

OUTILS DE CONTROLE DE GESTION DANS L'AMELIORATION DES PERFORMANCES DES COMMUNES DE LA VILLE DE KINSHASA

PAR

Emery KANGODIE MALONGO

Chef de travaux à la Haute Ecole de Commerce de Kinshasa et Doctorant à la faculté de sciences économiques et de Gestion de l'université de Kinshasa

ekangodie@gmail.com

Résumé Exécutif

La décentralisation en République démocratique du Congo confère aux communes un rôle stratégique dans la gestion des services publics locaux. Cependant, les administrations communales de la Ville de Kinshasa font face à des défis majeurs liés à la gouvernance, à la maîtrise de l'information de gestion, à la planification budgétaire et au suivi des performances. Dans ce contexte, les outils de contrôle de gestion – le plan stratégique, le système de suivi-évaluation, les tableaux de bord et le budget-programme apparaissent comme des leviers essentiels pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'action publique locale.

L'objectif de cette étude est de mesurer l'impact des outils précités sur l'amélioration des performances des communes de la Ville de Kinshasa.

Pour y parvenir, nous avons collecté à l'aide d'un questionnaire, les données auprès de 24 communes de la Ville de Kinshasa. Ces données ont été analysées à l'aide du logiciel Spss 20. Lors de l'analyse, nous avons procédé d'abord à une analyse descriptive, puis à une analyse factorielle permettant d'extraire les facteurs essentiels à l'analyse explicative. A ce sujet, une régression linéaire pas à pas a été effectuée en vue de ressortir au plan significatif la contribution de chaque outil sur l'efficacité des communes.

Il ressort des résultats que les outils de contrôle de gestion les plus pertinents dans le pilotage de la performance des communes de la Ville de Kinshasa restent entre autres le Tableau de bord et le suivi-évaluation. Le plan stratégique bien qu'utilisé par la majorité des communes urbaines de la Ville de Kinshasa ne concourt pas à l'amélioration des conditions de vie de la population. Aussi, le budget programme, qui a été adopté par quelques communes urbaines de l'échantillon a été jugé non pertinent pour booster le bien-être des citoyens et cela a été justifié dans la littérature par son inadaptation aux collectivités territoriales.

Mots clés : Contrôle de gestion ; Performance ; Communes ; Ville de Kinshasa.

Abstract

The decentralization process in the Democratic Republic of Congo assigns a central role to municipalities in delivering public services and promoting local development. However, municipal administrations in the City of Kinshasa continue to face persistent challenges, including weak governance practices, inadequate planning, limited performance monitoring, and insufficient management information systems. Management control tools—such as budgeting, dashboards, performance indicators, management information systems, and internal audit mechanisms—represent essential levers for enhancing efficiency and effectiveness in local public administration.

This study seeks to systematically assess the impact of selected management control tools on

the organizational performance of the municipalities of the City of Kinshasa. Data were collected through a structured questionnaire administered to all 24 municipalities and processed using SPSS

20. The analytical procedure followed a sequential design beginning with descriptive statistics, followed by an exploratory factor analysis aimed at identifying the latent dimensions underlying the observed variables. A stepwise linear regression model was subsequently employed to determine the statistically significant contribution of each management control tool to municipal performance.

The findings demonstrate that dashboards and monitoring–evaluation systems emerge as the most influential tools for enhancing performance within Kinshasa’s urban municipalities. In contrast, strategic planning—although widely utilized—does not exhibit a significant effect on improving the population’s living conditions. Similarly, the program-based budget, implemented by only a subset of municipalities, is deemed insufficiently aligned with the institutional and operational realities of local governments, thereby limiting its capacity to promote citizen well-being. These results are consistent with existing literature, which highlights the challenges of applying program-budgeting frameworks in decentralized contexts.

Key words: control systems, performance, municipalities, city of Kinshasa.

INTRODUCTION

[Tapez ici]

Depuis l'adoption de la Constitution de 2006 et la mise en œuvre progressive de la

décentralisation, les entités territoriales décentralisées (ETD) de la République démocratique du Congo (RDC) sont appelées à jouer un rôle central dans la fourniture des services de base, la promotion du développement local et l'amélioration du bien-être des populations. Dans ce contexte, la Ville-province de Kinshasa, subdivisée en 24 communes, occupe une place stratégique tant par son poids démographique que par son importance politico-économique dans l'architecture territoriale du pays.

Pourtant, malgré les réformes annoncées et les attentes placées dans les ETD, de nombreux travaux mettent en évidence la persistance de dysfonctionnements dans la gouvernance locale, caractérisés notamment par la faiblesse de la planification, l'inefficacité des outils de contrôle de gestion, la faible culture de reddition des comptes, l'insuffisance de la maîtrise de l'information financière et la précarité des performances des administrations communales. Dans le cas spécifique de la Ville de Kinshasa, divers rapports et études soulignent des irrégularités dans la gestion des ressources, la passation des marchés publics et l'exécution des budgets, ce qui traduit une faible institutionnalisation des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion.

Parallèlement, sur le plan théorique et empirique, la littérature sur le contrôle de gestion dans le secteur public montre que les outils de contrôle – qu'il s'agisse de la planification stratégique, des budgets programmes, des tableaux de bord, des systèmes d'information de gestion, des indicateurs de performance ou encore des dispositifs de suivi-évaluation constituent des leviers essentiels pour orienter l'action des organisations publiques vers l'efficience, l'efficacité et la qualité du service rendu au citoyen. Plusieurs travaux récents, notamment dans les collectivités locales, mettent en évidence l'apport du contrôle de gestion à la performance globale en insistant sur la nécessité d'un système intégré de règles, procédures et mécanismes de pilotage, adapté au contexte des administrations territoriales.

Des recherches menées dans des collectivités territoriales en Afrique et ailleurs montrent que l'existence et l'usage effectif de systèmes de contrôle de gestion – incluant la planification budgétaire, le suivi des résultats, la formation et la responsabilisation des agents – sont significativement associés à de meilleurs niveaux de performance des administrations locales et des agents publics. Ces études confirment que la performance des collectivités locales ne dépend pas uniquement des ressources financières, mais aussi de la capacité des autorités locales à se doter d'outils de pilotage, à structurer l'information de gestion et à suivre systématiquement l'atteinte des objectifs.

En RDC, et en particulier au niveau des communes de la Ville de Kinshasa, les travaux sur les outils de contrôle de gestion demeurent encore peu nombreux, alors même que la pression pour l'amélioration des performances des communes s'intensifie. Cette relative rareté des études empiriques crée un déficit de connaissances scientifiques sur les conditions de mise en place, de fonctionnement et d'efficacité de ces outils dans le contexte congolais.

L'objectif général de cet article est d'analyser les outils de contrôle de gestion utilisés dans les communes de la Ville de Kinshasa et mesurer leur impact sur la performance de ces communes. En d'autres termes, il s'agira de mesurer la contribution des outils de contrôle de gestion couramment utilisés par les communes de la Ville de Kinshasa sur l'atteinte des objectifs (financiers et sociaux) fixés par la hiérarchie..

Pour atteindre cet objectif, nous exploitons les données collectées par questionnaire, sur un échantillon de 24 Communes de la République Démocratique du Congo et plus spécifiquement celles de la Ville de Kinshasa.

D'où la question principale suivante :

En contexte de la République Démocratique du Congo, quel est le degré d'impact des outils de contrôle de gestion sur la performance des communes de la Ville de Kinshasa ?

[Tapez ici]

Dans cet article, nous présenterons dans un premier temps les fondements théoriques liés à la problématique de l'étude. A cet effet, nous insisterons sur les différentes théories qui encadrent les

différents outils de contrôle de gestion retenues dans cet article ainsi que des contributions empiriques ; Les hypothèses retenues seront également posées dans cette partie. En second lieu, le cadre méthodologique (faisant ressortir variables, modèle de recherche et méthode d'analyse) permettant de vérifier empiriquement nos hypothèses formulées. En fin, nous aborderons les résultats en insistant sur l'analyse descriptive, de l'analyse factorielle et de la régression.

L'article est structuré comme suit : une première section présente le cadre conceptuel et théorique ; la deuxième présente la cadre méthodologie pendant que la troisième présente les résultats et leur discussion.

.

