



Inefficiency of public action in mbujimayi: determinants and conditions for improvement according to local stakeholders

Inefficacité de l'action publique à mbujimayi : déterminants et conditions d'amélioration selon les acteurs locaux

NKANKA NGANDU Patrick

Assistant

Sciences Economiques

Université Officielle de Mbujimayi – Mbujimayi – République démocratique du Congo

Jean-Paul RAMAZANI BIN SABITI

Professeur

Université Catholique du Congo – Kinshasa – République démocratique du Congo

Janvier EGUDRA NYADRI

Professeur Associé

Université de Kisangani – Kisangani – République démocratique du Congo

Franck KAZADI NTITA

Professeur

Université Officielle de Mbujimayi – Mbujimayi – République démocratique du Congo

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.22644661>

Résumé

Cet article analyse les principaux facteurs susceptibles de limiter l'efficacité de l'action publique à Mbujimayi ainsi que les conditions susceptibles de l'améliorer. L'étude s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de **137 acteurs locaux**, comprenant **5 bourgmestres, 122 chefs de quartiers et 10 responsables d'organisations de la société civile**. Les données ont été transcrites, codées et soumises à une analyse de contenu thématique. Les résultats montrent que l'insuffisance des ressources publiques (97,8 %), la faiblesse des capacités institutionnelles (95,6 %), les difficultés de coordination

(89,8 %) et les déficits de gouvernance (85,4 %) constituent les facteurs d'inefficacité les plus fréquemment évoqués. En matière d'amélioration, les acteurs mettent principalement en avant le renforcement de la gouvernance (98,5 %), des capacités institutionnelles (97,1 %) et des ressources publiques (94,9 %), ainsi qu'une meilleure coordination (92,0 %). Ces résultats montrent que l'efficacité de l'action publique locale dépend de l'articulation entre capacités institutionnelles, ressources et mécanismes de gouvernance. Les pourcentages correspondent à des thèmes non exclusifs et ne constituent pas des estimations représentatives de l'ensemble de la population de Mbujimayi.

Mots-clés : Action publique ; Gouvernance locale ; Capacités institutionnelles ; Développement économique local ; Mbujimayi.

Abstract

This article analyzes the main factors likely to constrain the effectiveness of public action in Mbujimayi and the conditions that could improve it. The study draws on semi-structured interviews conducted with **137 local stakeholders, including 5 mayors, 122 neighborhood chiefs, and 10 representatives of civil society organizations**. The interviews were transcribed, coded, and analyzed using thematic content analysis. The findings show that insufficient public resources (97.8%), weak institutional capacities (95.6%), coordination difficulties (89.8%), and governance shortcomings (85.4%) are the most frequently reported factors associated with inefficiency. Regarding improvement, stakeholders primarily emphasize stronger governance (98.5%), enhanced institutional capacities (97.1%), increased public resources (94.9%), and better coordination (92.0%). These findings suggest that the effectiveness of local public action depends on the articulation between institutional capacities, resources, and governance mechanisms. Percentages refer to non-exclusive themes and should not be interpreted as population-representative estimates for Mbujimayi.

Keywords: Public action; Local governance; Institutional capacity; Local economic development; Mbujimayi.

1. Introduction

L'efficacité de l'action publique locale constitue un enjeu majeur dans les processus de décentralisation et de développement territorial. Le transfert de responsabilités vers les échelons infranationaux repose notamment sur l'idée que la proximité entre autorités publiques, citoyens et acteurs économiques peut favoriser une meilleure identification des besoins et une adaptation plus étroite des interventions publiques aux réalités territoriales. Toutefois, la décentralisation ne garantit pas, à elle seule, une amélioration des performances publiques. Ses résultats dépendent des ressources disponibles, des capacités institutionnelles, de la qualité de la gouvernance ainsi que des mécanismes de coordination et de responsabilisation qui structurent l'action collective (Faguet, 2014 ; Smoke, 2003).

L'approche néo-institutionnelle fournit un cadre particulièrement pertinent pour comprendre ces différences de performance. Pour North (1990), les institutions structurent les interactions humaines à travers des règles formelles et informelles qui façonnent les incitations et les comportements. L'efficacité de l'action publique ne dépend donc pas uniquement des objectifs affichés ou des compétences juridiquement attribuées aux autorités locales, mais également de la capacité des institutions à rendre ces compétences opérationnelles. Dans les contextes de faibles capacités administratives et financières, un écart peut ainsi apparaître entre responsabilités formelles et capacité effective d'intervention.

