

## Nécessité d'une nouvelle approche pour la revitalisation des actions de développement dans les entités territoriales décentralisées de la ville de Kinshasa

### [ Need for a new approach for the revitalization of development actions in the decentralized territorial entities of the city of Kinshasa ]

*Clément Kilutu Kakodi*

Assistant et Doctorant en Sciences Politiques et Administratives, Université de Kinshasa, RD Congo

---

Copyright © 2022 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

**ABSTRACT:** This reflection proposes a new approach for the development of the Communes of the City of Kinshasa. This is enshrined in a four-pole model called the « RDPE model », i.e. a model based on Retrospective, Diagnosis, Project and Evaluation.

**KEYWORDS:** Development, territorial entity, municipality, RDPE model, Kinshasa.

**RESUME:** Cette réflexion propose une nouvelle approche pour le développement des Communes de la Ville de Kinshasa. Celle-ci est consacrée dans un modèle à quatre pôles baptisé « modèle RDPE », c'est-à-dire un modèle qui se repose sur la Rétrospective, le Diagnostic, le Projet et l'Évaluation.

**MOTS-CLEFS:** Développement, entité territoriale, commune, modèle RDPE, Kinshasa.

#### 1. INTRODUCTION

Quelques décennies après la décentralisation, les collectivités territoriales s'engagent dans un processus de modernisation afin de rompre avec la gestion bureaucratique héritée des administrations d'Etat. Les collectivités territoriales sont aujourd'hui en quête d'un modèle de gestion qui leur est propre, car jusque-là, les seuls outils de gestion explorés émanaient du secteur privé. Tout en proposant la construction originale d'un système de Management Public Territorial, Serge HUTEAU [1] se livre à une véritable analyse des besoins et des priorités des collectivités en terme d'organisation et de management, et aboutit à un constat simple mais déterminant qui réside dans l'inversion du « comment » (l'organisation) et du « pourquoi » (la stratégie): porter l'attention sur les moyens plutôt que sur la fin.

Michel CASTEIGTS [2] renchérit que dans les dernières décennies, l'action publique est marquée, partout dans le monde, par les confrontations des logiques institutionnelles et des logiques territoriales. L'évolution des enjeux sociaux et des contenus techniques des politiques publiques conduit à en diversifier les échelles spatiales et les modes de régulation. Cette désinstitutionnalisation des territoires devrait instaurer une nouvelle configuration d'action publique. De ce fait, cette action publique à géométrie variable implique de nouveaux types de relation aux territoires, de nouvelles formes de partenariat entre collectivités publiques et de nouveaux modes de régulation qui bouleversent les cadres de l'action publique.

Les évidences ci-dessus ne laissent pas en reste la plupart des entités territoriales de la République Démocratique du Congo. La promulgation de la Loi organique n°08/016 du 07 Octobre 2008 a redessiné le devenir et l'avenir des Villes, des Communes, des Secteurs et des Chefferies de la République Démocratique du Congo car, ils sont dorénavant dotés de la personnalité

juridique, jouissent de l'autonomie de leurs ressources humaines, matérielles, économiques et techniques, et ont des matières de plus en plus importantes dans leurs attributions. Outre les ressources propres, ces entités sont dotées « des ressources provenant des recettes à caractère national, des ressources de la Caisse Nationale de Péréquation, sans oublier des ressources exceptionnelles focalisées essentiellement sur les emprunts intérieurs pour financer leurs investissements »<sup>1</sup>.

Cependant, en scrutant ces Entités Territoriales Décentralisées, l'on note la persistance des problèmes sérieux de leur développement. Particulièrement pour les Entités Territoriales Décentralisées de la Ville de Kinshasa, les animateurs restent vraiment inefficaces et la quasi-totalité des actions menées restent impertinentes et ne contribuent nullement à leur développement, au moment où « dans un contexte marqué par la territorialisation des politiques publiques et la consécration de la proximité, la gestion locale qui n'est qu'une composante de la gestion de la ville, constitue aujourd'hui la clef de voûte de tout développement local » [3].

En clair, le tableau sur le développement des Entités Territoriales Décentralisées de la Ville de Kinshasa reste sombre, surtout qu'il y a rareté et insignifiance de la rétrocession, absence de la culture entrepreneuriale dans le chef de l'autorité communale et des animateurs des services, offuscation de la libre administration et non organisation des élections des membres des organes locaux. Ce sont bien ces épineux problèmes qui expliquent le mieux possible l'état des choses.

Ainsi, à la suite des scientifiques et des praticiens les plus prolifiques qui ont préconisé des nouvelles approches ou des stratégies idoines pour booster le développement des entités locales, il devient important, dans cette réflexion, d'insuffler une nouvelle approche à travers un modèle à quatre pôles, pour le développement des entités territoriales décentralisées de la Ville de Kinshasa en République Démocratique du Congo. Ces pôles sont: Rétrospective, Diagnostic, Projet et Evaluation. D'où, le modèle en question est baptisé « RDPE ».

## **2. LE MODÈLE RDPE ET SES AXES EXPLICATIFS**

Dans l'axe inaugural de cette réflexion, nous présentons, d'une part, la nouvelle approche convoitée qui est incarnée par le modèle quadripolaire « RDPE » et, d'autre part, nous en donnons des explications liminaires sur les principaux axes constitutifs.

