

Rôle Du Leadership Et De l'Etat De Droit Dans La Lutte Contre La Corruption Au Sein De L'administration Publique Congolaise

[The Role Of Leadership And The Rule Of Law In Combating Corruption Within The Congolese Public Administration]

KILUNGA KILUI RODRIGUE¹

¹Chercheur, Université Pédagogique Nationale (UPN),

Centre de Recherches Interdisciplinaire de l'Université Pédagogique Nationale, RDC

Auteur Correspondant : KILUNGA KILUI RODRIGUE



Résumé : Cet article analyse le rôle du leadership et de l'État de droit dans la lutte contre la corruption au sein de l'administration publique de la République démocratique du Congo. À partir d'une approche qualitative fondée sur la sociologie de l'action publique, l'économie politique de l'État et le néo-institutionnalisme, l'étude met en évidence les facteurs historiques, institutionnels et socio-économiques qui favorisent la persistance des pratiques corruptives. Elle montre que la corruption résulte moins d'une faiblesse normative que d'un décalage profond entre les règles formelles et les pratiques administratives réelles, alimenté par le sous-financement chronique des services publics, la patrimonialisation des fonctions administratives et le clientélisme politique. L'analyse souligne que les mécanismes répressifs demeurent insuffisants lorsqu'ils ne sont pas accompagnés d'un leadership transformationnel capable de promouvoir la transparence, la responsabilité et l'application effective des sanctions. L'article propose enfin une refondation de la gouvernance publique fondée sur la participation citoyenne, la redevabilité institutionnelle, la rationalisation de la gestion publique et le renforcement de l'État de droit afin de restaurer l'efficacité de l'administration et la confiance des citoyens envers les institutions publiques.

Mots-clés : Administration publique ; corruption ; leadership transformationnel ; État de droit ; gouvernance ; République démocratique du Congo.

Abstract: This article examines the role of leadership and the rule of law in combating corruption within the public administration of the Democratic Republic of the Congo. Drawing on a qualitative approach grounded in public policy sociology, political economy, and neo-institutional theory, the study identifies the historical, institutional, and socio-economic factors that sustain corrupt practices. The findings reveal that corruption stems less from inadequate legal frameworks than from a profound disconnect between formal regulations and actual administrative practices, reinforced by chronic underfunding of public institutions, the patrimonialization of administrative offices, and political clientelism. The analysis argues that anti-corruption legislation and control mechanisms remain ineffective unless supported by transformational leadership capable of promoting transparency, accountability, ethical governance, and the consistent enforcement of legal sanctions. The paper further advocates for a comprehensive reform of public governance based on citizen participation, institutional accountability, improved public management, and the strengthening of the rule of law. Such reforms are essential to restoring administrative efficiency, reinforcing institutional legitimacy, and rebuilding public trust in state institutions in the Democratic Republic of the Congo.

Keywords: Public administration; corruption; transformational leadership; rule of law; governance; Democratic Republic of the Congo.

Introduction

L'appréhension des pathologies bureaucratiques qui enclavent l'appareil administratif en République Démocratique du Congo (RDC) commande de dépasser l'exégèse juridico-institutionnelle ou la simple recension descriptive des dispositifs légaux¹. L'élucidation des dynamiques réelles de pouvoir exige la mobilisation des schèmes d'analyse de la sociologie de l'action publique, singulièrement la thématique de la sédimentation institutionnelle, afin de décrypter la manière dont les configurations d'autorité se sont superposées, télescopées et négociées dans la longue durée². Cette architecture contemporaine de gestion ne saurait être appréhendée comme l'aboutissement d'une ingénierie managériale planifiée et récente ; elle s'inscrit au contraire dans la trajectoire historique et l'économie politique de l'appareil d'État colonial, dont l'acte fondateur remonte à l'extraction patrimoniale des ressources³. Ce dispositif initial a institué un monopole de gestion de fait au sein duquel les structures administratives s'érigeaient en entrepreneurs uniques de la ponction publique, reléguant les populations autochtones à une fonction de sujets assujettis⁴. Cette configuration administrative coloniale a durablement structuré le champ social en naturalisant l'idée que la légitimité managériale de l'institution publique relevait par essence d'un droit de capture, instituant les charges d'autorité comme des vecteurs d'accumulation privée au détriment de l'intérêt général⁵.