Cette problématique est particulièrement importante en République démocratique du Congo, où la décentralisation confère des responsabilités aux provinces et aux entités territoriales décentralisées, alors que leur exercice s'inscrit dans des environnements institutionnels et financiers contraints. Les analyses consacrées à l'État et à la gouvernance en RDC ont notamment mis en évidence les difficultés liées aux capacités institutionnelles, à la fourniture des services publics et aux pratiques concrètes de gouvernance (De Herdt & Titeca, 2011 ; Trefon, 2011). Dans ce type de contexte, l'analyse de l'action publique locale nécessite de dépasser les dispositions formelles pour examiner les conditions concrètes dans lesquelles les acteurs publics exercent leurs responsabilités.

À Mbuji-Mayi, cette question se pose dans un environnement marqué à la fois par le poids historique de l'économie diamantifère et par d'importants besoins en infrastructures, services publics et diversification économique. Le *Plan de développement provincial du Kasai-Oriental 2023-2027* identifie notamment des enjeux relatifs à la gouvernance, à la mobilisation des ressources, aux infrastructures et au développement des secteurs productifs (Gouvernement provincial du Kasai-Oriental, 2023). L'histoire socioéconomique du territoire montre par ailleurs le rôle central de Mbuji-Mayi dans l'espace provincial et les contraintes qui ont accompagné sa trajectoire économique (Omasombo Tshonda, 2014).

Dans ce contexte, apprécier l'efficacité de l'action publique uniquement à partir d'indicateurs administratifs ou financiers ne permet pas nécessairement de saisir les mécanismes institutionnels qui en limitent le fonctionnement. Les acteurs directement engagés dans la gestion locale ou dans les interactions avec les pouvoirs publics disposent d'une connaissance située des difficultés rencontrées, des modalités de coordination et des conditions qu'ils considèrent nécessaires à l'amélioration de l'action publique. Leur perception constitue dès lors une source pertinente pour identifier les contraintes institutionnelles et organisationnelles associées à son inefficacité.

Cet article répond ainsi à deux questions complémentaires : **quels sont les principaux facteurs susceptibles de limiter l'efficacité de l'action publique dans la ville de Mbuji-Mayi ? Quelles sont les principales conditions susceptibles d'améliorer cette efficacité en faveur du développement économique local ?**

Il poursuit, en conséquence, un double objectif : **identifier et analyser les principaux facteurs susceptibles de limiter l'efficacité de l'action publique à Mbujimayi et identifier les principales conditions susceptibles d'en améliorer l'efficacité.**

Deux hypothèses structurent l'analyse. La première postule que **les insuffisances de la gouvernance locale, de la qualité institutionnelle, de la mobilisation des ressources publiques et de la participation citoyenne constituent des facteurs susceptibles de limiter l'efficacité de l'action publique dans la ville de Mbujimayi.** La seconde considère que **l'amélioration de la gouvernance locale, le renforcement des capacités institutionnelles, une meilleure mobilisation des ressources publiques et un environnement économique local favorable constituent des conditions susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'action publique à Mbujimayi.**

L'originalité de l'article réside dans l'analyse des perceptions de **137 acteurs locaux** directement concernés par les dynamiques territoriales : bourgmestres, chefs de quartiers et responsables d'organisations de la société civile. L'analyse de contenu thématique de leurs entretiens permet d'identifier les régularités dans les facteurs d'inefficacité perçus et dans les conditions d'amélioration proposées. Les fréquences présentées correspondent à la récurrence des thèmes dans le corpus d'entretiens ; les thèmes étant non exclusifs, leurs pourcentages ne sont pas destinés à totaliser 100 % et ne doivent pas être interprétés comme des estimations représentatives de l'ensemble de la population de Mbujimayi.

2. Cadre théorique et revue de la littérature

2.1. Institutions et efficacité de l'action publique locale

L'analyse de l'efficacité de l'action publique locale trouve son principal ancrage dans l'approche néo-institutionnelle. Selon North (1990), les institutions constituent les règles formelles et informelles qui structurent les interactions entre les acteurs. Elles déterminent les incitations, encadrent les comportements et contribuent à réduire l'incertitude dans les échanges. Leur qualité influence ainsi la capacité des acteurs publics à coordonner leurs interventions et à mettre en œuvre les politiques relevant de leurs compétences.