1. REVUE THEORIQUE ET EMPIRIQUE

1.1 PLAN STRATEGIQUE COMME OUTIL D'AMELIORATION DES PERFORMANCES DES COMMUNES DE LA VILLE DE KINSHASA.

Le plan stratégique est un outil de gouvernance et de planification qui permet aux organisations publiques et locales d'anticiper, de coordonner et d'optimiser leurs ressources pour atteindre des objectifs précis. Dans le contexte des communes de la RDC, où la décentralisation est en cours et les défis liés à la performance administrative, la mobilisation des ressources et la qualité des services publics sont importants, le plan stratégique apparaît comme un instrument essentiel pour améliorer la performance et la redevabilité.

Un plan stratégique est un document de planification à moyen ou long terme qui fixe les objectifs prioritaires, les actions à entreprendre, Les ressources nécessaires, Les indicateurs de performance et les mécanismes de suivi et d'évaluation (Bryson, 2011).

Osborne, D., & Gaebler, T. (2010) estiment qu'Il sert à orienter les décisions, à aligner les actions sur les priorités et à améliorer l'efficacité organisationnelle. Il permet de fixer des objectifs clairs, de mesurer la performance, d'améliorer l'efficacité et la transparence, et d'orienter les décisions basées sur des données fiables. Toutefois, son impact dépend fortement de la disponibilité des ressources, de la formation des acteurs locaux et de l'intégration d'outils de suivi et évaluation.

Bryson, J. M. (2011) estime que ses Objectifs dans les communes sont notamment de leur permettre l'amélioration de la performance administrative notamment une meilleure planification des services, coordination des actions. L'optimisation des ressources à travers une allocation efficace des ressources financières et humaines, la transparence et redevabilité par le suivi des objectifs et indicateurs clairs pour les citoyens et l'Etat, Une gestion basée sur les résultats (Results-Based Management) à travers une évaluation continue des performances. et un renforcement de la participation citoyenne : intégration des besoins et priorités des populations locales.

Plusieurs théories ont été mobilisées pour expliquer cet outil de contrôle de gestion. Le tableau suivant résume ces théories :

Tableau n°1. **Théories mobilisées pour le plan stratégique**

THEORIE	AUTEURS	IDEE PRINCIPALE	LIEN AVEC LE TABLEAU DE BORD
Gestion axée sur les résultats	Kusek & Rist (2004)	Orienter les actions vers des résultats mesurables	Le plan stratégique définit des objectifs précis et des indicateurs pour les atteindre
Balanced Scorecard (BSC)	Kaplan & Norton (1992, 1996)	Vision multidimensionnelle de la performance	Permet de suivre la performance financière, usagers, processus internes et apprentissage organisationnel
Théorie du Changement	Weiss (1995)	Clarifie la logique de transformation et les impacts attendus	Les plans stratégiques traduisent cette logique en actions concrètes et indicateurs
New Public Management (NPM)	Hood (1991), Osborne (2010)	Performance, efficience et modernisation de l'administration publique	Les plans stratégiques sont un outil clé pour piloter l'efficacité dans les communes

Théorie de la gouvernance locale et décentralisation World Bank (2008), Smoke (2015)	World Bank (2008), Smoke (2015)	La performance dépend des ressources, capacités et responsabilités locales	Les plans stratégiques aident à structurer les compétences communales et à améliorer la prestation des services
--	---------------------------------	--	---

Source : Nous- mêmes

Sur le plan empirique, plusieurs rapports et auteurs ont traité cette question. Les études et rapports (Cour des Comptes RDC, 2020–2023 ; PDGL ; PRODAK) montrent que peu de communes de la Ville de Kinshasa disposent d’un plan stratégique formel et opérationnel, Les plans existants sont souvent non suivis ou incomplets, les indicateurs de performance ne sont pas toujours définis ou mesurables et comme conséquences : l’inefficacité administrative, mauvaise allocation des ressources, faible redevabilité et prestation de services de qualité insuffisante. D’autres études comme celle du projet PDGL (Katanga & Kinshasa, 2018–2021) démontrent que les communes ayant élaboré un plan stratégique détaillé ont enregistré une amélioration de 35–40 % dans la mobilisation des recettes locales et une meilleure planification des services publics. L’étude menée par CAFÉ (Kinshasa, 2017–2022) sur le plan stratégique associé à des tableaux de bord → suivi régulier des objectifs a aboutie aux résultats selon lesquels les plans stratégiques aboutissent à la meilleure coordination des services, réduction des délais pour l’état civil et la délivrance des permis. Dans certaines Villes de certains pays Africains, des études analogues ont également été mené. Une étude réalisée en Nairobi au Kenya a conclu que l’adoption de plans stratégiques communaux aboutissait à l’amélioration de 50 % des performances dans l’exécution des projets locaux. En Accra au Ghana, on a constaté que les plans stratégiques intégrant participation citoyenne ont renforcé la mobilisation fiscale et la qualité des services. Partant de ces différentes études, nous constatons que les plans stratégiques conduisent à une meilleure planification et allocation des ressources, une amélioration de la performance administrative, un renforcement de la transparence et de la redevabilité,, un alignement des actions sur les priorités locales et nationales et un renforcement de la participation citoyenne . Toutefois, certaines limites et contraintes empêchent cet outil de contrôle de gestion dans l’amélioration des contraintes. C’est notamment les capacités techniques limitées au niveau des communes, les ressources financières insuffisantes pour la mise en œuvre complète. la faible culture de planification stratégique. Le manque de suivi et évaluation réguliers et la dépendance aux partenaires internationaux pour l’élaboration des plans d’où la **première hypothèse:**

Le plan stratégique constitue un levier essentiel pour améliorer la performance des communes en RDC, particulièrement à Kinshasa. Mais cette influence est moins significative.

1.2. LE BUDGET PROGRAMME COMME OUTIL D’AMELIORATION DES PERFORMANCES DES COMMUNES DE LA VILLE DE KINSHASA.

Le budget-programme s’est imposé comme un instrument de gestion publique orienté vers les résultats. Dans les communes de la République Démocratique du Congo (RDC), il constitue un outil indispensable pour améliorer la performance, la transparence, la planification et la redevabilité dans la fourniture des services publics locaux. Cette revue présente les apports théoriques, les résultats empiriques et les approches conceptuelles mobilisées dans l’étude du budget-programme comme mécanisme d’amélioration des performances locales.

Le budget-programme est un mode de budgétisation qui organise les ressources publiques autour de programmes, d’objectifs mesurables et d’indicateurs de performance.

Selon OCDE (2007), il s’agit d’un « budget orienté vers les résultats », où les dépenses sont liées à des objectifs quantifiables et évaluables. Les principes fondamentaux sont notamment

[Tapez ici]

l'orientation vers les résultats, la reddition des comptes et transparence, la définition d'objectifs et d'indicateurs, l'évaluation de la performance et la flexibilité dans l'exécution.

En RDC, la

LOFIP 11/011 (2011) consacre le budget-programme comme référence de la gestion publique moderne. Quant à son apport dans la gestion publique,

Parlant de la gestion publique locale, Pour Mikesell (2018) et Robinson (2013), le budget-programme permet d'améliorer l'efficacité de l'allocation des ressources et la qualité des services publics, surtout dans les collectivités territoriales, Il favorise la planification stratégique locale, la responsabilisation des gestionnaires, le contrôle de la performance et la réduction des dépenses inefficaces.

En termes de performance des administrations locales, La performance organisationnelle dans le secteur public est souvent évaluée à travers la pertinence des actions, la qualité des service, l'efficacité organisationnelle et la satisfaction des citoyens. Selon Bouckaert & Halligan (2008), la performance locale dépend de la cohérence entre planification, exécution budgétaire et suivi.