L'héritage léopoldien et la construction de l'État colonial ont ainsi légué à la postcolonie une structure bureaucratique profondément extraversive et prédatrice⁶. La rupture zaïroise des décennies de parti-État, marquée par la patrimonialisation radicale de la fonction publique sous la doctrine du recours à l'authenticité, a tenté de nationaliser la légitimité politique tout en consolidant l'économie de la prébende⁷. Cette offensive de centralisation jacobine ambitionnait d'annihiler l'autonomie des cadres techniques au profit d'une entreprise de fidélisation clientéliste de l'appareil d'État⁸. Néanmoins, cette prétention au contrôle monopolistique absolu s'est heurtée à l'asymétrie endémique des ressources logistiques, matérielles et financières d'une bureaucratie d'État inachevée⁹. En un laps de temps réduit, la rupture des circuits budgétaires nationaux, la clochardisation aiguë du corps des fonctionnaires et la déliquescence généralisée des infrastructures administratives ont précipité l'appareil étatique vers une faillite systémique irréversible¹⁰. C'est précisément l'effondrement empirique de la capacité de prise en charge salariale par le Trésor public qui a contraint le pouvoir politique à tolérer, puis à institutionnaliser, des logiques de survie décentralisées au sein des ministères¹¹. Ce compromis de fait, qui structure encore aujourd'hui la morphologie de la fonction publique congolaise, ne saurait être interprété comme une simple absence de règles, mais plutôt comme l'institutionnalisation d'un arrangement pragmatique dicté par la nécessité

¹ Titeca, K. et De Herdt, T., « Real governance beyond the state: Bureaucratic institutionalization in the Democratic Republic of Congo », in *African Affairs*, vol. 110, n° 439, 2011, p. 213-231.

² Olivier de Sardan, J.-P., *La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Bruylant, 2008, p. 144-150.

³ Young, C. et Turner, T., *The Rise and Decline of the Zairian State*, Madison, University of Wisconsin Press, 1985, p. 112-118.

⁴ Blundo, G. et Olivier de Sardan, J.-P., *État et corruption en Afrique : Une anthropologie de la bureaucratie au quotidien*, Paris, Karthala, 2007, p. 55-72.

⁵ Lipsky, M., *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russell Sage Foundation, 2010, p. 41-48.

⁶ Bayart, J.-F., « L'Afrique dans le monde : Une histoire d'extraversion », in *Critique internationale*, vol. 5, n° 1, 1999, p. 29-47.

⁷ Willame, J.-C., *Patrimonialisme et changements politiques dans le Congo-Kinshasa*, Paris, L'Harmattan, 1992, p. 78-94.

⁸ Mbembe, A., *De la postcolonie : Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaine*, Paris, Karthala, 2000, p. 84-96.

⁹ Nzongola-Ntalaja, G., *The Democratic Republic of Congo: Economic and Social Crisis*, London, Zed Books, 2002, p. 89-94.

¹⁰ Mabi Mulumba, *La gestion des finances publiques en RDC : De la prédation à la régulation*, Kinshasa, Presses Universitaires de Kinshasa, 2010, p. 143-158.

¹¹ Lemarchand, R., *Political Clientelism and Patronage in Sub-Saharan Africa*, Structures and Dynamics, Princeton, Princeton University Press, 1988, p. 44-52.

matérielle des agents¹². La puissance publique a de la sorte concédé aux fonctionnaires de terrain la gestion informelle des guichets administratifs, jetant les bases d'un pluralisme normatif qui sature et surdétermine l'arène contemporaine de l'action de l'État¹³.

