

Le nouveau management public comme levier de la gouvernance locale, une lecture dans le contexte de la décentralisation : cas de la ville de Mbuji-Mayi en RD Congo

New public management as a lever of local governance, a reading in the context of decentralization: case of the city of the of Mbuji-Mayi in DR Congo

TSHIBAND MUSAS Théodore

Attaché de recherche

Université de Mwene-Ditu

République Démocratique du Congo

KUND KAPEND Alphonse

Assistant

Université Officielle de Mbujimayi

République Démocratique du Congo

Date de soumission : 24/06/2025

Date d'acceptation : 22/08/2025

Pour citer cet article :

TSHIBAND MUSAS.T & KUND KAPEND. A (2025), « Le nouveau management public comme levier de la gouvernance locale, une lecture dans le contexte de la décentralisation : cas de la ville de Mbuji-Mayi en RD Congo », Revue Internationale du chercheur, «Volume 6 : Numéro 3» pp: 550 - 570

Résumé

Cet article analyse les défis de la décentralisation en République Démocratique du Congo de manière générale, et particulièrement dans la ville de Mbuji-Mayi, en mettant en avant le nouveau management public (NMP) comme outil stratégique pour améliorer la gouvernance locale.

En effet, les résultats des entretiens semi-directifs ainsi que l'observation documentaire réalisés, démontrent globalement que, la décentralisation dans la ville de Mbuji-Mayi soulève plusieurs défis notamment, la participation citoyenne limitée, les inégalités régionales, la politisation des institutions locales, conflits des compétences, capacités institutionnelles limitées ainsi que le manque de ressources financières. De ce fait, l'application des principes du NMP à travers les facteurs de développement comme : l'efficacité, l'efficience, l'engagement politique, le partenariat public-privé, la société civile, les capacités institutionnelles et l'usage des TIC, répartition équitable des ressources financières, émerge pour relever les défis de la décentralisation.

Mots clés : Nouveau management public ; décentralisation ; gouvernance locale ; développement local ; démocratie.

Abstract

This article analyzes the challenges of decentralization in the Democratic Republic of Congo, by highlighting new public management as a strategic tool to improve local governance. It identifies several levers to promote local development in particular: political commitment, institutional capacities, training, public-private partnership, civil society and the use of ICT. Indeed, the results of the survey by questionnaire and the semi-structured interview as well as the documentary observation carried out, generally demonstrate that decentralization in the DRC raises several challenges, including, limited citizen participation, regional inequalities, politicization of local institutions, skills conflicts, limited institutional capacities as well as the lack of financial resources. As a result, the application of NMP principles such as political commitment, efficiency, efficiency, public-private partnership, civil society, institutional capacities and the use of ICT has an impact on local development.

Keywords : New public management; decentralization; local governance; local development; democracy.

Introduction

La République Démocratique du Congo a à travers sa constitution de 2006, opté pour la décentralisation comme mode de gestion des affaires publiques, afin de renforcer la gouvernance locale et favoriser le développement au niveau de la base. En effet, Cette constitution du 18 février 2006, telle que modifiée et complétée à ce jour par la loi n°11/002 du 20 janvier 2011, qui consacre la RD Congo comme un pays unitaire décentralisé, est venue instaurer trois niveaux de pouvoir, à savoir le niveau national, provincial et locale. Ce processus de décentralisation en RDC s'est accompagné du démembrement qui a été mis en place en 2015, marquant ainsi le passage de 11 provinces à 25 provinces plus la ville de Kinshasa (Art. 2 et 3 de la constitution de la RDC du 18 février 2006).

En effet, cette décentralisation implique donc le transfert des compétences et des ressources du pouvoir central vers les ETD (Ville, commune, secteur et chefferie), mise à part la province qui est une entité régionalisée. Ce qui veut dire autrement que ces entités décentralisées bénéficient désormais d'une autonomie de gestion des ressources financières, techniques, matérielles, etc.

Eu égard à ce qui précède, il y a lieu noter qu'il y a encore plusieurs défis à relever dans la ville de Mbuji-Mayi, notamment le manque de capacités institutionnelles et humaines au niveau local, une faible capacité de mobilisation des recettes propres, les conflits de compétences entre les différents niveaux de pouvoir et enfin, la persistance de la culture centralisatrice, etc. d'où la nécessité de recourir au nouveau management public qui est une approche de gestion qui applique les principes des entreprises privées à l'administration publique. Voilà qui nous amène à nous poser les questions suivantes : Quels sont les défis de la décentralisation dans la ville de Mbuji-Mayi ? Comment le NMP peut-il contribuer au développement à la base ? Ainsi, quatre points articulent cet exercice, hormis l'introduction et la conclusion, à savoir : définitions et notions des principaux concepts, méthodologie, défis de la décentralisation congolaise, analyse des facteurs favorisant le développement à travers le nouveau management public.

1. Définitions et notions des principaux concepts

1.1. Décentralisation

La définition de la décentralisation varie selon le contexte historique, politique, économique, social et culturel de chaque pays. La décentralisation est généralement perçue comme un mode de gestion de l'État dans lequel la loi établit par avance et clairement les compétences et les pouvoirs réservés au Gouvernement central, aux provinces et aux entités décentralisées.