Cette perspective permet de distinguer l'existence formelle d'institutions de leur **capacité effective d'action**. Le transfert juridique de compétences aux autorités locales ne garantit pas que celles-ci disposent des ressources humaines, organisationnelles et financières nécessaires à leur exercice. L'inefficacité de l'action publique peut ainsi résulter d'un décalage entre responsabilités institutionnelles et capacités réelles de mise en œuvre.

Smoke (2003) montre que les performances de la décentralisation dépendent notamment de l'articulation entre compétences transférées, ressources financières et capacités administratives. Lorsque les

responsabilités attribuées au niveau local ne sont pas accompagnées de moyens suffisants, les institutions peuvent difficilement assurer les services et investissements attendus.

Les capacités locales constituent, dans cette perspective, une variable déterminante. À partir de l'expérience colombienne, Fiszbein (1997) met en évidence le rôle du leadership, des capacités institutionnelles et de l'apprentissage organisationnel dans la performance des gouvernements locaux. L'efficacité de l'action publique ne dépend donc pas seulement du volume des ressources disponibles, mais également de la capacité institutionnelle à les mobiliser, les administrer et les orienter vers des priorités collectives.

2.2. Gouvernance, coordination et contexte institutionnel congolais

La gouvernance locale constitue une deuxième dimension essentielle. Elle renvoie notamment aux modalités de décision, de coordination, de responsabilisation et d'interaction entre pouvoirs publics et autres acteurs territoriaux. Faguet (2014) montre que les résultats de la décentralisation sont étroitement liés à la manière dont celle-ci transforme les relations entre autorités locales et citoyens. La proximité institutionnelle ne produit donc des avantages que lorsque les mécanismes de responsabilité et de gouvernance permettent aux besoins locaux d'être effectivement pris en considération.

Dans le contexte congolais, cette problématique doit être replacée dans les conditions concrètes de fonctionnement de l'État. De Herdt et Titeca (2011) montrent que la fourniture des services publics peut reposer sur des arrangements pratiques qui dépassent les seules règles administratives formelles. L'action publique se construit ainsi à travers des interactions entre normes officielles, pratiques institutionnelles et stratégies des acteurs.

Trefon (2011) met également en évidence les difficultés auxquelles sont confrontés les agents publics et les populations dans leurs interactions quotidiennes avec l'administration congolaise. Ces analyses invitent à ne pas réduire l'inefficacité publique à une simple insuffisance technique. Elle peut également être liée aux conditions institutionnelles dans lesquelles les administrations fonctionnent, aux pratiques de gouvernance ainsi qu'aux capacités réelles de coordination entre acteurs.

La **coordination** apparaît dès lors comme un mécanisme transversal. Lorsque plusieurs institutions ou niveaux de pouvoir interviennent sur un même territoire sans articulation suffisante, la dispersion des responsabilités peut limiter la cohérence des interventions. À l'inverse, une coordination plus structurée peut faciliter la complémentarité des actions et une meilleure utilisation des ressources disponibles.

2.3. Ressources, participation et dynamique territoriale

La mobilisation des ressources publiques constitue une autre condition fondamentale de l'efficacité locale. Les compétences administratives et économiques attribuées aux collectivités ne peuvent produire

des résultats durables sans ressources permettant de financer les services publics, les infrastructures et les investissements nécessaires au développement territorial (Smoke, 2003).

Cependant, les ressources financières ne suffisent pas en elles-mêmes. Leur efficacité dépend des institutions chargées de leur mobilisation et de leur utilisation. La relation entre ressources et développement local doit donc être comprise comme une articulation entre **capacité financière, capacité institutionnelle et qualité de la gouvernance**.

La participation des acteurs locaux peut également contribuer au fonctionnement de l'action publique. Ostrom (2010) montre que l'action collective peut favoriser une gestion plus efficace des ressources lorsque des règles appropriées permettent aux acteurs de coopérer et de participer à la définition des arrangements qui les concernent. La participation ne doit donc pas être appréciée uniquement par l'existence de mécanismes formels de consultation, mais aussi par leur capacité à produire une implication effective des acteurs.