I. Le pluralisme normatif et l'anatomie du découplage au sein de la haute administration

Dans le segment spécifique de l'administration publique congolaise, ce pluralisme normatif engendre un champ de confrontations interorganisationnelles où s'affrontent la rigidité prescriptive du droit positif et la plasticité transactionnelle des comportements réels¹⁴. Cette dualité d'autorité se cristallise au cœur des ministères et des régies financières à travers la figure pivot de l'agent de bureau, acteur pris en étau entre des injonctions réglementaires officielles et des impératifs matériels de survie domestique¹⁵. D'un côté, l'État déploie ses prérogatives régaliennes par l'entremise de lois anti-corruption et de circulaires ministérielles, maintenant son monopole théorique sur la standardisation des procédures, la fixation des taxes officielles et la certification des actes civils et économiques¹⁶. D'autre part, les routines de guichet exercent une régulation managériale directe et discrétionnaire, où la délivrance du moindre document étatique demeure subordonnée à la négociation horizontale de gratifications informelles¹⁷. Ce chevauchement permanent des compétences engendre une fragmentation et une instabilité chronique de l'autorité au sein des services publics¹⁸. Dès lors, le fonctionnaire de terrain ne peut plus être modélisé par le chercheur comme un agent passif d'exécution d'une rationalité bureaucratique impersonnelle¹⁹. Il s'impose au contraire comme un acteur stratégique autonome qui navigue, négocie et ruse en permanence à l'interface des injonctions légales nationales et des exigences financières de son écosystème de travail²⁰.

C'est dans les interstices de cette tension systémique que prend racine le processus de syncrétisme bureaucratique. Les règles formelles de la fonction publique subissent un travail permanent de réinterprétation, de filtrage et de subversion par le bas, afin d'être acclimatées aux systèmes de solidarité interpersonnelle, aux impératifs de redevabilité clientéliste et à la discipline invisible propres aux réseaux prébendiers locaux²¹. Cette hybridation se complexifie et trouve son point d'ancrage définitif lorsqu'elle est percutée par la précarité socio-économique globale et le tarissement continu des dotations budgétaires affectées au fonctionnement des ministères²². Le désengagement financier chronique de l'État congolais a contraint les établissements administratifs à concevoir et à routiniser des stratégies de survie financière locales caractérisées par une forte rationalité marchande²³. L'ajustement structurel imposé historiquement et la baisse drastique des budgets opérationnels ont fini par transformer l'administration publique en un

¹² Medard, J.-F., « L'État néo-patrimonial en Afrique noire », in *Politique Africaine*, vol. 21, n° 1, 1982, p. 32-41.

¹³ Lund, C., « Twilight institutions: Public authority and local politics in Africa », in *Development and Change*, vol. 37, n° 4, 2006, p. 685-705.

¹⁴ Crozier, M. et Friedberg, E., *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1977, p. 89-95.

¹⁵ Chabal, P. et Daloz, J.-P., *L'Afrique fonctionne : Chronique d'une réordination politique*, Paris, Karthala, 1999, p. 73-81.

¹⁶ République Démocratique du Congo, *Loi n° 16/013 du 15 juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'État*, Kinshasa, Journal Officiel, 2016, Articles 64-68.

¹⁷ Ostrom, E., *Understanding Institutional Diversity*, Princeton, Princeton University Press, 2005, p. 178-184.

¹⁸ Aligica, P. D. et Tarko, V., « Polycentricity: From data to theory and back », in *Perspectives on Politics*, vol. 10, n° 2, 2012, p. 237-247.

¹⁹ Yin, R. K., *Qualitative Research from Start to Finish*, New York, The Guilford Press, 2011, p. 98-112.

²⁰ Les ordonnances présidentielles portant renforcement des missions de l'IGF, de l'APLC et de la Cour des comptes traduisent cette tentative de judiciarisation des écarts en RDC.

²¹ MacGaffey, J., *The Real Economy of Zaire*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1991, p. 104-110.

²² Banque Mondiale, *La gouvernance en RDC : Priorités pour la reconstruction de l'administration*, Washington D.C., 2018, p. 45-52.

²³ Migdal, J. S., *State in Society: Studying How States and Societies Transform and Constitute One Another*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001, p. 42-48.

agrégat de micro-marchés de services²⁴. La norme juridique formelle perd sa force impérative et descendante pour se muer en une variable d'ajustement ou en une ressource de négociation micro-politique²⁵.