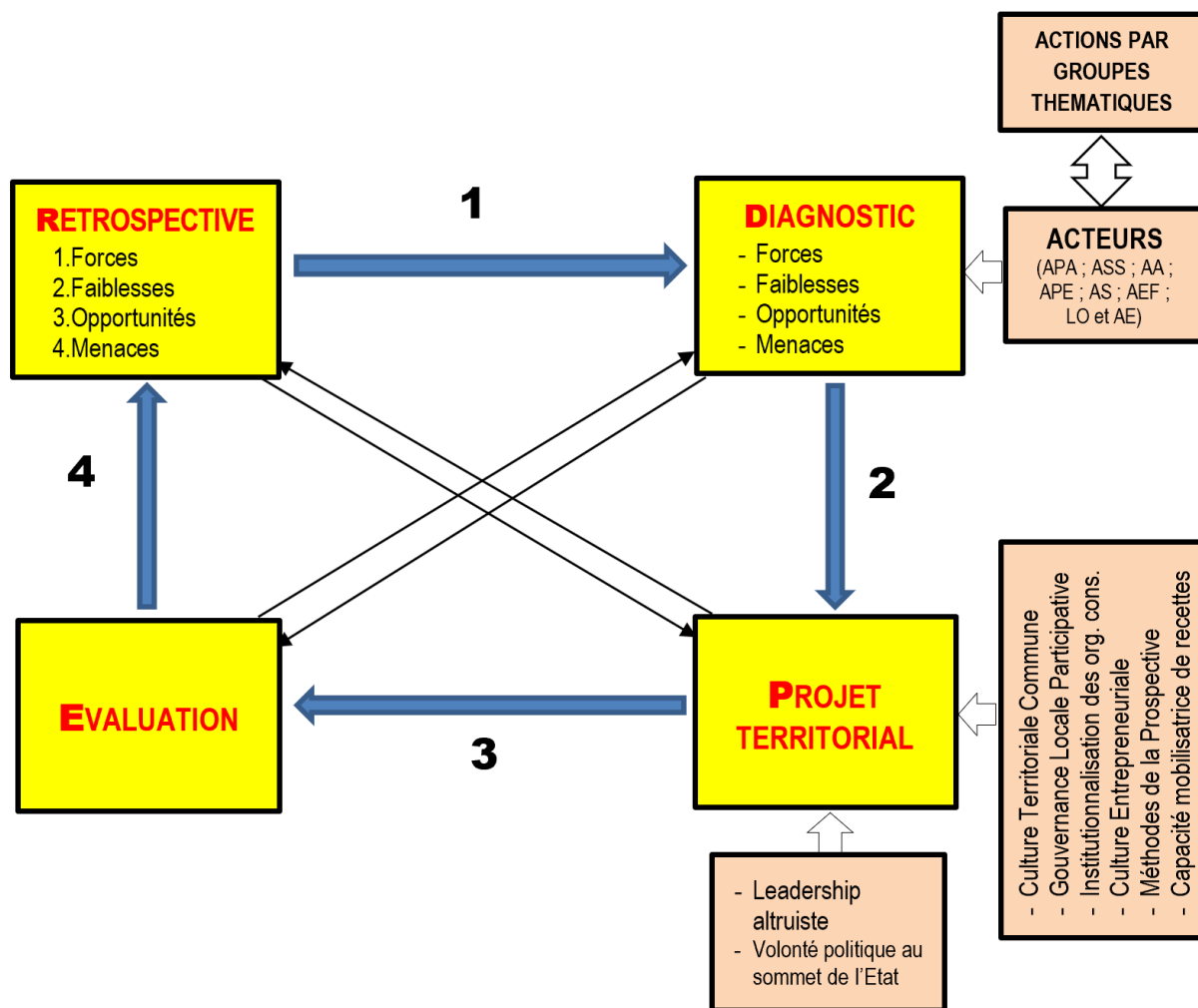
### **2.1. LE PORTRAIT-ROBOT DU MODÈLE RDPE**

Le Modèle RDPE, pour renchérir Nicolas BULLE [4], un modèle scientifique est celui qui offre une représentation sélective et symbolique d'un phénomène empirique. La notion de modèle s'applique aussi à l'exemple type d'un corpus théorique. Dans le domaine particulier de la logique managériale, le modèle est un champ de réalisation de ce qui est exprimé par un système formel. Suivant la première acception, celle qui nous intéresse, c'est là où on parle de « modèle » comme une réalité avec l'intelligence peut manipuler et confronter analogiquement à une autre réalité afin d'en rendre compte de manière scientifique exploitable.

Concernant notre modèle, il retrace le processus du développement territorial ou local où le projet territorial a une place de choix. Le modèle vise la revitalisation ou le remodelage des politiques/actions publiques au niveau local. En d'autres termes, il est le soubassement des actions de développement à mener dans les Communes de la Ville de Kinshasa. Ci-dessous son portrait-robot.

---

<sup>1</sup> Lire à ce sujet la Loi organique n°08/016 du 07 Octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des Entités Territoriales Décentralisées et leurs rapports avec l'Etat et les Provinces.



## 2.2. L'EXPLICATION DES AXES

Rappelons avec Dominique-Paule DECOSTER [5] que le développement local est un processus collectif d'innovation territoriale inscrit dans la durabilité. Ce processus s'enracine dans un territoire pertinent, il y fédère et organise en réseau les acteurs économiques, sociaux, environnementaux et culturels pétris d'une culture commune de projet dont la finalité est le bien-être collectif et la centralité: l'être humain.

Le Modèle RDPE, à l'instar d'autres schémas ou modèles territoriaux comme le SCOT<sup>2</sup> [6], le TRACER<sup>3</sup> [7], part de la considération juridique de la Commune, c'est-à-dire une Entité Territoriale Décentralisée, pour une considération scientifique la qualifiant d'acteur collectif entrepreneur ou innovant dont la coproduction des actions publiques reste le maître-mot.

En effet, quatre axes ou pôles essentiels soutiennent le modèle RDPE:

1. le premier se centre sur la **Rétrospective**, c'est-à-dire un regard est jeté en arrière pour dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la gouvernance de la *res publica* locale, sur tous les secteurs et sous-secteurs possibles;

<sup>2</sup> SCOT = Schéma de Cohérence Territoriale

<sup>3</sup> TRACER = Tous ensemble – Réputation – Affinités – Conversion – Engagement – Rétention

2. le deuxième se focalise sur le **Diagnostic**. Ici, les acteurs se servent, d'abord, des données du passé, puis du présent pour dégager systématiquement les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui découlent des domaines territoriaux au niveau local;
3. le troisième est celui de la conception du **Projet territorial** qui n'est qu'un document intégrateur, fédérateur, unique prenant en compte les aspirations et les actions préconisées par les différents groupes thématiques. Ce document tient compte des données provenant de deux précédentes étapes;
4. le quatrième présente les éléments de l'**Evaluation**. Sur base d'un référentiel, l'on se rendra compte des effets du projet territorial dans cinq ans, sinon faire encore un flashback au niveau du groupe thématique ou carrément reprendre le processus.

