-être collectif. Donc, des mécanismes doivent être mis en place afin de rapprocher les gouvernants de la population locale pour bâtir ensemble plus de cohésion sociale. Mais lorsque les institutions s'écartent de cet objectif, lorsque les autorités provinciales servent plutôt à créer de nouvelles élites qui viennent également s'enrichir sur le dos de l'État sans penser à l'intérêt général, alors la décentralisation est condamnée à l'échec. Il y a un fossé entre les textes et la pratique, et l'on remarque la tendance à recentraliser ce que la constitution a décentralisé.

Ainsi donc, tant qu'on n'aura pas organisé des élections locales, la décentralisation en RDC n'aura pas atteint son point d'or.

Au regard de ces résultats obtenus à l'issue de l'enquête, il apparaît à ce jour, un maigre succès de la décentralisation territoriale face aux attentes de la population congolaise en termes d'amélioration du vécu quotidien. Ainsi, il revient aux gouvernants, de changer le fusil d'épaule en se tournant vers le leadership transformationnel dans le but d'accroître l'impact de cette réforme tant salvatrice au bénéfice de la population congolaise tout entière.

Pour relancer cette décentralisation qui semble faire du sur place, il est impérieux de mettre en place, une synergie partant du leadership transformationnel en vue d'un pilotage du changement rationnel qui implique la société civile comme acteur principal dans l'accélération de l'implémentation de cette réforme avec comme instrument de gestion, « le contrat de gouvernance ».

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Baende, J.-G. (2021). La décentralisation territoriale, démocratie locale piégée en RDC. *Mouvements et Enjeux Sociaux – Revue Internationale des Dynamiques Sociales*, (117), Vol. 2, Avril–Juin, [pages à compléter].
- Baillargeon, G. (2002). *Méthodes statistiques*. SMG.
- Banque mondiale. (2013). *Rapport d'évaluation du Projet Pôles de Croissance Ouest*.

- Bass, B. M. et Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications* (4e éd.). Free Press.
- Bessire, D., Chatelin, C., & Onnée, S. (2007). Qu'est-ce qu'une bonne gouvernance ? In *Comptabilité et environnement*. Paris.
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Bouvier, P. et Omasombo Tshonda, J. (2016). 2016 : Année électorale en perdition. In S. Marysse et J. Omasombo Tshonda (Eds.), *Conjonctures congolaises 2015 : Entre incertitudes politiques et transformation économique* (Les Cahiers africains). L'Harmattan.
- Cohen, J. M. et Peterson, S. B. (1999). *Administrative decentralization: Strategies for developing countries*. Kumarian Press.
- République Démocratique du Congo. (2006). *Constitution du 18 février 2006*.
- CTAD. (2019). *Rapport synthèse du 2ème Forum National sur la Décentralisation en RDC*.
- Dinh, J. E., et al. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36–62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Josviah-Rabiazza, R. et al. (2015). Pour la transparence et la bonne gouvernance : Qu'est-ce qui a été fait à Madagascar dans le cadre de la promotion de l'accès à l'information (2012–2014). *Cape Town IFLA WLIC*.
- Kawata, D. (2022). *Le Must de l'éthique pour une renaissance effective de la RDC*. NABS.
- Kennes, E. (2003). *Essai biographique de Laurent Désiré Kabila*. Cahiers Africains Africa Studies, L'Harmattan.
- Kettl, D. F. (2015). *La transformation de la gouvernance : L'administration publique pour l'Amérique du 21e siècle*. Johns Hopkins University Press.
- Mabi Mulumba. (1973). La remise en question des relations de coopération économique pays riches - pays pauvres par le président Mobutu à la tribune des Nations Unies. *Cahiers économiques et sociaux*, 11(T3–4), Kinshasa.
- Mabiala, P. (2009). *Le processus de décentralisation en République Démocratique du Congo*. Fondation Konrad Adenauer.
- Mappa, S. (2009). *Les impensés de la gouvernance : La société civile, réponse à la crise ?* Karthala.

- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Ministère de la Décentralisation et Aménagement du Territoire, CTAD. (2009). *Cadre stratégique de mise en œuvre de la décentralisation*. PADDL–PNUD/FENU/DFID.
- Mliki, H. (2014). Gouvernance et décentralisation. *31ème Congrès international – Ordre des Experts*, Sfax, Tunisie.
- Muzingu, J. (2010). *Cours de leadership, module 1 : Le fondement du leadership*. FDA Éditions.
- Salkind, N. J. (2012). *Explorer la recherche* (8e éd.). Pearson.
- Ngala Ntumba, P. (2018). *Décentralisation congolaise et participation citoyenne : Étude portant sur un dispositif participatif de la société civile à la gouvernance territoriale* [Mémoire de master, KU Leuven, Public Governance Institute].
- Nickson, A. (2014). Where is local government going in Latin America? A comparative perspective. *ICLD Working Paper No. 6*. Swedish International Centre for Local Democracy. http://www.icld.se/pdf/icld_wp6_printerfriendly.pdf
- Péan, L. (2006). *Économie politique de la corruption, Tome 3 : Le saccage*. Maisonneuve et Larose.
- Phaneuf, J. E. (2015). *Émergence des comportements de leadership transformationnel* [Thèse de doctorat, Université de Montréal].
- PNUD. (2022). *Rapport mondial sur le développement humain 2021/2022*.
- Seamon, D. (2000). Une façon de voir les gens et les lieux : La phénoménologie de l'environnement. *Recherche comportementale*, [volume et pages à compléter].
- Tréfon, T., et al. (2009). Réforme au Congo, RDC : Attentes et désillusions. *Cahiers africains*, (76). L'Harmattan.
- Verpeaux, M., et al. (2021). *Les collectivités territoriales et la décentralisation* (12e éd.). La Documentation Française.
- Vircoulon, T. (2006). République Démocratique du Congo : La démocratie sans démocrates. *Politique étrangère*, Automne (3), 569–581.