II. Les technologies du manque fiduciaire et l'essor de la micro-prédation dans les services publics

L'évaluation des goulots d'étranglement structurels qui grèvent l'efficacité macro-administrative de la RDC postule de placer au centre de la réflexion l'économie politique de son infrastructure fiduciaire²⁶. Loin de s'aligner sur une trajectoire budgétaire prévisible, le financement de l'administration est consubstantiellement hypothéqué par une dynamique de restriction budgétaire pérenne, caractérisée par un découplage aigu entre le volontarisme normatif du pouvoir central et la modicité des ressources budgétaires effectivement ordonnancées²⁷. Cet état d'austérité chronique, s'appréhendant moins comme une crise conjoncturelle passagère que comme une technologie de gouvernement par le manque, trouve son ancrage initial dans la fragilisation historique des recettes de l'État²⁸. Le tarissement des dotations publiques a figé le budget des ministères sectoriels dans une fonction purement symbolique, forçant l'appareil d'État à basculer vers un régime d'autofinancement périphérique au sein duquel l'allocation budgétaire formelle de l'État s'avère incapable de couvrir les besoins opérationnels infra-minimaux des bureaux provinciaux et urbains²⁹.

Le décryptage de cette pénurie matérielle devient patent lors de l'exploration de l'asymétrie structurelle des flux financiers³⁰. Si les déclarations d'intention politique font état d'une augmentation linéaire des pourcentages globaux alloués au contrôle et à l'assainissement public dans les lois de finances, la réalité opérationnelle subit les effets d'une déperdition budgétaire endémique et d'une sous-exécution chronique³¹. À l'échelon des services déconcentrés, cette restriction budgétaire pérenne est dramatiquement exacerbée par l'absence de frais de fonctionnement réels³². L'État congolais se cantonne à une prise en charge salariale fragmentaire et sélective, maintenant hors de son giron budgétaire officiel une masse critique d'agents non matriculés dits « Nouvelles Unités » (NU) et omettant de verser les subsides de proximité indispensables à la viabilité logistique des inspections administratives³³. L'anatomie de ce tarissement permanent des ressources disponibles met en relief une mutation profonde de la rationalité managériale au sein de l'État, consacrant le passage d'une administration par la règle à une gestion par l'urgence financière locale³⁴. Face à l'inexistence des subsides du Trésor public, l'arsenal réglementaire et les décrets répressifs portant interdiction des perceptions indues se heurtent à la barrière infranchissable des coûts réels de reproduction de la machine administrative³⁵. Le directeur ou le chef de division, contraint de combler le déficit de l'État sous peine d'assister à l'asphyxie opérationnelle de ses services, orchestre des mécanismes alternatifs de captation financière auprès des usagers, en complicité structurelle avec les réseaux corporatistes de tutelle³⁶. Ce pluralisme budgétaire ainsi institué consacre une autonomisation de facto des bureaux, où le financement réel cesse

²⁴ Bayart, J.-F., « L'Afrique dans le monde : Une histoire d'extraversion », in *Critique internationale*, vol. 5, n° 1, 1999, p. 29-47.

²⁵ De Herdt, T., *Infrastructures de survie : L'économie politique de l'école congolaise*, Louvain-la-Neuve, Academia, 2017, p. 77-89.

²⁶ Guba, E. G. et Lincoln, Y. S., *Fourth Generation Evaluation*, Newbury Park, Sage Publications, 1989, p. 44-51.

²⁷ Klitgaard, R., *Controlling Corruption*, Berkeley, University of California Press, 1988, p. 80-95.

²⁸ Kaufmann, D., *Governance Indicators: Where Are We going?*, Washington D.C., World Bank, 2012, p. 50-65.

²⁹ Diallo, A., *La bureaucratie africaine au quotidien : Logiques d'acteurs et réformes administratives*, Dakar, CODESRIA, 2014, p. 77-91.

³⁰ Bass, B. M. et Avolio, B. J., *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage, 1994, p. 45-58.

³¹ Mudimbe, V. Y., *The Invention of Africa: Gnosis, Philosophy, and the Order of Knowledge*, Bloomington, Indiana University Press, 1988, p. 64-70.

³² Éla, J.-M., *Innovations sociales et dénatalité en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1998, p. 112-118.