### 3. LES PÔLES EXPLICATIFS DU MODÈLE RDPE

#### 3.1. PÔLE 1: RÉTROSPECTIVE

Kimon VALASKAKIS [8] insiste dans son étude que la rétrospective ou l'histoire est le regard scientifique sur le passé. Les démarches rétrospective et prospective sont symétriques et complémentaires, d'autant plus qu'il est aberrant d'essayer d'appréhender le futur sans référence aux changements structurels qu'on retrouve dans la longue échéance ou d'analyser la longue échéance sans se référer à la fois au passé et à l'avenir.

Dans tous les travaux de prospective, le regard rétrospectif est largement présent puisque le cœur de la démarche est de mettre en évidence des tendances lourdes et des lieux de changement.

D'une façon générale, les travaux de prospective font toujours l'objet de rétrospective pour mieux comprendre les «erreurs» de méthode ou d'appréciation qui les caractérisent. Un regard « rétrospectif » permet de mieux repérer en fonction de quels critères certains paramètres ont été jugés importants et pourquoi d'autres ont été laissés de côté. Mais, il n'existe pas à l'heure actuelle un ensemble de travaux sur le thème de la rétrospective de la prospective qui permettrait de proposer des règles claires d'évaluation des travaux de prospective déjà réalisés. Nous avons trouvé trace de deux analyses rétrospectives d'un travail prospectif. Le premier est la recension par Bernard CAZES d'une séance d'évaluation qui s'est tenue en 1985 sur un travail de prospective réalisé en 1962 avec comme horizon précisément cette année 1985. Le second est un article de 1989 de Laurent SCHWAB, portant sur l'évaluation des prévisions technologiques de la Rand Corporation [9].

La rétrospective définit chronologiquement l'histoire et l'évolution d'un fait, du passé jusqu'à son aboutissement. Dans le cadre de la prospective, la rétrospective n'est qu'une étape qui met à la disposition des acteurs locaux, une quantité suffisante d'informations à exploiter lors du diagnostic. En d'autres termes, la rétrospective est une étape importante de rappel des acteurs, elle fait raviver la mémoire des acteurs en vue de ne pas avoir une vision courte des faits ou des problèmes territoriaux, mais à avoir une vision très large tant du passé que du futur dans le diagnostic. Chaque groupe d'acteurs est appelé à fouiller, à creuser, à fouiner et à consolider les informations importantes du passé (dans l'Entité Territoriale Décentralisée) avant de se lancer dans le diagnostic. La rétrospective est une étape de rappel des faits et des problèmes tant soit peu lointains qui se sont posés ou qui ont dû se poser dans tel ou tel autre secteur de la collectivité territoriale. De ce fait, les acteurs, dans leurs groupes thématiques respectifs, auront une vision claire du passé, qu'il soit lointain ou proche. Ces faits et problèmes sont à coucher inévitablement dans des documents de travail et sont accessibles à tous les groupes thématiques.

#### 3.2. PÔLE 2: DIAGNOSTIC

Pour le diagnostic, plusieurs acteurs peuvent être identifiés au niveau local, bien évidemment au niveau des Communes de la Ville de Kinshasa. Ces acteurs sont de plusieurs ordres. Dans cette démarche, nous voulons nous démarquer des autres, pour ne pas tomber dans la présentation classique des acteurs.

Pour raisons de spécificité dans la phase de diagnostic, les acteurs devront être répartis en tenant compte de leurs missions. Ainsi, ils sont répartis en groupes: politico-administratifs, administratifs, des services spécialisés, paraétatiques, sociaux, économique-financiers, des leaders d'opinions et externes.

En effet, les acteurs politico-administratifs sont des autorités territoriales. Ce sont des personnes revêtues du pouvoir d'administrer une circonscription territoriale. Pour les Communes de la Ville de Kinshasa, l'allusion est faite au Bourgmestre, au Bourgmestre Adjoint, au Chef de Quartier et au Chef de Quartier Adjoint.

Les acteurs administratifs regroupent tous les carriéristes (les fonctionnaires ou les agents sous statut) et les contractuels (les agents sous contrat) qui sont affectés dans les Maisons communales et dans les différents quartiers de la Ville de Kinshasa.

Les acteurs des services spécialisés regroupent les trois services spécialisés en détachement dans les Communes. Il s'agit de l'Agence Nationale de Renseignement, de la Police Nationale Congolaise et de la Direction Générale de Migration.

Les acteurs paraétatiques ou parastataux comprennent les services publics qui fonctionnent parallèlement aux côtés des services de l'administration centrale de l'Etat. Les expressions services publics parastataux et services publics paraétatiques sont synonymes des expressions services publics décentralisés et services publics industriels et commerciaux. Dans cette catégorie d'acteurs, nous considérons tous les succursales, antennes, bureaux, ... de tous les établissements, sociétés commerciales, structures, entreprises, ... publics de l'Etat au niveau des Communes de la Ville de Kinshasa.

Les acteurs sociaux comprennent toutes les institutions privées et d'utilité publique qui évoluent dans le secteur social. Il s'agit bien évidemment des écoles, des églises, des ONG, des fondations, ... implantées dans les Communes respectives de la Ville de Kinshasa. Compte tenu de la pertinence et de l'impact positif de ce secteur dans la plupart des Communes, notre souhait est qu'il soit éclaté en sous-groupes thématiques, c'est-à-dire que chaque groupe d'acteurs constitue un sous-groupe à part entière.

Les acteurs économique-financiers regroupent les opérateurs économiques et financiers privés qui évoluent dans les Communes de la Ville de Kinshasa. Il s'agit des personnes morales et physiques qui se sont lancés dans la production, la microfinance, l'agriculture, l'élevage, l'artisanat, les banques, l'industrie, les Activités Génératrices de Revenus, ...