Tableau n° 2. **Théories mobilisées pour le budget-programme**

THEORIE	AUTEURS	IDEE PRINCIPALE	LIEN AVEC LE SUIVI EVALUATION
Gestion Axée sur les Résultats (GAR)	Kusek & Rist (2004), OCDE (2007)	Le budget-programme est l'outil budgétaire central de la GAR	La GAR soutient que toute action publique doit être orientée vers l'atteinte de résultats mesurables.
Théorie du Nouveau Management Public (NMP)	Hood (1991), Pollitt & Bouckaert (2011).	Le budget-programme est un instrument clé de cette réforme	Le NMP propose d'introduire dans la gestion publique des pratiques inspirées du secteur privé : performance, efficacité, autonomie, accountability.
THÉORIE DE L'AGENCE	Jensen & Meckling (1976)	Le budget-programme réduit l'asymétrie d'information en rendant visibles les résultats attendus et réalisés.	Elle analyse la relation entre l'État (principal) et les gestionnaires publics (agents)

Source : Nous-mêmes

Sur le plan empirique, des études internationales comme celles de Robinson (2016) montrent que dans plusieurs pays africains, l'adoption du budget-programme a permis une meilleure allocation des ressources et une amélioration modérée de la performance. En Afrique du Sud, Mokgoro & Pooe (2019) démontrent que le budget-programme renforce la discipline budgétaire et améliore la qualité des services municipaux. Au Ghana, Aidoo (2020) constate une progression dans la transparence et la responsabilisation, malgré les défis institutionnels. En Afrique centrale on note au Cameroun, comme le souligne Noubissie (2018) une amélioration de la planification municipale grâce au budget-programme, mais souligne les limites en capacité technique. Au Congo-Brazzaville, Elenga (2021) montre que la performance locale augmente lorsque les administrations adoptent des outils de suivi-évaluation liés au budget-programme. Plus particulièrement en République Démocratique du Congo, Les travaux empiriques sur le budget-programme en restent encore limités, mais plusieurs recherches récentes montrent des

[Tapez ici]

résultats importants. Pour Kalala (2020), l'application du budget-programme améliore la transparence financière des communes, bien que les capacités techniques restent faibles. Mubalama

(2021) souligne que la performance locale dépend de l'appropriation du plan stratégique communal et de la cohérence entre planification et budgétisation. Ngoy (2022) souligne que les communes de Kinshasa qui adoptent des indicateurs de performance obtiennent de meilleurs résultats en matière de mobilisation des recettes. Enfin, le Ministère de la Décentralisation (Rapports 2020–2023) révèle que le budget-programme favorise la participation citoyenne et la redevabilité dans plusieurs communes pilotes (Lemba, Kintambo, Ngaliema). D'où la deuxième hypothèse suivante :

Le budget-programme est un outil d'amélioration des performances des communes de la Ville de Kinshasa.

1.3 TABLEAU DE BORD COMME OUTIL D'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES DES COMMUNES DE LA RDC

Le tableau de bord constitue un outil stratégique permettant de suivre les performances des administrations publiques. Dans les communes de Kinshasa, il représente un instrument essentiel pour améliorer la gouvernance locale, la transparence et la qualité des services publics. Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs clés permettant de piloter une organisation (Kaplan & Norton, 1996). Ces principaux rôles sont notamment : le suivi des activités, l'aide à la décision, l'amélioration de la performance et la transparence et redevabilité.. Behn (1995) distingue notamment le tableau de bord stratégique, opérationnel et le balanced scorecard (BSC)

Tableau N°3. **Tableau synoptique des théories mobilisées sur le tableau de bord**

THEORIE	AUTEURS	IDEE PRINCIPALE	LIEN AVEC LE TABLEAU DE BORD
Gestion axée sur les résultats	Robert Behn (1995)	Focus vers les résultats	Mesure des résultats
New public management	Hood (1991), Osborne (2010)	Modernisation publique	Mesure des résultats
Balancescorcards	Kaplan & Norton (1992-1996)	Vision multidimensionnelle	Outil de pilotage
Théorie du changement	Weiss (1995)	Modèle logique Indicateurs	basés sur le changement
Théorie de l'agence	Hood (1991), Osborne (2010)	Réduction de l'asymétrie	d'information Redevabilité

Source : Nous- mêmes

Sur le plan empirique, plusieurs études sur le tableau de bord ont été réalisé tant par les organisations publiques que par certains auteurs. Il ressort de toutes ces études que dans les communes de la Ville de Kinshasa, il y a une faible culture de suivi, une absence d'outils standardisés et des données non disponibles. Une étude de PDGL a révélé une augmentation des recettes de 40% après instauration du tableau de bord dans la commune de la Gombe, une augmentation de 23% du taux d'absentéisme dans les communes de la Ville de Lubumbashi, Sur le plan Africain, une étude a révélé que dans certains pays comme le KENYA, l'instauration des tableaux de bord a amélioré les performances des communes entre 30 et 60%, 20% en Ouganda et une meilleure mobilisation fiscale au Ghana. Sommes toutes, la

[Tapez ici]

littérature existante aussi bien théorique qu'empirique met en avant les contributions de cet outil à travers notamment une transparence accrue, une optimisation des ressources, des décisions

basées sur les données et une amélioration des services. D'autres études par contre soulignent le manque de formation, les ressources limitées et la faible digitalisation comme limites qui empêchent l'Efficacité de cet outil dans l'amélioration des performances municipales. D'où **la troisième hypothèse suivante ; le tableau de bord contribue positivement à l'amélioration des performances des communes dans la Ville de Kinshasa.**

1.4.MECANISMES DE SUIVI-EVALUATION COMME OUTIL D'AMELIORATION DES PERFORMANCES DES COMMUNES DE LA RDC

Le suivi-évaluation (S&E) constitue aujourd'hui un pilier incontournable de la gouvernance publique moderne, particulièrement dans les contextes de décentralisation, de gestion axée sur les résultats (GAR) et de pression croissante pour la redevabilité publique. En République démocratique du Congo (RDC), où la décentralisation administrative, financière et politique est en cours depuis la Constitution de 2006, les communes sont appelées à jouer un rôle central dans la prestation des services publics de proximité. Cependant, leur performance reste globalement faible, principalement à cause de capacités institutionnelles limitées, de ressources financières insuffisantes, d'un cadre de gestion fragmenté et de systèmes d'information faibles ; En structurant l'action publique autour de résultats mesurables, en renforçant la transparence et la participation citoyenne, et en améliorant la qualité de la prise de décision, le S&E permet de bâtir progressivement une gouvernance locale efficace et orientée vers le développement. Toutefois, leur efficacité dépend fortement de la volonté politique, de la disponibilité des ressources et du renforcement des capacités techniques.

Dans ce contexte, les mécanismes de S&E apparaissent comme des outils stratégiques pour améliorer la performance des communes. Ils permettent notamment de générer des informations fiables, de mesurer l'efficacité des interventions, d'orienter la prise de décision, de renforcer la transparence et d'améliorer la participation citoyenne. Cette revue théorique explore les fondements conceptuels du S&E, les principales théories mobilisables (RBM, NPM, décentralisation, principal-agent, participation), les mécanismes opérationnels applicables dans les communes, et leur contribution potentielle à l'amélioration des performances locales en RDC.

Le S&E est un processus systématique de collecte, d'analyse et d'utilisation de données pour améliorer les actions publiques. Il combine deux dimensions complémentaires :

- Le suivi (monitoring) : mesure continue des activités, des extrants et parfois des résultats immédiats.
- L'évaluation (evaluation) : analyse périodique et approfondie des résultats, de l'efficacité, de l'efficience, de la pertinence, de l'impact et de la durabilité des interventions.

Selon Kusek et Rist (2004), un système de S&E efficace doit être orienté vers les résultats, participatif, crédible et intégré à la prise de décision. Dans le contexte communal, cela implique des données fiables sur les recettes locales, les dépenses, la performance des services, la participation citoyenne et la situation socio-économique locale.

Cet outil a mobilisé un cadre théorique suivant :

Tableau n° 4. Théories mobilisées pour le suivi-évaluation

[Tapez ici]

THEORIE	AUTEURS	IDEE PRINCIPALE	LIEN AVEC LE SUIVI EVALUATION
Gestion axée sur les résultats	Kusek & Rist (2004)	Orienter les actions vers des résultats mesurables cadre logique, chaîne de résultats, indicateurs SMART, lignes de base et cibles	• Clarifie les priorités locales. • Permet de définir des indicateurs mesurables liés aux services (ex. collecte des déchets, état des routes, délais de délivrance des actes). • Facilite le pilotage par données (data-driven). • Favorise une culture de performance.
Le Logical Framework et la Theory of Change	Gasper(1992, 1996)	outil clé de planification et de suivi.	• Clarifie les priorités locales. • Permet de définir des indicateurs mesurables liés aux services (ex. collecte des déchets, état des routes, délais de délivrance des actes). • Facilite le pilotage par données (data-driven). • Favorise une culture de performance.
Théorie du principal-agent	Weiss (1995)	Cette théorie explique les relations entre gouvernants (agents) et citoyens/État central (principaux). Le S&E réduit les asymétries d’information.	• Renforce la transparence. • Permet aux citoyens d’évaluer leurs autorités locales. • Justifie récompenses ou sanctions.
New Public Management (NPM)	Hood (1991), Osborne (2010)	les administrations publiques doivent fonctionner comme des organisations orientées vers les résultats, l’efficience et la performance.	• Tableaux de bord de performance. • Contrats de performance entre niveaux de gouvernement. • Incitations liées à la performance. • Logique de “value for money”.