Enfin, le développement local suppose que ces différentes dimensions s'inscrivent dans une dynamique territoriale. Pecqueur (2000) insiste sur la capacité des territoires à construire et à valoriser leurs ressources spécifiques. L'action publique locale ne peut ainsi être pleinement efficace si elle demeure déconnectée des caractéristiques économiques du territoire, de ses infrastructures et des acteurs qui participent à la production de richesses.

2.4. Grille d'analyse

Les travaux mobilisés permettent de considérer l'efficacité de l'action publique comme le produit de plusieurs dimensions interdépendantes. Les insuffisances de ressources peuvent limiter les capacités d'intervention ; la faiblesse institutionnelle peut réduire la capacité à utiliser efficacement ces ressources ; les déficits de gouvernance et de coordination peuvent fragmenter les interventions ; enfin, une participation insuffisamment effective peut limiter l'intégration des besoins des acteurs locaux dans les décisions publiques.

Deux hypothèses sont ainsi examinées :

Hypothèse 1 (H1) : Les insuffisances de la gouvernance locale, de la qualité institutionnelle, de la mobilisation des ressources publiques et de la participation citoyenne constituent des facteurs susceptibles de limiter l'efficacité de l'action publique dans la ville de Mbujimayi.

Hypothèse 2 (H2) : L'amélioration de la gouvernance locale, le renforcement des capacités institutionnelles, une meilleure mobilisation des ressources publiques et un environnement économique local favorable constituent des conditions susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'action publique à Mbujimayi.

Ces hypothèses servent de grille d'interprétation, tout en laissant l'analyse qualitative ouverte à l'émergence de dimensions complémentaires exprimées par les acteurs.

3. Méthodologie

3.1. Approche et champ de l'étude

Cet article exploite le **volet qualitatif** d'une recherche consacrée à l'action publique et au développement économique local à Mbujimayi. L'approche qualitative vise à approfondir la compréhension des facteurs susceptibles de limiter l'efficacité de l'action publique et des conditions susceptibles de l'améliorer à partir des perceptions d'acteurs directement impliqués dans les dynamiques locales.

Le champ spatial couvre les cinq communes de Mbujimayi : **Bipemba, Dibindi, Diulu, Kanshi et Muya**. L'unité d'analyse est constituée d'acteurs locaux disposant, en raison de leurs fonctions ou de leur position institutionnelle, d'une connaissance des conditions de fonctionnement de l'action publique locale.

3.2. Participants à l'étude

Le corpus qualitatif comprend **137 acteurs locaux**, répartis comme suit.

Tableau 1 : Composition du corpus qualitatif

Catégories d'acteurs	Effectif
Bourgmestres	5
Chefs de quartiers	122
Responsables d'organisations de la société civile	10
Total	137

Source : Élaboration des auteurs à partir des données de l'étude.

Les cinq bourgmestres correspondent aux cinq communes de la ville. Les 122 chefs de quartiers correspondent aux quartiers retenus dans le dispositif territorial de l'étude. Les représentants des organisations de la société civile ont été intégrés en raison de leur implication dans les dynamiques locales et de leur capacité à apporter un regard complémentaire à celui des autorités administratives.

La composition du corpus répond à une logique de **diversification des positions institutionnelles et sociales**. Elle ne vise pas à constituer un échantillon statistiquement représentatif de la population de Mbujimayi.

3.3. Collecte des données

Les données ont été recueillies au moyen d'**entretiens semi-directifs**. Les échanges ont principalement porté sur la perception de l'action publique et de ses résultats au niveau local, les facteurs susceptibles d'en limiter l'efficacité et les conditions susceptibles d'en améliorer le fonctionnement en faveur du développement économique local.

Cette organisation permet de mettre les discours des acteurs en relation avec les hypothèses de la recherche sans réduire l'analyse aux seules catégories initialement prévues.

3.4. Traitement et analyse des données

Après transcription, les entretiens ont été soumis à une **analyse de contenu thématique**. Le traitement a reposé sur la lecture des transcriptions, l'identification et le codage des unités de sens, le regroupement des codes présentant une proximité sémantique, la constitution des thèmes et la synthèse de leur fréquence d'apparition.

Pour un thème j , le pourcentage de mentions est déterminé par :

$$P_j = \frac{n_j}{N} \times 100$$

où n_j représente le nombre d'acteurs dont l'entretien fait apparaître le thème j et $N = 137$ le nombre total d'acteurs du corpus.