Elle confère aux autorités locales une autonomie significative leur permettant de mobiliser leurs propres ressources financières, de définir leurs priorités budgétaires et d'optimiser l'exploitation des ressources territoriales. (Zindi et Avom 2025). En République Démocratique du Congo, la décentralisation se définit essentiellement comme un mode d'organisation et de gestion par lequel l'État transfère une partie des pouvoirs, des compétences, des responsabilités et des ressources aux provinces et aux ETD, dotées de personnalités juridiques distinctes de la sienne et gérées par les organes locaux. Dans ce contexte de la décentralisation, les provinces et les ETD jouissent d'une personnalité juridique propre et de la libre administration, ainsi que de l'autonomie de gestion de leurs ressources économiques, humaines, financières et techniques. (PNUD-RDC, 2014). En effet, il existe aux niveaux provincial et local des organes qui ont parmi leurs attributions des fonctions législatives règlementaires et de contrôle de l'organe exécutif provincial ou local en vue de faire participer la population à la gestion de la chose publique. Un contrôle de tutelle s'exerce sur les actes des ETD. A la différence du contrôle hiérarchique, le contrôle de tutelle doit respecter des formes et des modalités particulières afin de préserver l'autonomie des ETD (PNUD-RDC, 2014). Ceci implique également d'une part, le transfert partiel des pouvoirs, des compétences, des responsabilités, des ressources et des charges aux provinces et aux ETD et, d'autre part, la participation de la population au processus de prise de décision sur les problèmes qui la concernent dans sa vie quotidienne ou qui concernent son environnement direct et immédiat. En lieu et place d'un seul centre de décision qui était auparavant le Gouvernement central, la Constitution redéfinit le profil de l'État congolais pour le mettre au diapason des États modernes de l'Afrique et du monde et crée ainsi une pluralité de centres de décisions autonomes mais complémentaires, les institutions de la République, les institutions provinciales et les organes des ETD. En RDC, il y a deux sortes de décentralisation : La décentralisation territoriale ou géographique : est celle qui réalise le transfert des compétences en faveur des Provinces et des ETD (Ville, Commune, Secteur et Chefferie). Elle comprend une décentralisation politique pour la province dotée d'un pouvoir législatif avec des compétences exclusives et d'une décentralisation administrative classique pour les ETD ; La décentralisation technique, par service ou fonctionnelle : est un mode de gestion des services publics dotés de la personnalité juridique.

1.2. Objectifs de la décentralisation en République Démocratique du Congo

Les objectifs de la décentralisation en RDC sont entre autre : l'approfondissement de la démocratie locale ; le développement local ; la lutte contre la pauvreté. La décentralisation est un processus complexe et de longue haleine dans lequel l'État doit assurer un transfert effectif des compétences et des ressources financières aux collectivités locales. (PNUD-RDC, 2014).

1.3. Gouvernance locale

De manière générale, le terme de gouvernance fait référence à l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative en vue de gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle englobe les mécanismes, les processus et les institutions par le biais desquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, assument leurs obligations et auxquels ils s'adressent en vue de régler leurs différends. La gouvernance englobe l'Etat, les organisations de la société civile et le secteur privé. La bonne gouvernance doit permettre d'allouer et de gérer les ressources de manière à résoudre les problèmes collectifs. Elle se caractérise notamment par la participation, la transparence et la responsabilité. Elle recouvre aussi les notions de primauté du droit, d'efficacité, d'efficience et d'équité. La transparence est habituellement présentée comme la condition d'une meilleure gouvernance dans la mesure où elle est supposée favoriser l'efficience et moraliser la vie des affaires. (Tahrouch et al.,2019). Il existe peu de définitions précises de la gouvernance locale. L'UNCDP propose la définition suivante : « la gouvernance locale vise à transférer le pouvoir aux populations locales en vue de réaliser un développement économique et politique qui soit mené par les populations elles-mêmes et qui met l'accent sur la réduction de la pauvreté ». Ce concept implique le « transfert vertical » de responsabilités et de ressources du gouvernement central aux collectivités territoriales, ainsi que le développement de « réseaux horizontaux » entre ces collectivités et les acteurs non étatiques. La gouvernance locale et la décentralisation, termes utilisés parfois de manière interchangeable, sont deux concepts liés mais différents.

La gouvernance décentralisée pour le développement est considérée comme un des domaines clés de la gouvernance démocratique, qui elle-même est un pilier du développement humain et de la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Pour que le développement comme la gouvernance soient pleinement réactifs et représentatifs, il faut autonomiser les populations et les institutions à tous les niveaux de la société : nation, province, district, ville et village.

1.4. Le management : Notion, définitions, évolution et contours.

Le management sous sa forme moderne est le fruit d'un long historique aussi vieille que l'humanité (Asmae, 2012). On ne peut donc parler du nouveau management public ou new public management sans parler d'abord du management tout court. Ainsi, le terme « management » est dérivé d'un vieux français « ménagement » qui jusqu'au XVIIIème siècle signifiait « avoir la responsabilité de quelque chose dont on n'est pas propriétaire ». Le terme moderne management est actuellement défini dans la langue française comme conduite, direction d'une entreprise. Le management au sein des organisations publiques occupe une place capitale dans l'atteinte des objectifs de service public, de performance et de transparence, contrairement au secteur privé où la recherche de profit est souvent l'objectif principal, le secteur public doit concilier efficacité administrative, équité et obligation de rendre des compte aux citoyens (Couthon et Hounkou,2025).

Nous pouvons ici définir le management comme l'ensemble des méthodes et techniques de gestion et modes d'actions qui concourent à la réalisation des objectifs d'une organisation, quel que soit sa taille ou sa nature, ou encore son domaine d'activités de façon efficace et efficiente. Le management vise la performance, l'attente des objectifs, et à faire mieux. Le management, concept voisin de direction ou gestion, est l'ensemble des techniques visant à optimiser l'usage des ressources d'une organisation (entreprise, administration, association) en vue de la réalisation d'un objectif. (Asmae,2012). A ce stade, on peut parler du management public et du management privé. Le premier est celui qui est appliqué pour la gestion des affaires publiques, tandis que le second est utilisé dans le secteur privé (entreprises privées).

1.4.1. Le management public

Le management public comprend classiquement : la gestion des agents publics qui repose sur des règles, des procédures et statuts constituant un référentiel pour les pratiques de GRH ; la gestion financière et comptable ; on ajoute aujourd'hui, dans une forme de débordement, par la prise en compte des thématiques débattues dans le cadre de la « responsabilité sociale de l'entreprise » (en particulier des attentes des « parties prenantes », du développement durable, etc.) (Yvon, 2006). Dans la perspective du management public, l'action publique doit considérer comme prioritaires les conditions de réussite de l'efficacité (cohérence gestionnaire) sans pour autant oublier le caractère public dans lequel s'inscrit cette action (cohérence politique). Cela suppose de réunir certaines conditions : la définition d'un objectif

mesurable (et du résultat attendu à l'échéance), par référence à un moyen/long terme défini, pertinent, cohérent par rapport à la mission et à la vocation du service concerné, la cohérence des moyens engagés, l'évaluation de la satisfaction des citoyens, l'identification des effets pervers, la coordination entre les différents services de l'État étant alors constitutifs du New Public Management. (Yvon, 2006).