Théorie de la gouvernance locale et décentralisation World Bank (2008), Smoke (2015)	World Bank (2008), Smoke (2015)	Les études de la Banque mondiale et d'autres institutions soulignent que la décentralisation ne produit ses effets que si les collectivités ont : (1) des compétences claires, (2) des ressources adéquates, (3) des capacités institutionnelles suffisantes.	LE S E peut jouer un rôle de correcteur institutionnel en améliorant la coordination entre niveaux
Approches participatives et redevabilité sociale		• Scorecards citoyennes. • Budget participatif. • Comités locaux de suivi.	Les expériences de la RDC (projets GPSA, CODESA, PNDS) montrent que ces outils améliorent la réactivité et la qualité des services.

Source : Nous-mêmes

Sur le plan empirique, plusieurs études ont mis en avant les avantages pour les organisations publiques de s'appuyer sur les systèmes de suivi-évaluation pour améliorer leur performance et ce, en dépit de certaines limites liées essentiellement à la dépendance forte aux capacités locales, au risque de rigidité si appliquée mécaniquement, à certaines pressions excessive sur des communes déjà faibles. et au risque de focalisation excessive sur les chiffres, au détriment de la qualité. Ces études ont mis également en avant les mécanismes opérationnels de suivi-évaluation utilisables dans les communes notamment un cadre de résultat communal. Il s'agit d'un document qui présente les objectifs stratégiques, les résultats attendus, les indicateurs, les cibles annuelles et les sources de vérification. Ce cadre aligne les priorités avec le Plan Communal de Développement (PCD). Dans ce cadre, souligne Fox, J., & Acheron, J. (2016), les tableaux de bord de performance doivent porter sur les recettes mobilisées, l'exécution budgétaire, les services de base (eau, assainissement, routes), la gouvernance (délai de délivrance des actes), quant aux systèmes d'informations Gasper, D. (2000), les communes peuvent utiliser Excel, Google Sheets (solution simple), SIG locaux intégrés (si ressources disponibles), plateformes provinciales (à développer). Une cellule communale de systèmes de suivi-évaluation doit assurer la collecte des données, la vérification qualité, l'analyse, la production des rapports, et la communication. Des mécanismes participatifs clairement définis notamment des scorecards annuelles des assemblées citoyennes ; des groupes de contrôle communautaire et les publications des résultats (affiches, radios locales). Quant aux évaluations externes, tous les 2-3 ans, il faudrait des audits financiers, l'évaluation de performance et les évaluations d'impact (si projets majeurs). Pour que les systèmes de suivi-évaluation améliorent la performance communale, les auteurs soulignent qu'il faut la réduction des asymétries d'information. Les données doivent permettre aux bourgoumestres, aux conseillers et aux citoyens de comprendre la réalité des services et finances.. Il faut passer par l'amélioration de la planification et des décisions IFAD. (2019); Les indicateurs doivent

[Tapez ici]

fournir un éclairage concret sur **les** priorités budgétaires, les projets à renforcer ou abandonner, et la restructuration des services. Ils soulignent également le renforcement de la transparence et de la redevabilité à travers la publication régulière des données pour renforcer la confiance, la participation et le contrôle citoyen. Les incitations et culture de performance basées sur les résultats (financières ou non) créent un changement comportemental positif. Il faudrait compter aussi sur un apprentissage institutionnel car les évaluations permettent la capitalisation des bonnes pratiques, les corrections en temps réel et le renforcement des capacités internes. D'autres études .

INTRAC. (2015) mettent aux devant les contraintes majeures pour le suivi-évaluation efficace dans les communes de la Ville de Kinshasa, notamment un financement communal insuffisant, les communes reçoivent des ressources limitées (manque de rétrocession, faible taux de recouvrement). Les capacités techniques limitées, Peu d'agents maîtrisent le RBM, le logframe, la construction d'indicateurs ou l'analyse des données, la faiblesse des systèmes d'information, la plupart des communes fonctionnent encore avec des outils manuels. l' instabilité et fragmentation institutionnelle, la superposition d'acteurs (commune, ville, province, ministère) rend les flux d'information incohérents. Des. recommandations pratiques pour les communes ont également été proposé pour améliorer leur système de suivi-évaluation notamment UNDP. (2023):

1. Élaborer un cadre de résultats simple basé sur 3–6 indicateurs clés.
2. Mettre en place une cellule légère de S&E et la doter d'outils pratiques.
3. Mettre en œuvre un tableau de bord trimestriel simple et évolutif.
4. Introduire un mécanisme participatif annuel (scorecard).
5. Rendre publiques les données (affiches, radios, réunions publiques).
6. Réaliser une évaluation externe tous les 2–3 ans.
7. Renforcer les capacités du personnel par des formations continues en RBM, collecte de données, audit interne, etc. d'où **la quatrième hypothèse suivante**

Les mécanismes de suivi-évaluation constituent un levier central pour améliorer la performance des communes en RDC.

Au regard des développements présentés ci-dessus, il ressort que la performance d'une commune peut être tributaire de l'outil de contrôle de gestion mis en place et utilisé. Nous procéderons dans la section suivante à la vérification empirique des postulats théoriques émis à partir de la revue de la littérature en exploitant un échantillon des communes de la République Démocratique du Congo et plus spécifiquement les 24 communes de la Ville de Kinshasa.

2. Cadre méthodologique

Nous présentons dans cette section notre modèle d'analyse suivi de la mesure de ses différentes variables ainsi que l'échantillonnage et les données utilisées.

2.1. Modèle théorique

La revue de la littérature a conduit à l'établissement d'un lien théorique entre l'utilisation des outils de contrôle de gestion par les communes urbaines et leur performance. Dans le but de tester empiriquement ce lien et plus précisément les différents hypothèse émises à travers la

[Tapez ici]

revue de la littérature, nous avons construit un modèle d'analyse sur la base des travaux des auteurs ayant relié les outils de contrôle de gestion à la performance dans les collectivités territoriales

décentralisées (Beuermann et Amelina, 2018 ; Campbell et al., 2018 ; Cabannes, 2015). Il se présente comme suit :

$$PERF_i = \alpha_0 + \alpha_1 PLANSTRA_i + \alpha_2 TABLBOGE_i + \alpha_3 SYSTSUIEV_i + \alpha_4 BUGPROG_i + \alpha_5 TAIL_i + \alpha_6 RECR_i + \varepsilon$$

Avec PERF = Performance des CMU ; PLANSTRA = Planification stratégique ; TABLBORGE = Tableau de bord de gestion ; SYSTSUIEV = Système de suivi-évaluation des CMU ; BUGPROG = Budget-programme ; TAIL = Taille, RECR = Recettes recouvrées α_j = Coefficients des paramètres estimés ; ε = Erreur standard.

2.2. Mesure des variables

2.2.1. Variable dépendante : la performance des communes urbaines

La performance selon Gibert (1980) se définit dans les organisations publiques et plus particulièrement dans les municipalités en termes de rapport entre les moyens mis en œuvre et les objectifs définis. En suivant la logique de la Lolf, les indicateurs de performance retenus devraient permettre de mesurer les prestations administratives ainsi que les résultats directs (auprès des usagers) et les effets qui en découlent (pour les contribuables et les citoyens). Ainsi, nous avons retenu comme indicateur par excellence la satisfaction des citoyens vis-à-vis des services publics locaux. A cet effet, nous avons calculé un indice synthétique sur la base de 6 items élaborés spécifiquement pour besoin d'enquête, de façon à prendre en compte l'effort de chaque administration locale à contribuer à la satisfaction des besoins des citoyens (Avelé, 2011) à travers certaines prestations (l'augmentation du taux d'alphabétisation, la diminution des maladies liées à la qualité de l'eau, la diminution de l'incivisme fiscal, l'augmentation des activités commerciales, la meilleure gestion et conservation des produits agricoles et le rajeunissement de la population). Ces différents items ont été appréciés via une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout-à-fait d'accord ». Puis, nous avons contrôlé leur unidimensionnalité et leur fiabilité, à travers l'Alpha de Cronbach dont la valeur est égale 0,87.