Les catégories thématiques sont **non exclusives**. Un même acteur pouvait évoquer plusieurs facteurs ou plusieurs conditions au cours de son entretien. Les pourcentages n'ont donc pas vocation à totaliser 100 %.

Ils doivent être interprétés comme des **indicateurs descriptifs de récurrence thématique dans le corpus** et non comme des estimations statistiques représentatives de l'ensemble de la population de Mbujimayi.

4. Résultats

4.1. Perceptions de l'action publique et du développement économique local

Tableau 2 : Principales perceptions des acteurs locaux sur l'action publique

Thèmes identifiés	Effectif	%
Interventions dans les infrastructures	126	92,0
Interventions dans l'assainissement	119	86,9
Interventions dans les services administratifs	108	78,8
Interventions en faveur des activités économiques	96	70,1
Création d'emplois jugée insuffisante	133	97,1
Impact global de l'action publique jugé limité	130	94,9

Source : Analyse des entretiens réalisés auprès des acteurs locaux.

Les acteurs reconnaissent l'existence d'interventions publiques dans plusieurs domaines. Les infrastructures sont évoquées par 92,0 % des acteurs, devant l'assainissement (86,9 %), les services administratifs (78,8 %) et les activités économiques (70,1 %).

Cette reconnaissance s'accompagne néanmoins d'une appréciation critique des résultats économiques. La création d'emplois est jugée insuffisante dans 97,1 % des entretiens et l'impact global de l'action publique est considéré comme limité dans 94,9 % du corpus.

Les résultats font ainsi apparaître une distinction entre la **visibilité de certaines interventions publiques** et l'appréciation de leur contribution au développement économique local.

4.2. Facteurs associés à l'inefficacité de l'action publique

Tableau 3. Principaux facteurs d'inefficacité identifiés par les acteurs locaux

Facteurs identifiés	Effectif	%
Insuffisance des ressources publiques	134	97,8
Faibles capacités institutionnelles	131	95,6
Difficultés de coordination	123	89,8
Déficits de gouvernance	117	85,4
Insuffisance des infrastructures	114	83,2
Disparités territoriales	110	80,3
Faible participation citoyenne	104	75,9

Source : Analyse des entretiens réalisés auprès des acteurs locaux.

L'**insuffisance des ressources publiques** constitue le facteur le plus fréquemment évoqué (97,8 %), suivie des **faibles capacités institutionnelles** (95,6 %). Les **difficultés de coordination** occupent également une place importante (89,8 %), devant les **déficits de gouvernance** (85,4 %).

Les insuffisances infrastructurelles (83,2 %), les disparités territoriales (80,3 %) et la faible participation citoyenne (75,9 %) complètent cette configuration.

L'inefficacité perçue apparaît ainsi multidimensionnelle : les contraintes financières, institutionnelles, organisationnelles, infrastructurelles, territoriales et participatives se retrouvent simultanément dans les discours des acteurs.

4.3. Conditions susceptibles d'améliorer l'efficacité de l'action publique

Tableau 4. Conditions d'amélioration identifiées par les acteurs locaux

Conditions identifiées	Effectif	%
Amélioration de la gouvernance locale	135	98,5
Renforcement des capacités institutionnelles	133	97,1
Amélioration de la mobilisation des ressources publiques	130	94,9
Renforcement de la coordination	126	92,0
Amélioration des infrastructures	124	90,5
Renforcement du suivi-évaluation	122	89,1
Renforcement de la participation citoyenne	117	85,4

Source : Analyse des entretiens réalisés auprès des acteurs locaux.

L'**amélioration de la gouvernance locale** constitue la condition la plus fréquemment évoquée (98,5 %), suivie du **renforcement des capacités institutionnelles** (97,1 %) et d'une **meilleure mobilisation des ressources publiques** (94,9 %).

Le **renforcement de la coordination** est évoqué dans 92,0 % des entretiens. L'amélioration des infrastructures (90,5 %), le suivi-évaluation (89,1 %) et le renforcement de la participation citoyenne (85,4 %) constituent également des leviers fréquemment mentionnés.

La présence du **suivi-évaluation** est particulièrement notable : cette dimension n'était pas formulée comme composante autonome des hypothèses initiales, mais émerge clairement des entretiens comme condition d'amélioration.