1.4.2. Le nouveau management public ou the new public management

Parler de « New Public Management » comme on le fait aujourd'hui au lieu de nouveau management public, c'est indiquer une bifurcation par rapport au management public. Ce premier n'est rien d'autre que l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation. Et pourtant, avec le management public, il s'agissait déjà, depuis la thématique du PPBS (Planning Programming Budgeting System) – la RCB en français (Rationalisation des Choix Budgétaires) d'acter la prise en compte des catégories managériales dans le fonctionnement des administrations publiques en remplacement de la tradition « administrative » déclassée sur la base de l'argument péjoratif de la bureaucratie. (Yvon, 2009). Le nouveau management public est un modèle de gestion de l'administration publique érigé en opposition au modèle de gestion bureaucratique. Comme le soulignent (Gow et Dufour, 2000) lors que le nouveau management public ne conduit pas l'administration publique à déléster ses activités, par un recours à l'impartition, à des partenariats public-privé et à la privatisation, il incite les instances politiques à miser sur la professionnalisation des gestionnaires de l'administration publique pour réformer la bureaucratie et à leur accorder une plus grande marge de manœuvre en contrepartie d'une imputabilité accrue à l'endroit de la performance de l'administration. (Charbonneau, 2012). Dans ce cadre, il est attendu des gestionnaires de l'administration publique qu'ils mobilisent les principes et les outils de gestion propres aux entreprises privées dans le but de fournir les résultats escomptés. En plus de s'appuyer sur la gestion par résultats, la concurrence entre les unités administratives et les incitations individuelles à la performance, le nouveau management public met l'accent sur l'efficacité, le contrôle des coûts, la qualité des services offerts aux clients et la flexibilité organisationnelle. Le nouveau management public s'oppose ainsi aux principes de la bureaucratie que sont la centralisation, la continuité de la relation entre l'administration et les instances politiques, la prudence de même que la surveillance étroite des processus (Charih et Rouillard, 1997 cités par Michèle Charbonneau, 2012). Christopher Hood est celui qui proposa la dénomination nouveau

management public (new public management) dans un article publié en 1991. Par cette appellation, il cherchait à décrire les tendances qu'il observait, avec d'autres, dans les réformes administratives récentes qu'avaient connues bon nombre de pays de l'OCDE. Pour plusieurs auteurs, l'événement qui consacra l'émergence du nouveau management public est la réforme de l'administration britannique entreprise dans la mouvance du néolibéralisme naissant, lors de l'arrivée au pouvoir de Margaret Thatcher en 1979. Durant les années qui suivirent, plusieurs pays, principalement anglo-saxons, emboîtèrent le pas à la Grande-Bretagne. Sur la base principale de l'expérience britannique, (Hood,1991) décrit le nouveau management public comme une recherche de frugalité. Une autre publication décisive dans la construction du concept du nouveau management public est l'ouvrage de (Osborne et Gaebler 1992) dans lequel les auteurs prescrivirent de développer l'esprit d'entrepreneuriat des gestionnaires de l'administration publique américaine et de rapprocher l'administration des clients consommateurs comme remède à la bureaucratie. Dans les années 1990, les principes du nouveau management public furent mis en application à plus large échelle à l'intérieur des pays de l'OCDE. Comme l'observe (Hood, 1991). Les principes auxquels se référèrent les promoteurs du nouveau management public provenaient, non sans heurts, de deux sources distinctes, soit la micro-économie, plus particulièrement les propositions défendues par les tenants du choix public (public choice), et la discipline du management, notamment les travaux de Thomas Peters et Robert Waterman sur la culture de l'excellence.(Osborne et Gaebler, 1992) s'appuyèrent aussi sur les écrits de Peter Drucker relativement à l'entrepreneuriat (Charbonneau, 2012).

1.4.3. Le nouveau management : mise en œuvre et critiques

La mise en œuvre du nouveau management public a connu de nombreux revers. Parmi les raisons de ses écueils se trouvent les effets pervers de la gestion par résultats. Pour (Emery et Giaque, 2005), la surabondance d'outils et de données engendrée par les systèmes de mesure des résultats nuit à la bonne gestion de l'administration publique, attirant l'attention sur de trop nombreux détails et ouvrant la porte à une ingérence politique. Ces auteurs estiment que les systèmes de mesure font perdre de vue l'objectif pour lequel ils avaient été conçus. La critique la plus fondamentale s'appuie cependant sur la reconnaissance, par certains observateurs, de la « non-neutralité » du nouveau management public (Dwivedi et Gow, 1999), soit de son caractère idéologique qui en rappelle les origines néolibérales. Les critiques qui en dénoncent les fondements se font particulièrement acerbes en ce qui a trait à la substitution de la figure du citoyen par la figure du client. Pour (Emery et Giaque,2005), la vive opposition entre la