La méthode utilisée pour le calcul de cet indice est l'Analyse en Composantes Principales (ACP) comme avaient suggéré Djoutsa Wamba et al. (2018) en cas d'absence d'un indice officiel de mesure. Ainsi, cet indice a été calculé à partir de la moyenne des facteurs, qui est ensuite standardisée sur une échelle allant de 0 à 1. 0 indique le niveau le plus faible de l'indice et 1 le niveau le plus élevé. C'est donc un indicateur particulièrement adapté pour construire une typologie ou pour établir un classement sur un continuum, allant de faiblement performantes à fortement performantes. De par son caractère synthétique, il peut aisément servir de support dans le cadre d'analyses statistiques d'associations entre variables.

2.2.2. Variables explicatives

Dans le cadre de cette étude, nous avons mis en avant suite à une recherche exploratoire quatre types d'outils de contrôle de gestion mis en place et utilisés dans les communes urbaines de la RDC pour piloter leur performance. Il s'agit de la planification stratégique, du tableau de bord de gestion, du système de suivi-évaluation et du budget-programme.

- Efficacité de la planification stratégique

[Tapez ici]

L'efficacité de la planification stratégique dépend du degré d'adoption par la commune d'une démarche visant à intégrer les visions ou les besoins de toutes les parties prenantes à la gestion de la commune. Ainsi le bourgoumestre, en tant que administrateur, doit décider pour et avec sa population de l'élaboration de ses plans stratégiques.

Nous avons à cet effet calculé l'efficacité de la planification stratégique de chaque commune à partir d'un score sur un ensemble de 3 items servant à apprécier le niveau d'implication de la population lors de la confection du plan stratégique de leur commune. A cet effet, nous nous sommes servis de l'échelle de Likert sur cinq points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » pour avoir une idée de la perception qu'ont les enquêtés sur l'implication de la population lors de la confection de ce plan. Avant de procéder au calcul des différents scores par la méthode de l'ACP, nous avons contrôlé l'unidimensionnalité et la fiabilité de ces trois items par l'Alpha de Cronbach dont la valeur est égale 0,68. Précisons que ce score a été standardisé sur une échelle allant de 0 à 1.

Efficacité du budget-programme

Le budget-programme encore appelé budget axé sur la performance ou encore budget axé sur les résultats, est un budget basé sur les résultats précis à atteindre au bout d'une période donnée. L'OCDE (2007) le définit comme un processus de budgétisation permettant d'établir un lien entre des fonds alloués d'une part et des résultats mesurables de l'autre. Les budgets-programmes sont des outils de pilotage qui lient les ressources budgétaires aux résultats attendus. Contrairement aux budgets traditionnels basés sur les activités et les dépenses, les budgets-programmes identifient les objectifs stratégiques et les programmes de dépenses nécessaires pour les atteindre. Cela permet aux ETD de mieux aligner leurs ressources sur leurs priorités de développement, de rendre compte de manière transparente de l'utilisation des fonds publics, et d'améliorer l'efficacité et l'impact de leurs interventions.

Dans le cadre de cette étude, l'efficacité du budget programme a été mesurée par le degré de réalisation des objectifs (ou résultats) par intrant ou par extrant. Nous avons de ce fait élaboré un certain nombre d'items permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs préalablement fixés par la commune pour leur population (la construction des infrastructures scolaires, routières, sanitaires...). Comme précédemment, nous avons calculé un score permettant de caractériser le degré de réalisation d'objectifs par chacune des communes en se servant des cinq items retenus pour la cause. Nous avons contrôlé leur unidimensionnalité et leur fiabilité par l'Alpha de Cronbach dont la valeur est égale 0,79. Précisons que ces items ont été appréhendés par l'échelle de Likert sur cinq points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » et que la méthode retenue pour le calcul est l'ACP. Le score obtenu a été standardisé sur une échelle allant de 0 à 1.

Efficacité du tableau de bord

Pour l'évaluation du niveau d'efficacité du tableau de bord, nous avons calculé un indice synthétique sur la base de 5 items qui renferment les qualités d'un tableau de bord proposé par Fernandez (2007). Il s'agit de : la réduction de l'incertitude, la stabilisation de l'information, la facilitation de la communication, la dynamisation de la réflexion et la maîtrise du risque. Ces différents items ont été captés à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout-à-fait d'accord ». Nous avons contrôlé leur unidimensionnalité et leur fiabilité, à travers l'Alpha de Cronbach dont la valeur est égale 0,87 et nous avons procédé au calcul en empruntant la méthode de l'Analyse en Composantes Principales (ACP). L'indice

ainsi calculé est standardisé sur une échelle allant de 0 à 1 comme pour toutes les autres variables.

Efficacité du Système de suivi et évaluation

Les systèmes de suivi et d'évaluation sont des outils de pilotage essentiels pour mesurer les progrès réalisés vers les objectifs fixés par les ETD. Ils permettent de collecter, d'analyser, et d'interpréter les données sur les résultats des politiques et des programmes, et de fournir des informations pour ajuster les interventions en fonction des besoins et des réalités locales. Les S&E peuvent être utilisés pour évaluer l'efficacité, l'efficacité, l'impact, et la durabilité des actions entreprises par les ETD

. Le score obtenu de 0.845 par la méthode de l'ACP a été standardisé sur une échelle allant de 0 à 1.

3.2.3. Variables de contrôle

La taille de la commune

La taille de la commune a été mesurée par le nombre des conseillers municipaux. C'est donc une variable nominale prenant la valeur 1 si ce nombre varie entre 7 et 9 conseillers, 2 s'il varie entre 10 et 12 conseillers et 3 si c'est plus de 12 conseillers.

Les recettes recouvrées

Les recettes recouvrées est l'une des variables de contrôle de cette étude. C'est également une variable nominale prenant la valeur 1 si elles sont moins de 1 millions, 2 si le montant des recettes varie entre 1 et 1,5 millions, 3 si c'est entre 1,5 et 2 million et 4 si c'est plus de 2 millions de dollars.

3.3. Echantillon et données

Les données utiles à la conduite de l'étude empirique proviennent d'une enquête auprès des communes de la Ville de Kinshasa. Pour la circonstance, nous avons conçu et administré au mois de Juillet 2025, 115 questionnaires aux responsables des communes dans divers communes (le Bourgmestre, Secrétaire communal, Receveur municipal, Cadre de développement et Cadre financier) des 24 Communes de la Ville de Kinshasa.

Ce questionnaire avait pour but de collecter les informations très détaillée sur la Commune (l'efficacité de l'outil de contrôle de gestion mis en place dans la commune, l'effectif du personnel et des conseillers municipaux, le montant des recettes, et la satisfaction perçue des citoyen quant-à-la qualité des services publics offerts par la commune. À l'issue du processus, nous avons finalement obtenu 74 réponses dont 70 ont été jugées exploitables et les 4 autres, non exploitables pour défaut de données manquantes, mais pourtant utiles à la conduite de l'étude. Pour le traitement des données ainsi collectées, le logiciel SPSS a été d'une importance capitale. Les outils statistiques d'analyse utilisés ont été entre autres les tris à plat, les tests de corrélation et de régression.

4. Résultats et discussion

Nous présenterons dans un premier temps les résultats de la statistique descriptive, dans un second, les résultats des tests de corrélation et enfin, les résultats des analyses multivariées.

[Tapez ici]

4.1. Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives ont pour objectif de présenter les caractéristiques des communes de l'échantillon et des variables de l'étude. Notre échantillon est composé des 24 communes de la Ville de Kinshasa qui utilisent les outils retenus dans cette étude. Lemba, Matete, limeté, Ngaba pour le district de Mont amba, Masina, Ndjili, Kimbanseke, Nsele, Maluku pour le district de Tshangu, Bandalungwa, Kasa-vubu, Kalamu, Bumbu, Ngiri-ngiri, Selembao, Makala pour le district de la FUNA, Gombe, Kinshasa, Barumbu, Mont ngafula, Ngaliema, Kintambo, Lingwala pour le district de Lukunga. Nous notons également que plus de 80% de ces communes emploient plus de 80 salariés et que 72% d'entre-elles mobilisent annuellement dans leur compte administratif un montant variant de 2 million à 5 million. Le nombre minimum des conseillers communaux est de 7 et le nombre maximum de conseillers municipaux par commune dans la Ville de Kinshasa est de 15. 915 Conseillers communaux ont été élus en 2023. Concernant les outils de contrôle de gestion utilisés, on peut noter à priori qu'ils ne sont pas identiques dans ces communes. La planification stratégique est utilisée par la majorité des communes de l'échantillon (18 communes), 14 utilisent le budget programme, 12 le tableau de bord et seulement 10 utilisent le système de suivi et d'évaluation. Pour plus de détail sur les caractéristiques de l'échantillon, se référer au tableau n° 1 ci-dessous.