4.4. Articulation entre facteurs d'inefficacité et conditions d'amélioration

Les résultats présentent une cohérence entre les principales contraintes identifiées et les solutions proposées. L'insuffisance des ressources trouve son pendant dans la demande d'une meilleure mobilisation des ressources ; les faibles capacités institutionnelles appellent leur renforcement ; les difficultés de coordination correspondent au besoin d'une meilleure articulation des interventions ; les déficits de gouvernance sont associés à une demande d'amélioration de la gouvernance locale.

Cette correspondance montre que les acteurs n'attribuent pas l'inefficacité à une cause unique. Ils l'associent plutôt à un **ensemble de contraintes interdépendantes** auxquelles correspondent plusieurs leviers d'amélioration.

Deux dimensions dépassent cependant cette correspondance terme à terme. Les disparités territoriales apparaissent parmi les contraintes sans disposer d'une catégorie strictement équivalente parmi les

solutions, tandis que le suivi-évaluation apparaît explicitement parmi les conditions d'amélioration sans avoir été isolé comme facteur autonome d'inefficacité.

4.5. Appréciation des hypothèses

Les dimensions prévues par H_1 apparaissent de manière récurrente dans les entretiens : insuffisance des ressources publiques (97,8 %), faibles capacités institutionnelles (95,6 %), déficits de gouvernance (85,4 %) et faible participation citoyenne (75,9 %). Les difficultés de coordination, les infrastructures et les disparités territoriales complètent ces contraintes.

L'hypothèse H_1 est donc soutenue par les résultats qualitatifs.

Concernant H_2 , l'amélioration de la gouvernance (98,5 %), le renforcement des capacités institutionnelles (97,1 %) et une meilleure mobilisation des ressources publiques (94,9 %) figurent clairement parmi les principales conditions exprimées. Les infrastructures, la coordination, le suivi-évaluation et la participation complètent cette configuration.

L'environnement économique local, prévu dans H_2 , est notamment éclairé par les préoccupations exprimées concernant les infrastructures et les conditions de fonctionnement des activités locales, sans qu'un pourcentage autonome puisse lui être attribué.

L'hypothèse H_2 est donc soutenue dans son orientation générale par les résultats qualitatifs.

5. Discussion des résultats

5.1. Ressources publiques et capacité d'intervention

L'insuffisance des ressources publiques constitue le facteur d'inefficacité le plus fréquemment évoqué. Symétriquement, leur meilleure mobilisation figure parmi les principales conditions proposées.

Ce résultat rejoint Smoke (2003), qui souligne les difficultés rencontrées lorsque les responsabilités confiées aux gouvernements locaux ne sont pas accompagnées de ressources financières et de capacités administratives suffisantes. Un décalage entre responsabilités et moyens peut limiter la capacité à fournir des services et à réaliser les investissements relevant des compétences locales.

Dans le contexte de Mbuji-Mayi, cette perception est cohérente avec les orientations du *Plan de développement provincial du Kasai-Oriental 2023-2027*, qui accorde notamment une place à la mobilisation des recettes et à l'amélioration des finances publiques (Gouvernement provincial du Kasai-Oriental, 2023).

Les résultats montrent néanmoins que la disponibilité des ressources ne constitue pas une condition suffisante : les acteurs l'associent étroitement aux capacités institutionnelles, à la gouvernance et à la coordination.

5.2. Capacités institutionnelles et effectivité de l'action publique

La faiblesse des capacités institutionnelles constitue le deuxième facteur le plus fréquemment évoqué, tandis que leur renforcement apparaît également parmi les principales conditions d'amélioration.

Ce résultat s'inscrit dans la perspective néo-institutionnelle de North (1990), selon laquelle les institutions structurent les interactions et les incitations. L'existence de structures formelles ne garantit donc pas, à elle seule, leur capacité à transformer les ressources et les compétences en interventions effectivement mises en œuvre.

Fiszbein (1997) souligne également l'importance des capacités locales dans la performance des gouvernements décentralisés. Dans le contexte congolais, De Herdt et Titeca (2011) ainsi que Trefon (2011) mettent en évidence l'importance des conditions concrètes de fonctionnement des administrations et des pratiques institutionnelles.

Les résultats de Mbuji-Mayi confortent ainsi la nécessité de distinguer **existence institutionnelle et capacité institutionnelle effective**.