logique marchande et la logique civique qui sous-tend ces critiques est d'ailleurs à l'origine des difficultés de légitimation du nouveau management public tant auprès des citoyens qu'auprès des agents du secteur public. D'aucuns, dont (Dwivedi et Gow,1999), réclament dès lors un débat sur les valeurs promulguées par ce mode de gestion. Prolongeant ces critiques, d'autres auteurs, dont (Gualmini2008), reconnaissent l'hybridité des modes de gestion de l'administration publique, liant les préceptes de la bureaucratie à ceux du nouveau management public. Certains auteurs affirment la nécessité de maintenir des principes de gestion bureaucratique pour préserver la bonne gestion de l'administration publique (Aucoin, 1997) et suggèrent de « redécouvrir la bureaucratie » (Olsen, 2005). C'est dans cet esprit qu'il faut comprendre le modèle de l'État néo-wébérien qui s'est développé principalement en Europe dans les années 2000. Selon (Pollitt et Bouckaert 2004), ce modèle marque un retour à la conception du rôle central de l'État, de la démocratie représentative et de la loi administrative dans la régulation sociale tout en proposant de miser sur la professionnalisation des employés pour rapprocher l'administration publique des citoyens et favoriser sa plus grande performance. D'autres auteurs encore voient dans l'établissement d'une gouvernance en réseau un facteur remettant en question le nouveau management public (Klijn,2005). Les voix sont toutefois nombreuses à souligner la forte présence, encore aujourd'hui, de ce mode de gestion (Gualmini, 2008). De fait, ses principes et ses outils s'enchâssant peu à peu dans des lois qui visent, souvent, à moderniser l'administration publique, on semble assister, depuis quelques années déjà, à son institutionnalisation en même temps qu'à son dépassement. (Charbonneau, 2012).

2. Méthodologie

Cette étude repose essentiellement sur une approche qualitative, visant à comprendre en profondeur les perceptions, pratiques et expériences des acteurs concernés par l'objet d'étude. L'objectif poursuivi ici n'est pas de généraliser les résultats à l'ensemble de la population, mais de saisir la diversité et la richesse des points de vue exprimés, en tenant compte de leur contexte institutionnel et social.

Ainsi, le recueil de données a été possible grâce aux entretiens semi-directifs que nous avons eus avec une catégorie d'acteurs bien déterminés (acteurs publics, population, membres et responsables de la société civile, etc.). D'autres sources ont été aussi utiles pour la rédaction de cet article, c'est notamment le cas de l'observation directe et l'analyse documentaire.

Le choix des entretiens semi-directifs s'explique par la nécessité de disposer d'un guide d'entretien garantissant une cohérence des thèmes abordés, tout en laissant aux participants la

possibilité de développer librement leurs propos et d'aborder des aspects non prévus initialement. Quant à l'analyse des données qualitatives, celle-ci étant une démarche de sens, ainsi, à l'aide des différents outils, qu'ils soient informatisés ou non, et de divers processus, l'analyse tente de dégager le sens d'un texte, d'une entrevue ou d'un corpus. (Ngala, 2017). A cet égard, nous avons eu d'abord comme tâche de transcrire intégralement, mot à mot, nos entretiens enregistrés. Puis, nous avons procédé à l'encodage des textes transcrits. Cette phase a permis de bien organiser les données des interviews et des notes d'observation disponibles en vue d'un meilleur traitement indispensable pour notre analyse. Les notes d'interviews non enregistrées nous ont été doublement utiles. D'abord, elles nous inspiraient souvent de bien orienter nos échanges avec les interlocuteurs ayant consenti les enregistrements. Ensuite, dans la phase d'analyse proprement dite, nous les avons utilisées pour soutenir certaines idées ou orientées le débat axé sur les discours enregistrés et/ ou les archives

3.1. Défis de la décentralisation dans la ville de Mbuji-Mayi

Il ressort de nos entretiens sur terrain que la ville de Mbuji-Mayi soulève plusieurs défis majeurs qui bloquent l'implémentation de la décentralisation. Ainsi, selon plusieurs acteurs, le premier défi est lié au manque et/ou insuffisance des ressources financières (faible mobilisation des recettes et rétrocessions souvent retardées ou irrégulières). Cette situation, ne permet pas aux administrations locales d'exercer efficacement leurs nouvelles compétences. Par conséquent, ça conduit à une mauvaise gestion et à l'inefficacité des services publics. Au-delà des problèmes financiers, il y a aussi les capacités institutionnelles qui sont limitées. Selon cette thèse, les autorités locales dans l'exercice de leurs fonctions, manquent souvent des compétences techniques et administratives nécessaires pour gérer efficacement les services publics et les projets de développement à la base. Cette insuffisance de capacité, entraîne non seulement une mauvaise planification, une inefficacité dans l'exécution des programmes, mais aussi une incapacité à pouvoir répondre aux attentes des populations respectives. Au même titre, d'autres acteurs évoquent les conflits de compétences entre les différents niveaux de gouvernement (national, provincial, local), qui empêchent le bon fonctionnement des ETD. Ces conflits perturbent dans le vécu quotidien, la coordination des actions publiques locales et créent parfois, la confusion parmi les citoyens quant à l'identité des responsables de la prise de décisions. Ils évoquent également la politisation des institutions locales, qui amène la décentralisation à être compromise par des influences politiques, ce qui favorisent le népotisme et la corruption au niveau local. Une politisation excessive des institutions locales compromet la transparence, la responsabilité et la confiance

du public envers les autorités locales. Pour d'autres encore révèlent une faiblesse des cadres juridiques. Malgré l'existence des lois, leurs mesures d'application tardent à être adoptées, provoquant des conflits des compétences entre plusieurs échelons du pouvoir comme nous l'avons signalé ci-haut. La gouvernance locale ne repose pas toujours sur des attributions clairement définies, ce qui peut amener à des blocages administratifs.

D'autres enfin, évoquent le manque de transparence, redevabilité et contrôle citoyen. Pour ceux qui s'inscrivent dans cette thèse, il y a à Mbuji-Mayi, comme dans d'autres ETD de la RDC, l'absence de mécanismes efficaces de suivi financier et administratif, ce qui accroît les risques de mauvaise gestion, détournement de fonds et d'opacité. Il y a également une faible participation citoyenne, malgré l'organisation des élections dans certaines ETD, ce qui limite l'efficacité et la légitimité de la gouvernance locale. Il y a encore l'absence de ressources logistiques (bureaux, équipements, etc.), ce qui handicape également le bon fonctionnement de l'administration locale.