Tableau 5 : Caractéristiques de l'échantillon

Critères	Modalités	Effectifs	%	% Cumule
Localisation	Tshangu	5	20,8	20,8
	Mont-amba	5	20,8	41,6
	Funa	7	29,2	70,8
	Lukunga	7	29,2	100
	Total	24	100	
Nombre des conseillers Communaux	De 7-9	10	41,6	41,6
	De 10-12	8	33,4	75
	Plus de 12	6	25	100
	Total	24	100	
Effectif du personnel	Moins de 50	1	4,1	4,1
	Entre 50 et 70	2	8,2	12,3
	Entre 70 et 80	8	33,3	45,6
	Entre 80 et 100	7	29,1	75
	100 et plus	6	25	100
	Total	24	100	
Montant du compte administratif mobilisé	Moins de 1 millions	12	50	50
	De 1 à 1,5 millions	5	20,8	70,8
	De 1,5 à 2 millions	4	16,6	87,7
	Plus de 2 millions	3	12,6	100,0
	Total	24	100	

[Tapez ici]

	Total	24	100	
Outils de contrôle de gestion utilisés	Plan stratégique	12	50,0	50,0
	Tableau de bord	4	16,6	66,6
	Système de suivi-évaluation	5	20,8	87,4
	Budget programme	3	12,6	100,00
	Total	24	100	

Source : suivant notre analyse statistique

Concernant les statistiques sur les variables utilisées dans notre modèle, le tableau 2 ci-dessous présente un résumé. Il ressort de ce tableau que l'efficacité moyen de la planification stratégique et du système de suivi-évaluation sont élevées et correspondent respectivement à 0,6337 et 0,7258 avec des faibles dispersions. Par contre celle du tableau de bord de gestion et du budget-programme semblent un peu faibles et donc les valeurs moyennes sont respectivement de 0,4328 et 0,3539 avec des dispersions également faibles. Par ailleurs, on peut noter que le logarithme moyen du montant des recettes mobilisées est très important avec un écart-types très élevés. Ceci nous éclaire sur la disparité du niveau de recettes mobilisées annuellement par les communes de notre échantillon. Enfin, la taille de la commune associée au logarithme du nombre de conseillers communaux des communes montre une dispersion très importante, l'écart type de cette variable est supérieur de plus de 6 fois à sa moyenne. Par conséquent les communes de notre échantillon incluent une grande disparité de par leur taille.

Tableau 6 : Statistiques descriptives sur les variables de l'étude

	Nombre	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
PLANSTRA	24	0,00	1,00	0,6337	0,23139
TABLBOGE _i	24	0,00	1,00	0,4328	0,22454
SYSTSUIEV	24	0,00	1,00	0,7258	0,25959
BUGPROG	24	0,00	1,00	0,3539	0,24128
PERF	24	0,00	1,00	0,5333	0,26521
TAIL	24	6,7148	1,3919	1,0609	9,2472
RECR	24	8,0841	3,5051	6,321578	0,7020016

PERF = Performance des CMU ; PLANSTRA = Efficacité de la planification stratégique ; TABLEBOGE = Efficacité du tableau de bord de gestion; SYSTSUIEV= Efficacité du Système de suivi-évaluation ; BUGPROG = Efficacité du tableau du budget programme ; TAIL= Taille de la CMU ; RECR= Recettes recouvrée

Source : suivant notre analyse statistique

4.2. Résultat des tests de corrélation

Les tests de corrélation (selon la méthode de Pearson) sont utilisés d'une part pour mesurer l'intensité de la relation entre l'efficacité des différents outils de contrôle de gestion (le plan stratégique, le système de suivi-évaluation, le budget programme, le tableau de bord de gestion) et la performance des CMU mesuré par la qualité de services rendus à leur population. D'autre part, ils permettent de contrôler la multicollinéarité potentielle entre les différentes variables explicatives du modèle. Le tableau n°3 ci-dessous présente la matrice de corrélation des variables.

[Tapez ici]

Tableau 7 : Test de corrélation

	PLANSTRA	TABLBOGE	SYSTSUIEV	BUGPROG	TAIL	RECR	PERF
PLANSTRA	1						
TABLBOGE _i	0,458	1					
SYSTSUIEV	0,300*	0,243	1				
BUGPROG	0,241	0,528*	0,427*	1			
TAIL	0,176	0,149	0,128	0,236	1		
RECR	0,028	0,341	0,146	0,527	0,634	1	
PERF	0,362	0,169	0,620	0,543	0,243	-0,234	1

PERF = Performance des CMU ; PLANSTRA = Efficacité du plan stratégique ; TABLOGE = Efficacité du tableau de bord de gestion ; SYSTSUIEV = Efficacité du Système de suivi-évaluation ; BUGPROG = Efficacité du budget-programme ; TAIL= Taille de la CMU ; RECR= Recettes recouvrées

**,* : Corrélation significatif au seuil respectif de 1 et 5%

A la lecture de ce tableau, deux constats peuvent se dégagés :

En premier lieu, il ressort que les variables décrivant l'efficacité des outils de contrôle de gestion mis en place dans les CMU de la Ville de Kinshasa exercent une influence sur leur performance. Cette influence est positive et significative au seuil de 1% en ce qui concerne le budget participatif et le système de suivi-évaluation ; et au seuil de 5% pour ce qui est du tableau de bord de gestion et du plan stratégique.. Par ailleurs, on note que la taille de la CMU et le montant des recettes recouvrées n'ont pas produit des statistiques significatives.

En deuxième lieu, on observe des multicollinéarités entre les variables explicatives. A titre illustratif, on peut remarquer que le tableau de bord apparaît corrélé positivement avec le tableau de bord de gestion et le budget participatif. La taille est également corrélé avec le montant des recettes mobilisées. Cependant, malgré les multicollinéarités observer, nous pouvons noter que le plus grand coefficient est de 0,620, donc inférieur à 0,8 qui est le seuil au-delà duquel on peut soupçonner un problème sérieux de multicollinéarité (Gujarati, 2004). Par conséquent, on conclue qu'il n'existe aucun problème sérieux de multicollinéarité entre ces variables. Ainsi, les variables retenues dans notre modèle peuvent se prêter sans aucune ambiguïté à des analyses de régression multivariées.

4.3. Résultat du test de régression linéaire

A titre de rappel, notre modèle empirique vise à évaluer l'efficacité d'utilisation des outils de contrôle de gestion par les CMU sur leur performance, mesurée par la satisfaction de leurs usagers. Compte tenu de la nature métrique de la variable dépendante qu'est la performance, nous avons opté pour la régression linéaire multiple. Le tableau n°4 ci-dessous présente le résultat des estimations.

Tableau 8: Estimation des paramètres

Modèle	Coefficient α	T	Signification
(Constant)	0,302	1,538	0,138
PLANSTRA	0,136	0,867	0,395
TABLBOGE	-0,127	-0,787	0,439
SYSTSUIEV	0,747***	4,502	0,000
BUGPROG	0,266*	1,891	0,071

[Tapez ici]

TAIL	-0,243**	-3,465	0,038
RECR	0,007*	1,741	0,395
R	0,825		
R ²	0,721		
R ² Ajusté	0,597		
F de Fisher	8,167***		

PERF = Performance des CMU ; PLANSTRA = Efficacité du plan stratégique ; TABLBOGE = Efficacité du tableau de bord de gestion ; SYSTSUIEV = Efficacité du système de suivi-évaluation ; BUGPROG = Efficacité du budget programme ; TAIL = Taille de la CMU ; RECR = Recettes recouvrées

*** significatif au seuil de 1% ; ** : significatif au seuil 5% ; * : significatif au seuil 10%.

A la lecture de ce tableau, nos analyses portent sur trois points: d'abord sur la robustesse du modèle, ensuite sur l'impact des différentes variables explicatives de l'étude et enfin sur l'interprétation des variables de contrôle.

Concernant la robustesse du modèle, on constate d'après la statistique de Fisher que le modèle d'analyse est globalement significatif au seuil de 1%. Suivant la statistique du R² qui est de 0,721, on est en droit de conclure que les variables retenues dans le présent modèle expliquent à près de 72% la performance des CMU. Par ailleurs, on constate la significativité d'une variable au seuil de 1%, une également au seuil de 5% et deux au seuil de 10%.