5.3. Gouvernance et coordination

L'amélioration de la gouvernance constitue la condition d'efficacité la plus fréquemment évoquée. Les difficultés de coordination occupent également une place majeure parmi les contraintes, tandis que leur renforcement figure parmi les principaux leviers proposés.

Ces résultats peuvent être rapprochés de Faguet (2014), qui montre que les performances de la décentralisation dépendent notamment des mécanismes institutionnels reliant gouvernements locaux et citoyens.

La coordination apparaît comme un mécanisme transversal : l'existence de plusieurs institutions compétentes ne garantit pas la cohérence de leurs interventions lorsque leurs responsabilités et leurs actions demeurent insuffisamment articulées.

Gouvernance et coordination doivent néanmoins être distinguées. La première renvoie plus largement aux modalités de conduite, de responsabilité et d'organisation de l'action publique ; la seconde concerne plus directement l'articulation entre acteurs et interventions.

5.4. Infrastructures, disparités et dynamique territoriale

L'insuffisance des infrastructures et les disparités territoriales apparaissent également parmi les contraintes fortement évoquées. L'amélioration des infrastructures constitue parallèlement une condition importante proposée par les acteurs.

Cette observation rejoint l'approche territoriale de Pecqueur (2000), qui insiste sur la capacité des territoires à mobiliser et valoriser leurs ressources spécifiques.

La question prend une signification particulière à Mbujimayi au regard de la trajectoire économique de la ville et du poids historique du secteur diamantifère dans le Kasai-Oriental (Omasombo Tshonda, 2014).

Les résultats suggèrent ainsi que l'efficacité de l'action publique est appréciée non seulement à partir du fonctionnement des administrations, mais également au regard de sa traduction dans les conditions matérielles du territoire.

5.5. Participation citoyenne et action collective

La faible participation citoyenne est identifiée comme facteur d'inefficacité par 75,9 % des acteurs, tandis que son renforcement est évoqué comme condition d'amélioration dans 85,4 % des entretiens.

Ce résultat peut être rapproché d'Ostrom (2010), qui montre que l'action collective peut contribuer à une meilleure gestion des ressources lorsque les arrangements institutionnels permettent une coopération effective.

Il ne signifie toutefois pas qu'une augmentation de la participation produirait mécaniquement une amélioration de l'efficacité publique. Les données montrent plutôt que les acteurs considèrent la participation comme une composante d'un système institutionnel plus large, articulé à la gouvernance et à la coordination.

5.6. Le suivi-évaluation comme dimension émergente

Le **suivi-évaluation**, évoqué par 89,1 % des acteurs parmi les conditions d'amélioration, constitue un apport particulier du matériau qualitatif.

Cette dimension n'était pas formulée comme composante autonome des hypothèses initiales. Son émergence montre que les perceptions des acteurs enrichissent la grille analytique initiale.

Le suivi-évaluation peut favoriser l'identification des écarts entre objectifs et réalisations, améliorer l'information disponible pour la décision et soutenir les mécanismes de redevabilité. L'étude établit cependant seulement qu'il constitue une condition fréquemment proposée par les acteurs ; elle ne mesure pas directement son effet sur les performances publiques.

5.7. Lecture intégrée des résultats

Pris ensemble, les résultats soutiennent une lecture systémique de l'inefficacité de l'action publique à Mbujimayi. Les ressources, les capacités institutionnelles, la gouvernance et la coordination apparaissent comme des dimensions interdépendantes.

Une institution disposant de compétences mais de ressources insuffisantes peut difficilement intervenir efficacement. À l'inverse, l'augmentation des ressources peut produire des résultats limités lorsque les

capacités institutionnelles demeurent faibles. De même, l'existence de plusieurs institutions ne garantit pas la cohérence de l'action publique en l'absence de coordination suffisante.

Cette articulation rejoint le cadre néo-institutionnel de North (1990), complété par Smoke (2003) sur les ressources et les capacités, Fiszbein (1997) sur les capacités locales, Faguet (2014) sur la gouvernance décentralisée, Ostrom (2010) sur l'action collective et Pecqueur (2000) sur les dynamiques territoriales.

L'apport des entretiens ne réside donc pas seulement dans le soutien apporté aux hypothèses. Il tient également à l'identification de **la coordination et du suivi-évaluation comme mécanismes transversaux** susceptibles d'enrichir l'analyse de l'efficacité de l'action publique locale.