Dans la catégorie « leaders d'opinions », nous regroupons des individus qui, par leur notoriété, leur expertise ou leur activité sociale sont susceptibles d'influencer les opinions ou les actions d'un grand nombre d'individus. Nous citons ici les coaches des clubs sportifs, les encadreurs des jeunes dans les églises, les présidents des chorales, des orchestres, les présidents des tontines, ...

La catégorie « acteurs externes » comprend toutes les institutions publiques et privées d'autres Etats dont leurs actions ont eu ou pourront avoir des impacts positifs sur les Communes de la Ville de Kinshasa. Il s'agit des ONGI, des agences techniques de coopération, des fondations et autres.

Tout compte fait, les acteurs décrits ci-dessus peuvent, si le besoin est ressenti, se répartir en sous-groupes pour beaucoup plus de pertinence et d'efficacité.

Par ailleurs, plusieurs secteurs ou domaines à diagnostiquer peuvent être ici évoqués. Ce qui nous pousse à rejoindre Godé ATSHWEL-OKEL MUNTUNGI [10] qui en aborde six pour décrire les chantiers de l'administration publique, d'une façon globale. Il s'agit du:

- Secteur politico-administratif qui concerne le rapport entre le pouvoir politique et l'administration publique, les élections des autorités administratives ou politico-administratives, les fonctions des administrations (les missions des administrations, l'acquisition des biens et services par l'administration – marchés publics), les réformes administratives, les modes d'organisation administrative/de gestion administrative (centralisation, décentralisation, régionalisme politique, fédéralisme), les types de contrôle, l'aménagement du territoire, les politiques publiques, la planification, la territoriale de développement, les grands services publics, les institutions administratives, l'organisation et les méthodes d'exécution du travail administratif, ...;
- Secteur économique-financier qui regroupe la production administrative, les finances publiques, la fonction financière (la préparation administrative du budget, l'exécution du budget par l'administration publique), ...;
- Secteur socio-culturel qui concerne l'éducation, la santé publique, l'habitat, le sport et loisirs, le tourisme, ...;
- Secteur sécuritaire qui fait allusion à la police, à l'armée et à la justice;
- Secteur environnemental qui est consacré au développement durable, à la protection et à la conservation de la nature, à la santé humaine et à la toxicologie environnementale, à la démographie, aux déchets solides dangereux, à l'administration des cimetières, à l'urbanisme, à la pollution atmosphérique, ...;
- Secteur humain qui est sensé piloter les autres secteurs. Il concerne la fonction publique, le fonctionnaire, la psychologie du fonctionnaire, les conflits dans l'administration, le fonctionnaire et le public, le fonctionnaire et l'organisation (syndicats, groupes de pression), ...

Dans cette réflexion, nous faisons nôtres les six domaines susvisés. Cependant, les acteurs sont appelés à les relativiser ou à les contextualiser suivant les compétences réservées aux Communes de la Ville de Kinshasa en tant qu'Entités Territoriales Décentralisées.

Eu égard à ce qui précède, nous nous rendons compte que, d'une part, il y a huit groupes d'acteurs et, de l'autre part, six principaux domaines à diagnostiquer, mais avec une trentaine de sous-secteurs et chaque groupe d'acteurs, au regard des missions assignées, saura déjà se classer dans l'un ou l'autre secteur, voire sous-secteur.

De cette façon, le diagnostic territorial remplira deux fonctions principales en atteignant trois objectifs. Alexandre PROVOST [11] indique que la fonction première du diagnostic territorial est de fournir une représentation consensuelle et fidèle de la réalité du milieu qui orientera le processus de définition de la vision, des engagements et des actions. Sa seconde fonction est de servir de référentiel au suivi de la démarche.

En comparant la situation dans plusieurs années avec le diagnostic initial, on pourra se rendre compte de la pertinence des objectifs et de la performance des actions. Les trois objectifs du Diagnostic territorial correspondent à ses trois principales phases de développement.

Le diagnostic ne sera pertinent que si ces trois objectifs sont pleinement atteints. Son premier objectif est de *mobiliser les parties prenantes* (groupes d'acteurs) en identifiant les principaux acteurs du milieu, en sélectionnant les participants actifs et en les préparant à la démarche. Ils seront effectivement appelés à participer en livrant de l'information et en contribuant à la réflexion. Le deuxième objectif est de *connaître l'état des différentes composantes de la collectivité*, ce qui se fait par une évaluation structurée en thèmes et en couplant des données objectives (faits) et des données subjectives (perceptions). Le troisième objectif consiste à *identifier et comprendre les principaux enjeux qui affectent positivement et négativement la communauté*. Il importe de viser un équilibre entre l'évaluation thématique et l'analyse des enjeux en évitant de se perdre inutilement dans un enchevêtrement de statistiques qui se révélerait inutile ou en détaillant des enjeux ciblés à la hâte et peu prioritaires.

En ce qui concerne l'outil d'analyse, nous proposons que les acteurs puissent recourir au modèle « SWOT » (Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats) ou AFOM (Atouts – Faiblesses – Opportunités – Menaces) qui combine l'étude des forces et des faiblesses d'une organisation, d'un territoire, d'un secteur, etc. avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement [12].

Le but de l'analyse est de prendre en compte dans la stratégie, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. La plupart du temps, cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts. L'ordre et la manière d'identifier et d'étudier les quatre facteurs (forces, faiblesses, opportunités, menaces) peuvent différer considérablement. Mais, pour les Communes de la Ville de Kinshasa, ces facteurs sont à présenter ou à analyser comme suit:

- Les forces sont à considérer comme les aspects positifs internes que contrôle les Communes et sur lesquels on peut bâtir dans le futur;
- Les faiblesses, par opposition aux forces, sont les aspects négatifs internes mais qui sont également contrôlés par les Communes, et pour lesquels des marges d'amélioration importantes existent. L'analyse SWOT étant basée sur le jugement des participants, elle est « par nature subjective et qualitative ». Si l'étude des forces et celle des faiblesses nécessitent d'être approfondies, deux outils peuvent être utilisés pour fournir des pistes d'investigation: l'audit des ressources (temporelles, financières, matérielles et humaines) et l'analyse des meilleures pratiques (comparaison à l'intérieur de la Ville, de la Province, du Pays entre ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien suivant certains indicateurs);
- Les opportunités sont les possibilités extérieures positives, dont on peut éventuellement tirer parti, dans le contexte des forces et des faiblesses actuelles;
- Les menaces sont les problèmes, obstacles ou limitations extérieures, qui peuvent empêcher ou limiter le développement des Communes.