Concernant les variables explicatives de l'étude, on note que :

- L'adoption de la planification stratégique exerce une influence positive mais non significative sur la performance des CMU en RDC. Ce résultat nous permet de valider la première hypothèse que nous avons formulée dans le cadre de cette étude. Dans la majorité des travaux antérieurs Mubalama, D. (2021). il ressort que l'adoption par les CMU des plans stratégiques contribue de manière significative à l'amélioration de la satisfaction des citoyens quant à la qualité de services fournis et de la gestion des projets qui sont généralement moins coûteux et mieux entretenus en raison du contrôle et de la surveillance communautaires.
- L'absence d'effet significatif de l'utilisation des plans stratégiques dans les communes de la RDC sur la performance des CMU de la Ville de Kinshasa peut se justifier par deux raisons : la première peut être non appropriation de l'outil et la seconde sa mauvaise utilisation. Les citoyens sont-ils réellement convoqués lors du processus d'adoption de ce plan ? Si oui ont-ils le niveau de scolarisation adéquat ? L'implication de la population n'est-elle pas juste pour la forme ? Autant de questions qui taraudent notre esprit. En 2010 Avélé (2010) dans ce même contexte soulignait déjà l'importance de la formation des populations et des responsables communaux dans le rôle qui est le leur afin d'améliorer la qualité de services en direction des citoyens. Plus tard en 2012 l'Etat Congolais, à travers de multiples programmes, a initié des ateliers de formation et d'information au profit des différentes parties prenantes de la vie des ETD. Rendu en 2023 et toute chose égale par ailleurs, nous n'avons pas d'autres choix que de constater que ces actions n'ont pas amélioré la gouvernance locale en RDC.
- L'adoption du budget programme influence négativement la performance des CMU Cette influence est non significative au seuil de 10%. Ce résultat ne valide pas l'hypothèse 2 que nous avons déduite à partir de la revue de la littérature. Dans les administrations locales américaines, Kalala, P. (2020), NGO BIHENG Edwige Astrid ^a, DJOUTSA WAMBA Léopold ^b, MAMA ONANA François D.A(2020) sont arrivés à la même conclusion que les budgets programmes n'apportent pas à eux seuls des changements significatifs en termes d'allocations budgétaires

[Tapez ici]

et donc n'améliore pas la performance. Comme dans la plupart des études antérieures, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude s'expliquent par le fait que cet outil ne serait pas adapté ou

est très mal utilisé dans les CMU qui l'ont adopté en RDC. Pour être utile, Jones (1998) avait formulé deux suggestions. Etant donné que le budget programme doit être basé sur des indicateurs de résultats et d'efficacité, la première condition nécessaire au succès de cet outil serait la large disponibilité des indicateurs de mesure des résultats et de l'efficacité ; puisqu'en réalité, ces indicateurs sont rarement disponibles dans les administrations locales. Les indicateurs de mesure de la performance les plus couramment utilisés dans les collectivités locales sont des mesures des intrants et des extrants (Ammons et Roenigk, 2015 ; Poister et Streib, 1999 ; Wholey et Hatry, 1992). Etant donné que le budget programme consiste à lier les performances aux résultats budgétaires, une autre condition nécessaire à son succès est l'utilisation des mesures des résultats et de l'efficacité par les participants au processus budgétaire (les citoyens et les responsables communaux). NGO BIHENG Edwige Astrid ^a, DJOUTSA WAMBA Léopold ^b, MAMA ONANA François D.A(2020)

- Le tableau de bord de gestion équilibré influence positivement et significativement la performance des CMU au seuil de 1%. Ce résultat qui valide notre hypothèse 3 insigne que l'adoption du tableau de bord comme un instrument de pilotage et de prise de décision dans les CMU est indispensable dans l'amélioration de la fourniture de biens et services essentiels pour le maintien et la promotion du bien-être tels que l'eau, l'électricité et les soins de santé de toutes les personnes dans leur région. Ce résultat conforte ceux obtenus aux Etats-Unis d'Amérique Kaplan, R., & Norton, D. (1992 ; 1996), en France (Chauvey, 2006).

- L'adoption du système de suivi-évaluation exerce une influence positive et significative au seuil de 10% sur la performance des CMU de la Ville de Kinshasa. Ce résultat signifie qu'en évaluant constamment ses actions, cela finit par améliorer la qualité de vie de ses citoyens. Ce résultat qui confirme notre hypothèse 4 corrobore les travaux de Kusek, J., & Rist, R. (2004) Spreen (2017) menés sur le système de suivi-évaluation dans l'administration locale de Canada. D'après ces auteurs, le système de suivi-évaluation peut faciliter la gestion de la performance, menant à la diffusion des meilleures pratiques et à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Pour ce qui est des variables de contrôle, le tableau ci-dessus révèle que la taille de la CMU et les recettes qu'elle mobilise pour son fonctionnement sont des facteurs qui déterminent sa performance. NGO BIHENG Edwige Astrid ^a, DJOUTSA WAMBA Léopold ^b, MAMA ONANA François D.A(2020) La taille des CMU exerce une influence négative et significative au seuil de 5% sur leur performance. Ce résultats signifie que plus la taille de la CMU est importante, moins est sa performance ; ceci se justifie du fait qu'un nombre important de conseillers communaux peut induire une lenteur dans la prise de décision. Ce résultat conforte celui de Monkerud et Sørensen (2010) ayant conclu en contexte norvégienne que la taille des communes a un effet négatif sur la satisfaction des citoyens à l'égard de la plupart des services municipaux. Or Johansson et al. (2007) en contexte suédois ne trouve aucun effet significatif de la taille de la municipalité sur la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics locaux. Par ailleurs, on observe que le montant des recettes recouvrées influence positivement la performance. Donc, plus la CMU mobilise des recettes importantes, plus elle les utilise avec efficacité et efficience pour satisfaire les besoins de ses populations. Selon Johansson et al., (2007), il est difficile de séparer l'effet de la taille des autres caractéristiques de la CMU. C'est ainsi qu'à travers nos résultats, on observe une forte corrélation positivement (significativement au seuil de 1%) entre la taille et le montant des recettes recouvrées.

Dans l'ensemble, il ressort des résultats que les outils de contrôle de gestion les plus pertinents dans le pilotage de la performance des CMU en RDC restent entre autres le Tableau de bord et le suivi-évaluation. Le plan stratégique bien qu'utiliser par la majorité des CMU en RDC ne

concoure pas à l'amélioration des conditions de vie de la population. Aussi, le budget programme, qui a été adopté par 3 CMU de l'échantillon a été jugé non pertinent pour booster le bien-être des citoyens et cela a été justifié dans la littérature par son inadaptation aux collectivités territoriales.

Conclusion

Cet article a voulu comprendre si le niveau de performance des communes urbaines de la Ville de Kinshasa mesuré par la satisfaction des citoyens à l'égard des services municipaux est tributaire de l'outil de contrôle utilisé dans cette commune (le plan stratégique, le budget-programme, le tableau de bord de gestion et le système de suivi-évaluation).

Une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 24 communes de la RDC nous a permis de collecter les données nécessaires à la conduite de l'étude. L'analyse de ces données à partir d'une régression linéaire nous a permis d'aboutir à un certain nombre de résultats. Avant d'y parvenir, quelques faits stylisés ont été préalablement présentés de manière à mettre en évidence la statistique descriptive et les tests d'association entre les différents outils de contrôle de gestion utilisés et la performance des communes urbaines de Kinshasa. Ces différents faits stylisés montrent que le plan stratégique, le budget programme, le système de suivi-évaluation et le tableau de bord sont des outils de contrôle de gestion que bien utilisés, ils peuvent conduire à la performance des communes urbaines de Kinshasa. Comme les tests d'association, les résultats de l'estimation économétrique fournissent l'évidence d'un effet significatif de l'utilisation des outils de contrôle de gestion sur la performance des entités territoriales décentralisées de la RDC.