4. Analyse des facteurs de développement à travers le NMP

4.1. Engagement politique

L'engagement politique est défini comme une attitude qui consiste à intervenir et à participer à la vie politique de la société. Cette attitude renvoie aux différentes formes de participation individuelle et/ou collective à une activité politique. S'engager politiquement suppose des actes qu'on pose, seul ou en groupe, en vue d'influencer les options, les orientations, les décisions politiques ainsi que les règles de fonctionnement de la société. C'est en s'engageant politiquement qu'un citoyen devient acteur direct ou indirect de son propre développement d'abord et de sa société ensuite (Kuna 2022). Dans cette étude, nous retenons l'engagement politique selon le sens lui accordé par MULLER, ce dernier suppose que l'engagement politique se réfère à la participation effective des citoyens dans la vie politique, à travers le vote, le militantisme, des manifestations, de l'adhésion à des partis politiques ou d'autres formes d'interactions avec les institutions politiques (Muller, 1990).

4.1.1. Rôles des dirigeants locaux

Le développement territorial durable désigne le progrès économique, social et environnement d'une région ou d'un territoire à long terme. Il vise à améliorer le bien-être qualité de vie des populations locales, tout en préservant les ressources naturelles et en respectant l'environnement. (Boumarete et Moujaddidi, 2025). Dans cette perspective, les dirigeants locaux, par le biais de l'engagement politique, jouent les rôles nécessaires dans la

mise en œuvre effective de ce processus. A cet effet, ils possèdent en amont une connaissance détaillée et approfondie des défis particuliers dans leurs entités respectives, de ce fait, leur connaissance du contexte local, permet de concevoir des stratégies adaptées aux réalités du terrain. Dans cet élan, Ils définissent de commun accord avec la population, des plans de développement interne, ce qui implique notamment l'identification des besoins spécifiques des populations, l'établissement des priorités et la définition des stratégies adaptées au contexte local. Par ailleurs, au-delà de cette connaissance dont ils disposent, ils œuvrent également pour renforcer les capacités des acteurs locaux, voire les membres des entités territoriales décentralisées, les autorités locales et les organisations de la société civile en passant par des formations, des ateliers ou encore des programmes de sensibilisation. En sus, Le développement à la base requiert une bonne coordination entre divers acteurs, à savoir les autorités administratives, les entreprises, et les organisations de la société civile ; de ce fait, ils ont la responsabilité d'instaurer des dynamiques de coopération et de dialogue entre ces parties prenantes. (Bartoli,1997). Pour ce faire, ils encouragent la participation active des citoyens dans le processus de décisionnel, pour s'assurer que les initiatives de développement mises en place répondent effectivement aux besoins de la population. Qui plus est, les dirigeants mettent en place des mécanismes de suivi et d'évaluation afin d'apprécier l'impact des actions entreprises et d'ajuster les stratégies si nécessaires. Face aux défis locaux, les dirigeants doivent être à même de promouvoir l'innovation et de s'adapter aux changements, et d'être à l'écoute des nouvelles tendances et des meilleurs pratiques dans d'autres contextes. Toutefois, les dirigeants locaux dans le contexte de la gouvernance locale jouent les rôles multidimensionnels, qui impliquent la planification des stratégies, la mobilisation des ressources, le renforcement des capacités, la coordination et partenariat, la promotion de la participation, suivi et évaluation. Dans cette dynamique, leur engagement peut contribuer substantiellement à renforcer le développement et améliorer les conditions de vie des populations.

4.2. Capacités institutionnelles et administratives

Les capacités institutionnelles et administratives comme facteurs de développement désignent l'ensemble des caractéristiques liées au capital humain du secteur public, aux résultats et au degré de réussite des politiques publiques. Le concept de capacités souligne l'attention accordée au développement de stratégies et de compétences visant à optimiser les perspectives de mise en œuvre des politiques. La nécessité d'investir dans les capacités

institutionnelles est reconnue et, est important dans le développement communautaire et en matière de cohésion, qui érigent les capacités administratives et la bonne gouvernance dans le développement local. Ces capacités nous présentent les avantages suivants : L'efficacité des services publics augmente la productivité dans l'économie, par exemple, grâce à l'accélération des procédures, à l'amélioration des services ou la réduction des charges administratives ; Le bon fonctionnement des institutions et des administrations publiques est une condition préalable à l'élaboration et à la bonne mise en œuvre des politiques en faveur du développement socioéconomique, de la croissance et de l'emploi; L'efficacité des institutions et des administrations est essentielle à une bonne gouvernance, un élément clé de la stratégie de développement à la base.

Par ailleurs, des institutions solides et efficaces sont essentielles pour garantir un environnement politique stable, pour favoriser la confiance des investisseurs et des citoyens, stimulant la croissance économique. (Amar et Berthier,2002). Des institutions susceptibles de gérer efficacement et de manière efficiente des ressources naturelles et financières permettent une allocation optimale de ces ressources, pour conduire à une productivité accrue et à une meilleure qualité de vie pour les citoyens. Il faut aussi noter que les institutions qui investissent dans le développement des compétences et des capacités de leurs personnels pour améliorer l'efficacité de leurs services, contribuent à la mise en œuvre réussie des politiques publiques de développement. Tout en encourageant la participation des citoyens dans le processus décisionnel, les institutions peuvent mieux répondre aux besoins locaux et créer des programmes de développement adaptés. Des cadres législatifs et réglementaires solides permettent de protéger les droits des citoyens et de réguler les activités économiques, créant un environnement propice au développement. Pour ce faire, les institutions capables de planifier et de gérer les infrastructures publiques peuvent avoir un impact direct sur le développement tout en améliorant l'accès aux services essentiels. Les capacités des institutions à promouvoir et à adapter des innovations technologiques peut entraîner une augmentation de la compétitivité et de la productivité dans les divers secteurs économiques. Cependant, de faibles capacités institutionnelles et administratives mettent en péril le développement socio-économique et donc, la cohésion à la base. Par ailleurs, les progrès en matière de développement socio-économique à la base ne sont possibles que dans un cadre politique et juridique clair qui permette de maximiser les investissements en capital humain et matériel. C'est un impératif d'autant plus fort au vu des exigences du développement inclusif

à la base, qui nécessite des capacités d'innovation et l'utilisation efficace du savoir-faire existant et des nouvelles technologies. Dans ce contexte, le développement du capital humain des administrations publiques constitue un appui essentiel à la mise en œuvre des réformes structurelles et à l'adaptation des administrations aux mutations de la société pour le développement à la base. Toutefois, le développement ne peut être durable sans de solides capacités institutionnelles et administratives, les pays qui réussissent à renforcer leurs institutions, parviennent constamment à réaliser des progrès énormes en matière de développement.