6. Conclusion

Cet article avait pour objectif d'identifier et d'analyser les principaux facteurs susceptibles de limiter l'efficacité de l'action publique à Mbujimayi ainsi que les conditions susceptibles de l'améliorer en faveur du développement économique local.

L'analyse des entretiens semi-directifs réalisés auprès de **137 acteurs locaux** — 5 bourgmestres, 122 chefs de quartiers et 10 responsables d'organisations de la société civile — fait apparaître une perception multidimensionnelle de l'inefficacité de l'action publique.

Les principaux facteurs identifiés sont l'insuffisance des ressources publiques, la faiblesse des capacités institutionnelles, les difficultés de coordination et les déficits de gouvernance. Les insuffisances infrastructurelles, les disparités territoriales et la faible participation citoyenne complètent cette configuration.

En réponse à ces contraintes, les acteurs accordent une importance prioritaire à l'amélioration de la gouvernance locale, au renforcement des capacités institutionnelles, à une meilleure mobilisation des ressources publiques et à une coordination accrue des interventions. L'amélioration des infrastructures, le renforcement du suivi-évaluation et de la participation citoyenne apparaissent également comme des leviers importants.

Les deux hypothèses examinées sont ainsi **soutenues par les résultats qualitatifs**, tout en étant enrichies par des dimensions complémentaires. En particulier, la coordination et le suivi-évaluation apparaissent comme des mécanismes transversaux importants dans les perceptions recueillies.

Ces résultats suggèrent qu'une amélioration durable de l'action publique à Mbujimayi ne saurait reposer sur une intervention isolée. La mobilisation de ressources supplémentaires devrait s'accompagner du renforcement des capacités institutionnelles et des mécanismes de gouvernance, tandis qu'une meilleure coordination entre acteurs pourrait favoriser une utilisation plus cohérente des moyens disponibles.

La portée de ces conclusions doit néanmoins être appréciée au regard du dispositif méthodologique. Les fréquences présentées mesurent la **réurrence des thèmes dans le corpus des 137 acteurs interrogés**

; elles ne constituent ni des estimations représentatives de l'ensemble de la population de Mbuji-Mayi ni des mesures d'effets causaux. De plus, les catégories d'acteurs interrogés occupent des positions institutionnelles différentes susceptibles de structurer leurs perceptions.

Des recherches ultérieures pourraient approfondir ces résultats en comparant systématiquement les discours selon les catégories d'acteurs, en étudiant les mécanismes de coordination entre niveaux institutionnels et en suivant dans le temps la mise en œuvre des dispositifs de gouvernance et de suivi-évaluation.

En définitive, du point de vue des acteurs interrogés, **l'enjeu central de l'efficacité de l'action publique à Mbuji-Mayi réside dans l'articulation entre ressources, capacités institutionnelles, gouvernance et coordination**, dans un environnement territorial où les infrastructures et la participation des acteurs demeurent également importantes.

RÉFÉRENCES

De Herdt, T., & Titeca, K. (2011). How the state deals with its own employees: Public administration and the informalization of the state in the Democratic Republic of Congo. In T. De Herdt & J.-P. Olivier de Sardan (Eds.), *Real governance and practical norms in Sub-Saharan Africa: The game of the rules* (pp. 239–256). Routledge.

Faguet, J.-P. (2014). Decentralization and governance. *World Development*, 53, 2–13.

Fiszbein, A. (1997). The emergence of local capacity: Lessons from Colombia. *World Development*, 25(7), 1029–1044. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(97\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(97)00020-X)

Gouvernement provincial du Kasai-Oriental. (2023). *Plan de développement provincial du Kasai-Oriental 2023-2027*. Gouvernement provincial du Kasai-Oriental.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Omasombo Tshonda, J. (Dir.). (2014). *Kasai-Oriental : Un nœud gordien dans l'espace congolais*. Musée royal de l'Afrique centrale.

Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. De Boeck.

Pecqueur, B. (2000). *Le développement local* (2e éd.). Syros.

Smoke, P. (2003). Decentralisation in Africa: Goals, dimensions, myths and challenges. *Public Administration and Development*, 23(1), 7–16. <https://doi.org/10.1002/pad.255>

Trefon, T. (2011). *Congo masquerade: The political culture of aid inefficiency and reform failure*. Zed Books.