### 3.3. PÔLE 3: PROJET

Après que les acteurs primordiaux soient connus et que les secteurs à diagnostiquer soient repérés, l'heure est arrivée où ces derniers doivent passer à la conception et la mise en place d'un projet territorial.

En effet, le projet territorial est la vision décidée et choisie de l'avenir pour les citoyens. Il s'agit d'un acte collectif de réflexion et de propositions dont le but est de prendre en charge son destin, d'être en mesure d'affirmer ses propres priorités, de savoir, à chaque instant, pour chaque action, quel en est le sens à long terme [13]. Bref, le projet territorial est une construction collective ou une coproduction ayant des domaines à exploiter et des finalités propres. Le projet doit permettre de ne pas seulement subir des orientations définies par ailleurs, mais d'être en mesure de proposer les siennes propres. Il doit également permettre de relier entre elles les politiques sectorielles, dans une approche globale et humaniste, car l'être humain

ne se « découpe pas en tranches » au gré des secteurs de l'administration publique. Enfin, l'élaboration du Projet de Territoire est un moment privilégié de mobilisation des acteurs et des citoyens appelés à une coproduction de leur avenir.

Le projet territorial fait indéniablement appel à la notion de « management par projet ». Serge HUTEAU [14] pense que démarche à la mode par excellence, le management par projet devient un mode de fonctionnement permettant de remédier à tous les maux. En fait, ce qui conditionne le recours à un mode de management par projet, c'est en particulier le caractère nouveau ou non habituel de l'action, du dossier ou de l'opération en cause. Chaque projet relevant d'un groupe thématique sera donc spécifique, ce qui semble *a priori* s'opposer à la définition d'un mode de gestion susceptible de s'adapter à tous les projets. C'est justement pour cette raison que le mode par projet trouve sa justification. Il ne s'agit pas de définir précisément le déroulement d'un projet spécifique, mais de présenter un dispositif conçu adaptable quel que soit le projet voulu par les acteurs décrits ci-hauts.

Ainsi, le projet territorial dont question, est un document unique qui intègre ou fédère les actions à mener à court, à moyen et à long termes arrêtées par groupes thématiques en vue d'avoir une vision unique de développement de chaque Commune. Ces actions doivent corroborer avec le diagnostic issu de la matrice « SWOT » fait par chaque groupe d'acteurs, voire sous-groupe thématique. Ce qui voudrait signifier que toutes les actions de développement qui pourront se faire dans la Commune, devront se focaliser sur ce document guide.

### **3.4. PÔLE 4: EVALUATION**

Avant de penser à l'évaluation, il est louable de standardiser les résultats. Cette notion est chère à Henry MINTZBERG [15] quand il a pensé qu'il possible de standardiser les résultats du travail, en spécifiant les dimensions du produit ou la performance à atteindre. Il poursuit en disant que lorsque les résultats sont standardisés, les interfaces entre les tâches sont prédéterminées, comme par exemple dans le cas du relieur qui sait que les pages imprimées qu'il reçoit d'un collègue et la couverture qu'il reçoit d'autre autre, s'assembleront parfaitement les unes à l'autre.

En des termes clairs, la standardisation au sein des Communes est la spécification ou la connaissance à l'avance par des acteurs des résultats à obtenir ou des objectifs à atteindre. Tous les acteurs, qu'ils soient d'un groupe thématique ou d'un autre, doivent savoir en amont ce qu'ils doivent obtenir comme résultat par x ou y action reprise dans le projet territorial.

Par ailleurs, l'évaluation du projet territorial requiert, en amont, la mise en place d'un dispositif de suivi composé d'outils (indicateurs, tableau de bord) et d'une organisation (identification des personnes qui collectent les données, qui renseignent les indicateurs et les mettent en scène pour éclairer les décideurs). À échéances régulières (pendant la vie du projet, à son terme), les informations ainsi recueillies peuvent être analysées pour éclairer sur l'avancée et l'efficacité du projet. Elle permet de mesurer l'efficacité et l'efficience à la fois de la stratégie et des effets du projet (ce qui requiert en amont de doter, à la fois les objectifs stratégiques et les actions, d'indicateurs de réalisation et d'indicateurs de résultat), en comparant leurs résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre. L'évaluation doit également révéler les progrès réalisés en ce qui concerne les méthodes employées, et conduire, si besoin, à de nouvelles améliorations.

L'objectif de l'évaluation est, au regard de l'analyse qui aura été faite (a-t-on atteint les objectifs ? Peut-on expliquer les écarts ?), d'en tirer des conclusions quant aux résultats obtenus afin d'en déduire des leçons pour l'avenir. L'évaluation accompagnera ainsi la réorientation périodique des réponses aux enjeux de développement de chaque Commune. Elle permettra en particulier de faire évoluer le projet territorial de façon itérative. C'est dans cet esprit que l'on peut considérer que l'évaluation est la première étape de la concertation, permettant à tous les acteurs de bâtir ensemble le diagnostic territorial, de définir ce qui doit être évalué et selon quels critères. Ainsi, à terme, l'évaluation n'est plus redoutée comme une sanction ou le jugement porté par un acteur sur un autre.

Par ailleurs, il est bon d'indiquer que le processus d'évaluation imprègne l'organisation et les relations entre la collectivité et les acteurs de son territoire. Il interpelle tous les concernés, implique la confrontation de diverses visions des enjeux territoriaux de développement et des stratégies d'action pour y faire face. Il permet également la mise en partage des différentes cultures et pratiques de l'évaluation. Quelle que soit sa finalité, sa mise en œuvre entraînera sans doute des évolutions en termes d'organisation interne [16].