4.3. Formation des compétences au sein des administrations locales

Les impératifs d'efficience et de performance de la nouvelle gestion publique posent des défis à la gestion des ressources humaines. La gestion axée sur les résultats, la décentralisation des décisions, les nouveaux rapports avec la société civile ainsi que des responsabilisations individuelles et collectives des cadres et en particulier, les exigences du développement des services aux citoyens imposent une mise à niveau des administrés pour leur applicabilité. Contrairement aux approches traditionnelles des administrations centrées sur les diplômes et l'ancienneté, l'approche du nouveau management est fondée sur les résultats et sur les compétences utiles pour produire ces résultats afin de déterminer le travail à effectuer d'où la nécessité d'adapter les compétences du personnel à la nouvelle approche s'avère indispensable (Jacques, 2005). Les compétences dont il est question permettent, à des degrés différents, de remplir des rôles, d'exercer des fonctions et d'exécuter des tâches. Les compétences conditionnent la performance individuelle, à la différence de la qualification qui renvoie à une identité professionnelle, à un métier. Il s'agit d'adapter donc le profil des compétences aux défis changeant de l'administration publique, afin d'assurer une utilisation optimale des ressources. Cette approche offre l'avantage d'améliorer la performance de l'organisation parce qu'elle soutient sa mutation culturelle (Jacques, 2005). De ce contexte, la formation et développement des compétences consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel. Il s'agit d'acquérir, de mettre à jour ou de perfectionner les connaissances nécessaires à la bonne tenue de son poste actuel ou futur. Ce développement des compétences peut se faire via différents biais, via la formation professionnelle, mais aussi les conférences, les forums professionnels, les informels ainsi que dans toutes les situations propices aux échanges de bonnes pratiques. Le développement des

compétences présente d'importants enjeux pour l'ensemble des professionnels, mais aussi pour les sans-emploi qui souhaitent élargir leur champ d'opportunités. Il est également stratégique pour les entités qui cherchent à tirer profit de leur savoir interne et à optimiser leur performance globale. En investissant dans le développement des compétences, à travers le plan de formation, les entités au niveau de la base augmentent leur efficacité et la motivation du personnel. Le développement des compétences concerne l'ensemble des individus, et ce, quel que soit leur niveau de formation initiale et leur poste. Il peut viser à : améliorer l'efficacité professionnelle, développer les compétences managériales, maintenir à jour les compétences techniques. En esquisse, la formation et le développement des compétences au sein des administrations locales sont d'une importance capitale pour assurer leur efficacité et adaptation aux changements constants de l'environnement socio-économique. En effet, les administrations locales font face à des changements rapides, notamment en raison de la numérisation, des évolutions législatives et des attentes croissantes des citoyens. La formation continue permet aux agents de s'adapter à ces changements ; il s'avère que les personnels bien formés sont capables d'offrir des services de meilleure qualité, ce qui améliore non seulement la qualité de service mais aussi la satisfaction des usagers de l'Etat. De ce fait, la formation aide à développer des compétences sous plusieurs angles notamment, techniques, managériales et relationnelles, essentielles pour le bon fonctionnement des administrations. D'où impliquer les personnels dans l'évaluation de leurs besoins en formation peut renforcer l'engagement et garantir que les formations proposées répondent réellement aux attentes pour l'amélioration des services (Huteau,2010). Toutefois, la formation et le développement des compétences dans les administrations locales ne sont pas seulement des choix stratégiques, mais des nécessités pour améliorer le service offert aux citoyens. En mettant l'accent sur une formation continue, adaptée et évaluée, les administrations peuvent s'assurer qu'elles disposent des compétences nécessaires pour relever les défis environnementaux.

4.4. Partenariat public-privé

La République Démocratique du Congo s'est engagée, depuis quelques années, dans la voie des réformes importantes visant à rendre son économie plus compétitive et ainsi booster sa relance. Cette volonté de relance repose notamment sur la libéralisation de l'économie, la construction et la modernisation des infrastructures de base en vue de promouvoir son développement et de rendre des services de qualité à la population. Les besoins du pays en termes d'infrastructures et d'équipements, l'impact de ces derniers sur son développement et les coûts importants que requiert leur construction, leur réhabilitation et/ou leur acquisition

amènent le Gouvernement à solliciter la participation du secteur privé à leur conception, leur financement et/ou leur exploitation. Le secteur privé est donc appelé à jouer un rôle moteur dans le développement du pays, celui de la création de richesses nationales et de l'emploi. Le partenariat public-privé constitue une solution innovante qui permet la rencontre des intérêts respectifs des partenaires, d'une part, pour l'Etat, la préservation de l'intérêt général en rendant un service public de qualité à la population et d'autre part, pour le secteur privé, le retour sur investissement et le profit. (Loi n°18/016 du 09 juillet 2018 relative au partenariat public-privé). De ce fait, le partenariat public-privé apparaît comme un outil stratégique dans le cadre du développement local, particulièrement à travers les principes du nouveau management public. Cet aspect innovant vise à améliorer l'efficacité des administrations publiques tout en mobilisant des ressources et des compétences du secteur privé. (Aubret, 2005). Par ailleurs, les partenariats offrent une approche complémentaire pour le développement qui peut apporter des solutions durables et innovantes aux défis auxquels font face les institutions. En réunissant les forces des secteurs public-privé, ces collaborations peuvent favoriser le développement économique, améliorer la qualité des services et créer des opportunités pour les communautés. En effet, ce type de partenariat pour le développement offre moult avantages notamment : les partenariats public-privés permettent de mobiliser des investissements privés pour financer la construction et la réhabilitation d'infrastructures essentielles à l'instar des routes, écoles, hôpitaux, etc. En combinant les ressources, les partenariats public-privés peuvent contribuer à élargir l'accès aux services de santé, d'éducation et d'eau potable ; les projets des partenariats public-privés génèrent des impôts, favorisent le développement des compétences et stimulent les chaînes d'approvisionnement local. Le secteur privé peut apporter des compétences spécifiques et des technologies nouvelles qui peuvent améliorer la qualité des services offerts à la population locale. Toutefois, il est essentiel de mettre en place des cadres réglementaires et de gestion rigoureux pour garantir la transparence, l'équité et l'efficacité des projets.