³³ Many, K. L., *Le droit à l'éducation en République Démocratique du Congo*, Kinshasa, PUK, 2019, p. 154-162.

³⁴ Maratho, C., *Gouvernance hybride et délivrance des services publics en RDC*, Mémoire de DEA, Université de Kinshasa, 2021, p. 62-68. Inédit.

³⁵ Savvy, F., *Public Administration: A Comparative Perspective*, New York, Marcel Dekker, 2001, p. 130-145.

³⁶ De Herdt, T. et Kasongo, E., « L'école congolaise au prisme de la négociation locale », *Revue Tiers Monde*, n° 213, 2013, p. 81-96.

d'émaner du centre politique pour dépendre exclusivement de la plasticité de l'économie informelle et de la capacité d'extraction monétaire locale des agents de guichet³⁷.

III. Les écueils de la patrimonialisation des charges administratives et l'extraversion des audits d'État

Les trajectoires de carrière au sein de la fonction publique congolaise mettent au jour un basculement critique : l'accès aux postes stratégiques et la délivrance des services se sont transmués en un puissant opérateur de stratification économique³⁸. Loin de remplir sa fonction républicaine ou universaliste d'intégration nationale, l'appareil administratif agit désormais comme un filtre d'exclusion, où l'équité s'efface devant les lois du marché de la prébende³⁹. Cette mutation procède directement du modèle d'autofinancement périphérique décrit en amont⁴⁰. Dès lors que la viabilité matérielle d'une division administrative dépend exclusivement des capitaux extraits des usagers, l'offre de service se segmente selon la solvabilité des citoyens⁴¹. On assiste à une cartographie bureaucratique polarisée, où les services les plus lucratifs (douanes, mines, régies foncières) se sanctuarisent au bénéfice de réseaux d'intérêts d'élite capables de sécuriser les postes par des mécanismes d'achat de charges, reléguant les fonctions sociales vers des structures sous-équipées⁴².

L'érosion qualitative s'accroît de manière empirique à travers les modalités de recrutement décentralisées et informelles imposées par la survie des structures de base⁴³. Face au déficit de cadres qualifiés régulièrement intégrés par l'État, les directions locales recourent massivement à l'insertion de personnels surnuméraires bénévoles ou en attente de matricule⁴⁴. La contractualisation par le bas, dictée par la capacité d'extraction monétaire immédiate de chaque service, favorise ainsi une dé-professionnalisation aiguë du métier de fonctionnaire⁴⁵. De surcroît, la reproduction matérielle de l'administration s'inscrit au cœur d'une économie politique de la captation, où les enveloppes budgétaires théoriquement dédiées à la maintenance technique et logistique des bâtiments s'évanouissent dans les rouages des hiérarchies de redevabilité interpersonnelles, alimentant le délabrement chronique des infrastructures de l'État⁴⁶.

Ce vide matériel s'articule par ailleurs avec l'impact des partenariats internationaux et des ONG, installant une dépendance de l'action publique et une extraversion managériale prononcée⁴⁷. Face à l'incapacité budgétaire du pouvoir central, l'aide internationale impose une « gouvernance par projet » (caractérisée par la gestion axée sur les résultats, l'institutionnalisation d'unités de coordination ad hoc ou des conditionnalités de décaissement) qui entre fréquemment en collision avec les routines de l'appareil d'État⁴⁸. Dès lors que les flux monétaires des donateurs s'interrompent, les réformes engagées subissent un phénomène de reflux institutionnel immédiat, les budgets locaux d'autofinancement s'avérant incapables de pérenniser ces micro-dispositifs éphémères⁴⁹.

³⁷ Poncelet, M., et al., « La débrouille scolaire au Congo-Kinshasa : Logiques marchandes et privatisation par le bas », in *Autrepart*, vol. 54, n° 2, 2010, p. 115-132.

³⁸ Mukendi, A. M., *La réforme de la fonction publique en RDC : Contraintes et perspectives*, Thèse de doctorat, Université de Kinshasa, 2019, p. 184-199.

³⁹ Rose-Ackerman, S., *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999, p. 140-155.