Tout cela suppose un travail d'apprentissage et de dialogue collectif, et un accompagnement au changement et aux modes de faire. Evaluer de façon collective permet de porter sur le projet territorial, une meilleure qualité de jugement, issu d'un croisement de regards pluriels et de construire une intelligence collective.

De cette façon, la préparation de l'évaluation d'un projet territorial commence par le débat des résultats que l'on attend de la mise en œuvre du projet. A cette occasion, une compréhension commune du projet se construit.

Aussi, les acteurs territoriaux doivent rejeter l'idée selon laquelle l'évaluation est une étape finale de la démarche d'un projet territorial. En réalité, au-delà du fait qu'elle se prépare dès l'amont et requiert un suivi régulier, elle peut aussi être menée en amont, avant la mise en œuvre (évaluation ex-ante pour vérifier notamment la cohérence globale du projet) et/ou à mi-parcours pour éventuellement rectifier le tir.

Au-delà de la préparation de l'évaluation, les acteurs territoriaux sont obligés de partager les résultats de l'exécution. De ce fait, l'évaluation partagée aide à apprécier les résultats obtenus et à se donner de nouveaux objectifs.

#### 4. LES ATOUTS ACCOMPAGNATEURS DU MODÈLE RDPE

La réussite du modèle en tant que représentation graphique des idées, dépend largement de beaucoup de facteurs. Dans le cadre précis, la réussite de ce modèle, particulièrement du projet territorial qui en est le socle, requiert inévitablement la culture territoriale commune, la gouvernance locale participative, l'institutionnalisation des structures de consultation, la promotion de la culture entrepreneuriale, le recours aux méthodes de la prospective et une forte mobilisation des recettes.

##### 4.1. LA CULTURE TERRITORIALE COMMUNE

Le projet territorial, dans sa complexité, fait appel à un bon nombre d'acteurs. Ces derniers ont des parcours et des profils qui peuvent être différents les uns des autres. Au moment où l'intérêt général prime dans la démarche du projet territorial, il est aussi souhaitable que les différents acteurs aient des attitudes et des visions communes. C'est le bien-fondé de la culture territoriale commune.

En effet, Renaud SAINSAULIEU [17] révèle que la culture est l'ensemble de valeurs, de règles et de représentations collectives qui fonctionnent au plus profond le rapport humain.

Ainsi, à l'instar de cultures individuelles, de cultures externes, nationales, régionales, locales ou encore de sous-cultures, cultures socio-professionnelles, nul doute, la démarche culturelle dote le manager de sa propre personnalité, son identité distincte des autres.

La culture territoriale commune doit être cet ensemble des valeurs, des symboles, des rites et des principes fondamentaux partagés par tous les acteurs dans une vision de développement. Cette culture prône à tout prix l'intérêt général et a des principaux piliers sur lesquels elle se repose: la mutualisation des connaissances et la standardisation des procédés. Ces piliers doivent être complétés par le courage, la détermination, le souci de mieux faire, la transparence, l'humanisme, l'entrepreneuriat et le goût du risque calculé.

Tout acteur impliqué directement ou indirectement dans le projet territorial de chaque Commune est appelé à faire siens les valeurs et les principes énoncés ci-haut. Leur transmission se fait grâce aux ateliers et aux séminaires de renforcement des capacités, aux manuels de vulgarisation, aux émissions radiotélévisées, aux sensibilisations vespérales et diurnes faites par les agents affectés aux quartiers par les mégaphones, ... Bref, la démarche de la culture territoriale commune vise l'instauration d'une normalisation comportementale au sein de chaque Commune, un ensemble des valeurs positives qui doit être partagé, d'abord, par les principaux acteurs et, ensuite, par l'ensemble de la population.

Par la culture territoriale commune, les formateurs font connaître les missions de la Commune dans sa pluralité de domaines, au-delà des objectifs que peuvent avoir les différents acteurs. A ce niveau, l'on devra via les réunions inter-acteurs procéder à la mutualisation des connaissances, c'est-à-dire à l'échange des connaissances sur le développement territorial en vue d'avoir plusieurs acteurs avec une même vision de la *res publica* locale. C'est un processus d'apprentissage collectif.

Outre ces procédés, il faut penser à la standardisation des procédés, c'est-à-dire tous les acteurs doivent savoir comment démarcher pour aboutir à un projet territorial, savoir se demander comment faire pour aboutir à un projet territorial ? En d'autres termes, c'est la communication et la maîtrise pure et simple de la procédure à respecter dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation du projet territorial. Il s'agit bien d'une approche participative.

##### 4.2. LA GOUVERNANCE LOCALE PARTICIPATIVE

La gouvernance territoriale, appelée aussi gouvernance locale, est un système de gouvernance à l'œuvre aux différents niveaux et échelons territoriaux dans les Etats fédéraux et les Etats unitaires décentralisés.

Pour Fabienne LELOUP et alii [18], la réflexion sur la gouvernance territoriale porte sur de nouveaux modes d'organisation et de gestion territoriale, alternatifs aux démarches descendantes classiques.



De cette façon, la question de la gouvernance territoriale renvoie ainsi tout d'abord à celle du développement local et se situe dans le contexte historique de l'implication croissante des acteurs locaux privés, publics, associatifs dans les dynamiques de développement, dans leur capacité à se mobiliser et à se prendre en charge. Y sont mises en valeur les vertus d'imagination, d'organisation et de coordination de ces acteurs locaux.