4.5. Société civile

La société civile désigne les organisations situées dans l'espace compris entre l'État et la famille, qui sont autonomes par rapport à l'État et cherchent à influencer sur l'action publique, à tous les niveaux (national, local ou intermédiaire) ; les acteurs, en l'occurrence, sont les « organisations de la société civile » (OSC), distinctes des organisations fournissant des services qui n'ont pas de programme politique. Cette structure joue vraiment un rôle

important en tant que force médiatrice entre l'individuel et le social, elle apparaît donc comme nécessaire au fonctionnement efficace d'un système politique et administratif, car elle dote les citoyens de la capacité sociale à s'unir et à collaborer pour des objectifs communs. (Amanda,1998). Les OSC définies ici servent trois fonctions démocratiques fondamentales : Elles accroissent la participation des citoyens au processus d'élaboration des politiques, au-delà des élites étroites qui ont traditionnellement formé le corps politique légitime dans le pays. Cette fonction met principalement en jeu la mobilisation de la population (notamment de groupes marginaux comme les femmes, les minorités ethniques et les plus démunis) et l'appui aux politiques publiques correspondant à leurs convictions. Elles augmentent la responsabilité de l'État envers les citoyens c'est-à-dire, son obligation de rendre des comptes au sujet de ce qu'il accomplit et n'accomplit pas essentiellement par la surveillance des activités de l'Etat, l'analyse de l'action publique ainsi que la divulgation des insuffisances et des malversations. Elles assurent l'éducation civique en matière de politique démocratique, tant par le contenu de leur message, qu'en offrant aux citoyens la possibilité de participer à la politique démocratique. Cette fonction associe compréhension et apprentissage par l'action (Amanda,1998). Ainsi, la société civile joue un rôle important dans le développement local, notamment à travers le prisme du nouveau management public. Cette approche, qui se concentre sur l'efficacité, la transparence et la responsabilité dans la gestion publique, redéfinit les interactions entre l'Etat, les citoyens et les organisations communautaires. Le renforcement de la participation citoyenne est importante pour la démocratie et la gouvernance. Il permet non seulement d'améliorer la qualité des décisions publiques mais aussi de renforcer la légitimité des institutions et d'accroître la confiance des citoyens envers leurs représentants. Le nouveau management public encourage la participation citoyenne dans la prise de décisions, ce qui permet à la société civile d'influencer les politiques locales, par exemple, consultations publiques : les gouvernements locaux peuvent organiser les forums pour recueillir les avis des citoyens ; Budgets participatifs : les citoyens sont impliqués dans le processus d'allocation des ressources publiques, ce qui renforce la transparence et l'appropriation des projets. D'où, le renforcement de la participation citoyenne est essentiel pour bâtir des sociétés démocratiques et résilientes. Il nécessite une approche proactive de la part des gouvernements, ainsi qu'un engagement continu pour surmonter les obstacles qui limitent la participation. Cultiver une telle culture de participation et d'écoute peut mener à des décisions publiques plus éclairées et à un avenir plus radieux.

4.6. Technologies de l'information et de la communication

Force est de souligner que la communication est essentielle au développement humain. Les processus de communication occupent une place déterminante dans les pratiques générales d'émancipation grâce auxquelles les individus parviennent à acquérir une compréhension personnelle des questions, examiner des idées et en débattre, négocier et participer à des discussions publiques au niveau local ou national. La communication est l'un des moyens les plus importants d'étendre l'accès aux nouvelles opportunités en ce domaine. Plus qu'une simple stratégie, la communication pour le développement est un processus social fondé sur la promotion du dialogue entre les communautés et les décideurs à l'échelon local, national et régional. Elle a pour but de promouvoir, développer et mettre en œuvre des politiques et des programmes qui améliorent la qualité de la vie pour tous. Elle appelle à poursuivre l'intégration des approches de la communication pour le développement dans les instruments de planification des programmes, ainsi que l'allocation de ressources adéquates afin de renforcer le rôle de la communication et de l'information en tant qu'outil essentiel pour parvenir à un développement axé sur les individus (Helen et Anthony 2015). Cette technologie de l'information et de la communication joue un rôle important dans la mise en œuvre du nouveau management public en offrant des outils permettant d'améliorer la transparence, l'efficacité et l'accessibilité des services gouvernementaux. Le développement de la plateforme en ligne pour l'accès aux services publics facilite la communication entre les citoyens et l'administration pour minimiser les coûts liés aux déplacements et à la bureaucratie. Elles permettent également une meilleure diffusion des informations rendant les processus gouvernementaux plus transparents et diminuent la corruption ; l'utilisation des technologies de l'information et communication permet de former les agents publics aux nouvelles technologies, améliorant ainsi leur efficacité et leur réactivité face aux défis de gestion (Alain, 2003). Les courriels, les messageries instantanées et les applications de visioconférence permettent une communication rapide et efficace entre les individus, quel que soit leur emplacement géographique. Pour ce faire, l'intégration des technologies de l'information dans le nouveau management représente une opportunité significative pour le développement de la République Démocratique du Congo. En améliorant l'efficacité, la transparence et l'accessibilité des services publics, les technologies de l'information peuvent transformer également la manière dont le gouvernement interagit avec ses citoyens et contribue au développement socio-économique. Cependant, des efforts concertés sont

nécessaires pour surmonter les défis existants et assurer une mise en œuvre efficace de ces technologies.