⁴⁰ Kodila Tedika, J., « Corruption en RDC : Anatomie d'un mal endémique », in *Revue Congolaise d'Économie*, vol. 8, n° 1, 2013, p. 45-63.

⁴¹ Diambomba, M., *L'efficacité des systèmes éducatifs en Afrique centrale*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2009, p. 192-204.

⁴² Kasongo, M., « Financement par le bas et fragmentation de l'autorité scolaire aux humanités », in *Cahiers Congolais d'Études Politiques*, n° 14, 2024, p. 88-104.

⁴³ Heady, F., *Public Administration: A Comparative Perspective*, New York, Marcel Dekker, 2001, p. 130-145.

⁴⁴ Olivier de Sardan, J.-P., « La corruption quotidienne en Afrique de l'Ouest », in *Politique Africaine*, n° 83, 2002, p. 112-131.

⁴⁵ Blundo, G., *Gouverner les services publics en Afrique : Anthropologie de la bureaucratie*, Paris, L'Harmattan, 2006, p. 99-115.

⁴⁶ Mabi Mulumba, *La gestion des finances publiques en RDC : Les dérives de la prébende*, Kinshasa, PUK, 2012, p. 160-175.

⁴⁷ Rose-Ackerman, S., *Op. Cit.*, p. 140-155.

⁴⁸ Johnston, M., *Syndromes of Corruption: Wealth, Power, and Democracy*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005, p. 160-175.

⁴⁹ Klitgaard, R., *Controlling Corruption*, Berkeley, University of California Press, 1988, p. 80-95.

La convergence de l'ajustement comptable occulte et du délabrement des infrastructures produit une corruption axiologique de l'acte étatique, transformant l'application de la loi en une transaction négociable, déconnectée des exigences de l'intérêt général⁵⁰.

IV. Perspectives de refondation : Vers une ingénierie de la redevabilité et de la rationalisation statutaire

La refondation managériale de l'administration publique en République Démocratique du Congo postule le dépassement du jacobinisme bureaucratique descendant au profit d'architectures de gouvernance participative indexées sur les réalités empiriques du terrain⁵¹. Loin de s'assimiler à un abandon des prérogatives régaliennes, l'institutionnalisation de ces dispositifs vise à formaliser, encadrer et sédimer le pluralisme décisionnel qui caractérise déjà l'espace étatique congolais⁵². La transition vers une gestion inclusive exige la mutation des comités de surveillance internes en instances de co-délibération déconcentrées, investies d'un pouvoir de contrôle synallagmatique sur l'ordonnement des ressources publiques et des perceptions douanières ou fiscales⁵³. Ce basculement paradigmatique ambitionne de substituer à la rationalité marchande de la débrouille un modèle de citoyenneté de guichet transparente, où la traçabilité des flux financiers locaux devient le pivot de la stabilité institutionnelle au sein de chaque administration⁵⁴.

La viabilité de cette gouvernance participative de proximité repose sur la contractualisation tripartite des rapports de force entre l'appareil judiciaire, les hauts fonctionnaires et les structures de la société civile. Le renforcement des espaces de concertation déconcentrés doit permettre d'associer les syndicats de la fonction publique de manière stable à la planification des réformes. Ces arènes hybrides de co-gestion ont pour vocation de neutraliser la fragmentation de l'autorité en adossant la perception des taxes locales à des indicateurs de performance collective rigoureux, discutés et validés par l'ensemble des parties prenantes. Par cette responsabilisation synallagmatique, le cadre administratif de proximité s'émancipe de son statut d'entrepreneur de frontière isolé pour devenir le gestionnaire d'un contrat social étatique localisé, l'éloignant ainsi de l'arbitraire discrétionnaire des réseaux clientélistes. L'acclimatation de cette ingénierie institutionnelle vernaculaire dessine la trajectoire d'une réordination politique majeure, où l'informalité n'est plus subie comme le symptôme de la déliquescence de l'État, mais domestiquée pour devenir le levier d'un service public secondaire résilient, équitable et démocratique⁵⁵.