Eu égard à ce qui précède, la gouvernance locale commune est cette nouvelle approche de la gestion de la chose publique locale qui veut que les Entités Territoriales Décentralisées de la Ville de Kinshasa quittent la structure pyramidale de fonctionnement pour une structure circulaire de fonctionnement, c'est-à-dire les gouvernants et les gouvernés (via les groupes d'acteurs) de chaque Commune deviennent tous des joueurs d'une même équipe dont chaque acteur occupe un poste précis et participe activement au jeu. En clair, tous les acteurs sus-décrits devront dorénavant former une même équipe pour travailler ensemble et répondre de leur mode de gestion à la population. En d'autres termes, on quitte le stade de la production des actions publiques par un seul groupe d'acteurs pour une coproduction des actions publiques au niveau local. De cette façon, une fois qu'il y a un ça ne vas pas, c'est toute l'équipe qui sera concernée. Donc, l'affaire de la Commune deviendra l'affaire de tous les acteurs en présence.

#### **4.3. L'INSTITUTIONNALISATION DES STRUCTURES DE CONSULTATION**

Il ne fait l'ombre d'aucun doute que certaines Communes de la Ville de Kinshasa, dans le cadre du Fonds Social Urbain (FSU) et du Programme d'Appui aux Initiatives de Développement des Communes de Kinshasa (PAIDECO) [19], deux projets conçus et financés par le Royaume de Belgique, ont bénéficié de deux structures pas les moindres, pour orienter les actions de développement; l'une au niveau communal et l'autre au niveau de chaque quartier. Ces structures sont respectivement la « Commission Communale de Développement » et le « Comité Local Développement ». Ces structures ont contribué à la matérialisation de beaucoup de projets de développement, bien qu'aujourd'hui leurs actions restent à désirer faute de moyens financiers.

Le fait que quelques forces vives de certaines Communes de la Ville de Kinshasa, en l'occurrence Kisenso et Kimbanseke, se rencontraient déjà via les structures énoncées, nous souhaitons que la Commission Communale de Développement et les Comités Locaux de Développement soient officiellement reconnus par l'autorité compétente en tant que structures consultatives évoluant aux côtés des futurs organes délibérant et exécutif des Communes. Ces structures doivent être dotées des chartes qui sont des conventions à établir entre les différents acteurs. Ces conventions, aux dire de Michel CASTEIGTS [20], doivent être de quatre ordres, à savoir:

1. La convention de proximité qui porte en elle la conscience d'appartenir à un même espace et conduit à considérer que «ce qui est proche pour moi (ici, maintenant) est plus important que ce qui est lointain (ailleurs, autrefois, plus tard)»;
2. La convention de solidarité, liée au sentiment de relever d'une communauté de destin, contribue à effacer les tensions antagonistes et à privilégier les comportements coopératifs par rapport aux attitudes de concurrence;
3. La convention de qualité qui fait bénéficier les acteurs du territoire d'un préjugé favorable pour la qualité de leurs apports relationnels et opérationnels, ce qui permet d'instaurer un climat de confiance;
4. La convention de durabilité qui consacre l'accord des partenaires autour d'un modèle commun de développement durable du territoire.

Pour éviter tout désagrément et permettre aux structures sus-évoquées de bien accomplir leurs missions, la charte y relative devra décrire les pouvoirs de chaque acteur, déterminer leur nature et les rapports qui existeront entre les organes légaux et ces structures consultatives.

#### **4.4. LA PROMOTION DE LA CULTURE ENTREPRENEURIALE**

La création d'une entreprise est certainement l'une de dernières aventures de ce siècle qu'on puisse tenter même à moins de 100 mètres de chez soi comme renchérissent les managers « *Créer une entreprise derrière la maison* ». Cette aventure est capable de procurer des plaisirs incomparables, car le goût d'entreprendre, le désir d'indépendance et la volonté de maîtriser son propre avenir y trouveront presque toujours leur épanouissement.

Renchérissons que durant ces dernières années, il est argué que l'entrepreneuriat et l'entreprise sont devenus des facteurs importants et critiques de la compétitivité et de la croissance à long terme des économies des pays. Tous les pays se sont penchés à la recherche des façons de promouvoir et faciliter une dynamique d'entrepreneuriat et une culture entrepreneuriale vibrante et éveilleuse de potentialités pour stimuler plus d'activités entrepreneuriales.

« La charité bien ordonnée commence par soi-même », dit-on. Il est souhaitable que les acteurs politico-administratifs puissent donner l'exemple, en créant, ensemble avec les acteurs administratifs ou avec le reste des acteurs, des Petites et Moyennes Entreprises, car les Entités Territoriales Décentralisées, en général, des compétences considérables pour pouvoir se lancer dans l'entrepreneuriat. De cette façon, pour pouvoir engager un processus de changement, les acteurs devront mobiliser différentes de ressources personnelles, à savoir: les ressources émotives, les ressources cognitives et les ressources interactionnelles.

Aussi, à l'aide des projets territoriaux, les Communes de la Ville de Kinshasa peuvent parvenir à constituer des dossiers des projets bancables, pourvu qu'elles soient crédibles. Sur ce, les moyens sont multiples allant de l'éducation, à l'apprentissage par projet, à la sensibilisation et à l'information.

De ce fait, avant d'éveiller et développer le potentiel entrepreneurial de la population, le souhait est que les acteurs politico-administratifs prêchent par un exemple. De cette façon, la population emboîtera le pas tout en se conformant aux prescrits réglementaires ou légaux en la matière.

La diffusion de la culture entrepreneuriale permettra de « déplacer » la population de la logique de demandeurs d'emploi à celle de pourvoyeurs d'emploi. Elle les incitera à devenir *entrepreneurs de leur vie* et à leur *donner* l'envie de prendre leur avenir en main. Etre entrepreneur de soi doit constituer la visée des autorités. Cependant, l'autorité municipale, via ses services, devra veiller aux tracasseries, car l'on ne peut pas à la fois encourager et décourager.

#### 4.5. LE RECOURS INÉVITABLE AUX MÉTHODES DE LA PROSPECTIVE

La prospective, plus qu'une simple technique, apparaît ainsi comme une pratique sociale qui prend sens dans la façon dont une époque s'approprie son avenir pour apaiser ses angoisses ou pour tenter d'infléchir le futur.