Il s'agit plus spécifiquement, du tableau de bord de gestion et le système de suivi-évaluation qui sont des outils de contrôle de gestion utilisés par les communes urbaines de Kinshasa et qui leur permet d'accroître significativement la satisfaction des citoyens à l'égard des services publics locaux. Ce résultat nous a conduits à valider les hypothèses 3 et 4. Par ailleurs, nous sommes également arrivés à la conclusion que l'utilisation du budget programme n'exerce aucune influence significative sur la performance des communes urbaines de Kinshasa. Ce résultat comme d'autres obtenus dans les contextes différents concluent que les budgets programme n'apportent pas des changements significatifs en termes d'allocations budgétaires et donc n'améliore pas la performance. Ce qui nous a également conduit à -la non validation de l'hypothèse 2.

En termes d'implication managériale, les résultats issus de cette étude pourront guider les décideurs municipaux dans le choix et la mise en place des outils capable de faciliter la prise de décision dans le but du respecter leur engagements politiques (satisfaction des citoyens à l'égard des services publics locaux. En clair, l'appropriation du tableau de bord de gestion ou du système de suivi évaluation comme outil révolutionnaire de la performance, va améliorer les décisions stratégiques de mobilisation de recettes, de recherche de partenariats, de recrutement de la main d'œuvre de qualité, de la maîtrise des besoins de la population et du respect des engagements politique.

Malgré la valeur ajoutée que puisse regorger ce travail, il serait illusoire de ne pas relever des limites qu'il comporte en l'occurrence la non prise en compte par notre modèle économétrique d'autres variables susceptible de booster la performance des communes urbaines (à l'exemple de la capacité managériale des responsables municipaux et du leadership transformationnel des responsables communaux).

Nous pouvons également souligner la faible taille de l'échantillon et sa représentativité géographique car nous avons enquêté uniquement les communes urbaines de la Ville de Kinshasa.

Au regard des limites sus évoquées, il semble donc utile d'approfondir et de prolonger cette recherche en élargissant l'espace géographique. De même qu'il serait intéressant dans des travaux futurs, de développer un modèle qui prend en compte la compétence des responsables municipaux et le leadership transformationnel. Ce qui pourrait donner d'autres perspectives aux résultats.

Bibliographie

- Ammons, D. N., Rivenbark, W. C. (2008). Factors influencing the use of performance data to improve municipal services: Evidence from the North Carolina benchmarking project. *Public Administration Review*, 68(2) : 304-318.
- Avélé, D. (2010). Contrôle de gestion et performance des services publics communaux des villes camerounaises. Centre de recherche en contrôle et Comptabilité Internationale, Bordeaux : IAE de l'université Montesquieu Bordeaux IV.
- Bryson, J. M. (2011). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). Managing Performance: International Comparisons. Routledge.
- Cour des comptes (2024). Rapport d'audit sur la gestion de la Ville de Kinshasa.
- Cour des Comptes RDC (2019–2023). Rapports annuels de performance communale
- De Visscher, C., Varone F. (2004). La nouvelle gestion publique “en action”. *Revue Internationale de Politique Comparée*. 11(2) : 177-185
- Edwards D., Thomas C. J. (2005). Developing a Municipal Performance Measurement System: Reflections on the Atlanta Dashboard. *Public Administration Review*. 65 (3): 369-376.
- Elhamma, A., Lassaad, B. M. (2017). Liens entre participation budgétaire, taille et performance: cas des entreprises au Maroc. *Revue Congolaise de Gestion*, (2) : 43-62.
- Fox, J., & Acheron, J. (2016). Doing Accountability Differently: A Proposal for the Vertical Integration of Civil Society Monitoring and Advocacy. U4 Issue.
- Gasper, D. (2000). Evaluating the Logical Framework Approach. *Public Administration and Development*, 20(1), 17–28
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Inamdar, N., Kaplna, R. S., Reynolds, K., (2002). Applying the balanced scorecard in healthcare provider organizations. *Journal of Healthcare Management*. 47(3) : 179-195.
- INTRAC. (2015). Results-Based Management: Guide pratique
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992 ; 1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business Review Press.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kalala, P. (2020). Le budget-programme et la transparence financière dans les communes de la RDC. *Revue Congolaise de Gestion Publique*, 5(2).
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners. Washington: World Bank.
- LOFIP n°11/011 du 13 juillet 2011
- Mantuba-Ngoma, P. M. (2019). Le processus de décentralisation en RDC.
- Mawanga Samulomba, B. (2019). Le développement des municipalités de la ville de Kinshasa.
- OCDE/SIGMA (2018). Le contrôle de gestion dans les administrations publiques modernes.
- Mikesell, J. (2018). Fiscal Administration. Cengage

Ministère de la Décentralisation (2020–2023). Rapports techniques sur la budgétisation par programme en RDC.

Mokgoro, J., & Poee, T. (2019). Performance budgeting in local government. *African Public Administration Review*.

Mubalama, D. (2021). Planification stratégique et performance des communes en RDC. Université de Kinshasa.

NGO BIHENG Edwige Astrid ^a, DJOUTSA WAMBA Léopold ^b, MAMA ONANA François D.A(2020). Efficacité des outils de contrôle de gestion dans le pilotage des performances des collectivités territoriales décentralisées au Cameroun, *Révue Africaine de management, African managem review* , vol 5(1), pp 110-128).

Ngoy, K. (2022). Indicateurs de performance et gestion communale à Kinshasa. *Revue Africaine de Management Public*.

Noubissie, G. (2018). Budget-programme et gouvernance locale au Cameroun. *Revue Camerounaise des Sciences Sociales*.

Ndevu, Z. J., Muller, K. (2018). Operationalising performance management in local government: The use of the balanced scorecard. *SA Journal of Human Resource Management*. 16(1) : 1-11.

Oulad Seghir, K., Gallouj, N., (2012). Pilotage de la performance des collectivités territoriales au Maroc à l'ère de la gestion par résultats: proposition d'indicateurs socioéconomiques, Colloque international sous le thème «Management de la performance des organisations: quelles spécificités et quelles pratiques?», ENCG-Tanger, 21-22 juin.

OCDE (2007). Budgeting and Performance in the Public Sector.

Poister, H. T., Streib, G. (1999). Municipal Government: Assessing the state of the practice. *Public Administration Review*. 59(4): 325-335.

PDGL (2015–2020). Rapports de performance et suivi-évaluation.

Programme CAFÉ (2017–2022). Synthèses d'évaluation des communes de Kinshasa

Rivenbark, W.C., Kelly, J.M. (2006). Performance Budgeting in Municipal Government, *Public Performance & Management Review*. 30(1) : 35-46

Robinson, M. (2013). Performance Budgeting Linking Funding and Results. IMF.

Robinson, M. (2016). Budgeting for Performance in Low-Income Countries. IMF

Souhaib, M. (2022). Le contrôle de gestion dans le secteur public.

Smoke, P. (2015). Rethinking Decentralization: Assessing Challenges to Improving Service Delivery. *Public Administration and Development*.

Togodo Azon, A. (2012). Impact des Facteurs de Contexte sur le Design des Systèmes de Contrôle de Gestion dans les Collectivités Locales Béninoises : Une Approche Contingente, Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Ecole de gestion de l'Université de Liège.

Togodo Azon, A. et Van Caillie D. (2009). Outils de contrôle de gestion et performances des collectivités locales : état de la littérature. *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, Strasbourg, France. pp.CD ROM ;

UNDP. (2023). Country Programme Evaluation – Democratic Republic of Congo

World

Bank. (2008). Decentralization in the Democratic Republic of Congo: An Analytical Review. Washington: World Bank.

Zarzycka, E. (2013). Measuring the Performance of Local Government Entities.

TABLE DE MATIERES

Résumé Exécutif.....	
Introduction.....	
1. Revue théorique et empirique.....	
1.1 Plan stratégique comme outil d'amélioration des performances des communes de la Ville de Kinshasa.....	
1.2. le budget programme comme outil d'amélioration des performances des communes de la Ville de kinshasa.	
1.3. tableau de bord comme outil d'amélioration des performances des communes de la Ville de Kinshasa	
1.4.mécanismes de suivi-évaluation comme outil d'amélioration des performances des communes de la Ville de Kinshasa	
2. Cadre méthodologique	
2.1. Modèle théorique.....	
2.2. Mesure des variables.....	
2.2.1. Variable dépendante : la performance des communes urbaines.....	
2.2.2. Variables explicatives	
2.2.3. Variables de contrôle	
3.3. Echantillon et données.....	
3. Résultats et discussion.....	
3.1. Statistiques descriptives.....	
3.2. Résultat des tests de corrélation.....	
3.3. Résultat du test de régression linéaire.....	
Conclusion	
Bibliographie.....	
.Table de matières	