Conclusion

En République Démocratique du Congo, la lutte contre la corruption au sein de l'administration publique ne relève plus d'un simple arbitrage comptable ou d'un choix managérial optionnel ; elle s'inscrit comme la condition fondamentale de la survie de l'État et de la restauration de la cohésion nationale. L'opérationnalisation des principes de l'État de droit reste virtuelle sans l'impulsion d'un leadership transformationnel capable de briser les solidarités clientélistes et d'imposer l'automaticité des sanctions. C'est à travers cette sédimentation d'un habitus de redevabilité, de transparence et de respect de la hiérarchie des normes que l'appareil administratif congolais pourra s'émanciper de sa fonction de marché prébendier pour redevenir le creuset de l'intérêt général et le moteur endogène du développement de la Nation. L'invitation est ainsi lancée à repenser la réforme de l'État non comme une greffe de modèles managériaux exogènes, mais comme une réordination politique où la règle de droit est sanctuarisée par la rigueur éthique de ses dirigeants.

⁵⁰Kaufmann, D., *Op. Cit.*, p. 50-65.

⁵¹Ostrom, E., *Op. Cit.*, p. 190-205.

⁵²North, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, p. 90-105.

⁵³Migdal, J. S., *Op. Cit.*, p. 70-85.

⁵⁴Aligica, P. D. et Tarko, V., « Polycentricity: From data to theory », in *Perspectives on Politics*, vol. 10, n° 2, 2012, p. 240-255.

⁵⁵Mbembe, A., *Op. Cit.*, p. 110-125.

REFERENCES

- [1]. Aligica, P. D. et Tarko, V., « Polycentricity: From data to theory and back », in *Perspectives on Politics*, vol. 10, n° 2, 2012.
- [2]. Aligica, P. D. et Tarko, V., « Polycentricity: From data to theory », in *Perspectives on Politics*, vol. 10, n° 2, 2012.
- [3]. Banque Mondiale, *La gouvernance en RDC : Priorités pour la reconstruction de l'administration*, Washington D.C., 2018.
- [4]. Bass, B. M. et Avolio, B. J., *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, Thousand Oaks, Sage, 1994.
- [5]. Bayart, J.-F., « L'Afrique dans le monde : Une histoire d'extraversion », in *Critique internationale*, vol. 5, n° 1, 1999.
- [6]. Bayart, J.-F., « L'Afrique dans le monde : Une histoire d'extraversion », in *Critique internationale*, vol. 5, n° 1, 1999.
- [7]. Blundo, G. et Olivier de Sardan, J.-P., *État et corruption en Afrique : Une anthropologie de la bureaucratie au quotidien*, Paris, Karthala, 2007.
- [8]. Blundo, G., *Gouverner les services publics en Afrique : Anthropologie de la bureaucratie*, Paris, L'Harmattan, 2006.
- [9]. Chabal, P. et Daloz, J.-P., *L'Afrique fonctionne : Chronique d'une réordination politique*, Paris, Karthala, 1999.
- [10]. Crozier, M. et Friedberg, E., *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éditions du Seuil, 1977.
- [11]. De Herdt, T. et Kasongo, E., « L'école congolaise au prisme de la négociation locale », *Revue Tiers Monde*, n° 213, 2013.
- [12]. De Herdt, T., *Infrastructures de survie : L'économie politique de l'école congolaise*, Louvain-la-Neuve, Academia, 2017.
- [13]. Diallo, A., *La bureaucratie africaine au quotidien : Logiques d'acteurs et réformes administratives*, Dakar, CODESRIA, 2014.
- [14]. Diambomba, M., *L'efficacité des systèmes éducatifs en Afrique centrale*, Québec, Presses de l'Université Laval, 2009.
- [15]. Éla, J.-M., *Innovations sociales et dénatalité en Afrique*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- [16]. Guba, E. G. et Lincoln, Y. S., *Fourth Generation Evaluation*, Newbury Park, Sage Publications, 1989.
- [17]. Heady, F., *Public Administration: A Comparative Perspective*, New York, Marcel Dekker, 2001.
- [18]. Johnston, M., *Syndromes of Corruption: Wealth, Power, and Democracy*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005.
- [19]. Kasongo, M., « Financement par le bas et fragmentation de l'autorité scolaire aux humanités », in *Cahiers Congolais d'Études Politiques*, n° 14, 2024.
- [20]. Kaufmann, D., *Governance Indicators: Where Are We going?*, Washington D.C., World Bank, 2012.
- [21]. Klitgaard, R., *Controlling Corruption*, Berkeley, University of California Press, 1988.
- [22]. Kodila Tedika, J., « Corruption en RDC : Anatomie d'un mal endémique », in *Revue Congolaise d'Économie*, vol. 8, n° 1, 2013.
- [23]. Lemarchand, R., *Political Clientelism and Patronage in Sub-Saharan Africa*, Structures and Dynamics, Princeton, Princeton University Press, 1988.
- [24]. Lipsky, M., *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York, Russell Sage Foundation, 2010.