Conclusion

Le nouveau management public dans le contexte de la décentralisation, lorsqu'il est correctement intégré dans ses divers aspects, peut devenir un socle du développement à la base. En appliquant correctement les facteurs favorisant le développement à travers le NMP notamment : la dotation des ressources financières aux ETD, la participation citoyens, l'engagement politique, le partenariat public-privé, l'implication de la société civile, la formation des compétences et le TIC, il est possible de surmonter de nombreux défis de la décentralisation. Pour y arriver, l'Etat ne doit plus se contenter d'exercer en exclusivité certaines de ses fonctions ni d'assurer la prestation de services de manière paternaliste ; il doit reconnaître l'importance des partenariats entre les divers acteurs, afin d'agir en synergie et de rassembler un maximum d'expériences, connaissances, compétences et ressources pour répondre de manière efficace aux besoins de la population. C'est dans cette perspective que le nouveau management public constituera un facteur décisif de développement à la base, qui consistera finalement à combiner les caractéristiques les plus intéressantes des trois types de pratiques administratives à savoir : administration publique, gestion publique et bonne gouvernance pour en faire un instrument efficace, efficient, souple, transparent, économique, responsable, équitable et capable de s'adapter aux aspirations du public

Recommandations

Pour relever les défis de la décentralisation à travers l'application des principes du nouveau management public, le gouvernement central devrait: allouer des ressources financières suffisantes aux ETD, renforcer les capacités des agents locaux, organiser les élections municipales et locales pour favoriser la participation citoyenne ; stimuler la création de réseaux entre différents acteurs (administration, société civile, secteur privé) pour partager les meilleurs pratiques et les expériences en matières de la décentralisation et du NMP; impliquer les citoyens dans le suivi des projets de développement; organiser des ateliers qui rassemblent les citoyens et les autorités locales pour discuter des besoins et des priorités de développement ; comparer les pratiques du NMP et gouvernance locale en RDC avec celles des autres pays d'Afrique ayant des contextes similaires, afin d'identifier des leçons et des adaptations à envisager.

Références :

- Alain P. (2003). Technologie de l'information et de la communication : Approches croisées, CNRS, p :55.
- Amanda B. (1998). Société civile et développement international, centre Nord-Sud du conseil d'Europe, p :54.
- Amar A. et Berthier L. (2002). Le Nouveau Management Public, Avantages et Limite/ Gestion et Management Public, vol 5, Décembre, p :22.
- Asmae D. (2012). Support de cours de management général en sciences Economiques et Gestion, Université SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH, Royaume du Maroc, p :4.
- Aubret J. (2005). Le management des compétences : réalisations, concept, analyse, Dunod, 2^{ème} éd, p :11.
- Bartoll A. (1997). *Le management des organisations publiques*, Dunod, Paris, p :45.
- Boumarete I. et EL Moujaddid N.(2025). << Développement territorial durable au Maroc : cas de la région du Nord >>, Revue des Etudes Multidisciplinaires en sciences économique et sociales, volume :10, numéro :2, p.4.
- Couthon H. et Hounkou E. (2025).<< Exploitation des styles de management pratiqués dans les organisations publiques au Bénin>>, Revue internationale des sciences de gestion, Volume 8, numéro 2, p.44.
- Flamholtz E. (2001). Human resource accounting, Kluwer academiciens publishers, third edition, p:14.
- Germai K. (2022). Jeunesse et engagement politique, Copyright : Konrad-Stiftung, Kinshasa, Septembre, p :28.
- Helen C. et Anthony L. (1999). Communication pour le développement : accroître l'efficacité des Nations Unies, p :39.
- http://ec.europa.eu/employment_social/esf/discover/esf-library/publications_fr.htm
- <https://hal.science/hal-00510878v1>
- Huteau S.(2010). Le management public territorial. Eléments de stratégie, organisation, animation et pilotage des collectivités territoriales. Paris, / 2D. Papyrus :11.
- Jacques B. (2005). Stratégies et pratiques de développement des compétences des cadres dans l'organisation publique, revue Française d'administration publique, /4 n°116, p :
- Loi n°18/016 du 09 juillet 2018 relative au partenariat public-privé expose des motifs, journal officiel-numéro spécial-5 avril 2019 ANAPI, p :341.
- Manuel du Budget Participatif provincial et local, PNUD-RDC/Août 2014, p :10.

- Michèle C. (2012). Nouveau management public, le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, p :1.
- Mintzberg H. (2006). Le management au quotidien. Les 10 rôles du cadre, Eyrolles, p :11.
- Ngala Ntumba P. (2017). Décentralisation congolaise et participation citoyenne : étude portant sur un dispositif participatif de la société civile à la gouvernance territoriale, KU Leuven, p.17.

Notes bibliographiques et webographie

- Pierre M. (2000). Les politiques publiques, CNRS, 10^{ème} édition mise à jour, 36^e mille, p :11.
- Pollitt C. et Bouckaert G. (2000). Public Management Reform: A Comparative Analysis, Oxford University Press, p:14.
- Rawls J. (1986). Justice et Démocratie, traduction de l'anglais par Audard er alii, PUF,p.218.
- Thomas B. (1990). Partis et société civile du Congo-Zaïre, la démocratie en crise : éd. L'harmattan, p :51.
- Throuch M. et al. (2019). << La gouvernance de l'entreprise entre conflit d'intérêt et l'équilibre des partenaires : Analyse théorique>>, Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit, volume 4, numéro 9, p.3.
- Yaya H. (2005), « Les partenariats public-privé comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique : ancrages théoriques et influences conceptuelles », La revue de l'innovation dans le secteur public, volume 10, pp :3-4.
- Yvon P. Le “ nouveau management public ” (ou New Public Management). In
- Zindi PL. et Avom D.(2025).<< Effet de la décentralisation sur la performance des territoires urbains au Cameroun>>,Revue Française d'Economie et de Gestion, Volume 6,Numéro 7, p.3.