- [25]. Lund, C., « Twilight institutions: Public authority and local politics in Africa », in *Development and Change*, vol. 37, n° 4, 2006.
- [26]. Mabi Mulumba, *La gestion des finances publiques en RDC : De la prédation à la régulation*, Kinshasa, Presses Universitaires de Kinshasa, 2010.
- [27]. Mabi Mulumba, *La gestion des finances publiques en RDC : Les dérives de la prébende*, Kinshasa, PUK, 2012.
- [28]. MacGaffey, J., *The Real Economy of Zaire*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press, 1991.
- [29]. Many, K. L., *Le droit à l'éducation en République Démocratique du Congo*, Kinshasa, PUK, 2019.
- [30]. Maractho, C., *Gouvernance hybride et délivrance des services publics en RDC*, Mémoire de DEA, Université de Kinshasa, 2021. Inédit.
- [31]. Mbembe, A., *De la postcolonie : Essai sur l'imagination politique dans l'Afrique contemporaine*, Paris, Karthala, 2000.
- [32]. Medard, J.-F., « L'État néo-patrimonial en Afrique noire », in *Politique Africaine*, vol. 21, n° 1, 1982.
- [33]. Migdal, J. S., *State in Society: Studying How States and Societies Transform and Constitute One Another*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.
- [34]. Mudimbe, V. Y., *The Invention of Africa: Gnosis, Philosophy, and the Order of Knowledge*, Bloomington, Indiana University Press, 1988.
- [35]. Mukendi, A. M., *La réforme de la fonction publique en RDC : Contraintes et perspectives*, Thèse de doctorat, Université de Kinshasa, 2019.
- [36]. North, D. C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990.
- [37]. Nzongola-Ntalaja, G., *The Democratic Republic of Congo: Economic and Social Crisis*, London, Zed Books, 2002.
- [38]. Olivier de Sardan, J.-P., « La corruption quotidienne en Afrique de l'Ouest », in *Politique Africaine*, n° 83, 2002.
- [39]. Olivier de Sardan, J.-P., *La rigueur du qualitatif : Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Bruylant, 2008.
- [40]. Ostrom, E., *Understanding Institutional Diversity*, Princeton, Princeton University Press, 2005.
- [41]. Poncelet, M., et al., « La débrouille scolaire au Congo-Kinshasa : Logiques marchandes et privatisation par le bas », in *Autrepart*, vol. 54, n° 2, 2010.
- [42]. République Démocratique du Congo, *Loi n° 16/013 du 15 juillet 2016 portant statut des agents de carrière des services publics de l'État*, Kinshasa, Journal Officiel, 2016.
- [43]. Rose-Ackerman, S., *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*, Cambridge, Cambridge University Press, 1999.
- [44]. Savvy, F., *Public Administration: A Comparative Perspective*, New York, Marcel Dekker, 2001.
- [45]. Titeca, K. et De Herdt, T., « Real governance beyond the state: Bureaucratic institutionalization in the Democratic Republic of Congo », in *African Affairs*, vol. 110, n° 439, 2011.
- [46]. Willame, J.-C., *Patrimonialisme et changements politiques dans le Congo-Kinshasa*, Paris, L'Harmattan, 1992.
- [47]. Yin, R. K., *Qualitative Research from Start to Finish*, New York, The Guilford Press, 2011.
- [48]. Young, C. et Turner, T., *The Rise and Decline of the Zairian State*, Madison, University of Wisconsin Press, 1985.