François PLASSARD [21] soulève plusieurs méthodes de prospective dont:

1. L'analyse structurelle: c'est une technique d'analyse de système qui se penche sur le domaine étudié en procédant en trois étapes successives: (1) identifier les composantes du système ainsi que les relations entre ces composantes; (2) exposer le fonctionnement du système; (3) esquisser les évolutions du système. La richesse de l'analyse structurelle, en même temps que ses limites, tient dans le choix des variables;
2. La consultation des experts: plus connue sous le nom de « méthode delphi », consiste à interroger un panel d'experts d'un domaine donné pour qu'ils répondent à des questions fermées concernant l'avenir. L'objectif est d'obtenir un consensus entre ces experts en organisant un effet de rétroaction. A partir des réponses obtenues à une première série de questions, on calcule des solutions moyennes que l'on présente aux mêmes experts pour qu'ils donnent leur avis sur ces solutions calculées. Soit ils les acceptent, soit ils les rejettent en fournissant des explications. On organise le plus souvent une troisième, voire une quatrième consultation auprès des mêmes experts pour faire apparaître le consensus recherché;
3. La méthode des scénarios: elle est souvent identifiée à la réflexion prospective elle-même, comme s'il n'y avait de prospective qu'à travers elle. Michel godet rappelle qu'un scénario est un moyen de se représenter (la réalité future) en vue d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables. Les objectifs de la méthode des scénarios sont les suivants:
  - Déceler quels sont les points à étudier en priorité (variables clés), en mettant en relation, par une analyse explicative globale la plus exhaustive possible, les variables caractérisant le système étudié;
  - Déterminer, notamment à partir des variables clés, les acteurs fondamentaux, leurs stratégies, les moyens dont ils disposent pour faire aboutir leurs projets;
  - Décrire sous la forme de scénarios, l'évolution du système étudié compte tenu des évolutions les plus probables des variables clés, et à partir de jeux d'hypothèses sur le comportement des acteurs.

La méthode des scénarios cherche à mettre en évidence, d'une part, les tendances lourdes, c'est-à-dire l'ensemble des structures et des comportements qui ont peu de chances de se transformer dans la période qui est l'objet du travail de prospective, et d'autre part les facteurs de changement, c'est-à-dire tous les indices plus ou moins importants qui permettent de repérer des transformations possibles vers un état nouveau ou des états nouveaux.

#### 4.6. LA CAPACITÉ MOBILISATRICE DES RECETTES

Matthias BUABUA WA KAYEMBE [22] fait savoir que dans le monde entier, tous les Etats sont confrontés à deux préoccupations majeures. Il s'agit, d'une part, de la préoccupation de trouver des ressources pour favoriser le fonctionnement continu et normal de la machine administrative et, d'autre part, de celle de répondre aux problèmes économiques et sociaux

qui assaillent la population. Généralement, ces ressources proviennent essentiellement des recettes telles qu'impôt, taxe, revenus des domaines, recettes administratives et judiciaires, redevances, voire des emprunts.

En RDC, avec l'avènement de la Loi n°08/016 du 07 Octobre 2008, nous avons noté que les finances d'une Entité Territoriale Décentralisée sont distinctes de celles de la Province dont elle relève. Donc, les Communes de la Ville de Kinshasa, en tant qu'ETD, leurs finances sont aussi différentes de la Ville de Kinshasa dont elle relève. Rappelons que les ressources financières de la Commune de Kisenso comprennent les ressources propres, les ressources provenant des recettes à caractère national allouées aux provinces, les ressources de la Caisse Nationale de Péréquation ainsi que les ressources exceptionnelles.

Sur ce, étant donné que les Communes de la Ville de Kinshasa jouissent de la libre administration et de l'autonomie de gestion de leurs ressources financières et disposent des animateurs prétendument sensés concevoir et développer des stratégies promptes pour la mobilisation de toutes les recettes en vue d'accomplir ses attributions, les Communes ne devraient pas attendre seulement les rétrocessions en provenance du gouvernement central et du gouvernement provincial ou ne se contenter que des maigres recettes provenant de la taxe journalière sur étalage. Dommages que ces ETD ne mobilisent pas correctement leurs ressources/recettes financières propres, bien que disposant des mécanismes réglementaires, car il y a toujours un déséquilibre entre les taux des réalisations et des prévisions.

Il est connu de tous que la majorité des services communaux sont générateurs des recettes au profit de ces entités. Ainsi, les Bourgmestres ensemble avec les acteurs suggérés sont appelés à tenir des réunions stratégiques avec tous les cadres et agents communaux commis à cet effet pour les conscientiser. Au besoin, les séminaires de renforcement des capacités doivent être organisés, même semestriellement et une prime de mobilisation des recettes peut être prévue pour les agents qui vont exceller dans leurs tâches. Mais, seulement, la transparence dans la gestion des finances doit être le maître-mot.

Dans le même ordre d'idées, les Bourgmestres sont censés démarcher avec les acteurs susmentionnés pour chercher comment tirer régulièrement profit de rétrocessions tant du niveau central que provincial, car sans moyens financiers, le projet territorial ne demeurera qu'une véritable intention.

Enfin, toujours dans la quête des moyens financiers, les Bourgmestres sont appelés à mettre à profit la coopération décentralisée.

## **5. CONCLUSION**

« *Nécessité d'une nouvelle approche pour la revitalisation des actions de développement dans les Entités Territoriales Décentralisées de la Ville de Kinshasa* » est le sujet sur lequel notre attention a été focalisée.

La motivation ayant conduit à cette réflexion est que les Communes de la Ville de Kinshasa, capitale de la République Démocratique du Congo, ont toujours bénéficié d'un statut particulier, contrairement aux Communes d'autres villes de la République. De cette façon, les textes législatifs et/ou réglementaire de 1977, 1978, 1982, 1995, 1998 et de 2008 ont toujours réservé des matières importantes relevant de leurs attributions. Cependant, depuis plusieurs décennies, les actions menées par les animateurs de ces entités restent impertinentes et ne contribuent pas au développement de la *res publica* locale.

De ce fait, à l'instar d'autres scientifiques et praticiens qui ont contribué au développement local ou développement territorial, cette réflexion propose une nouvelle approche pour le développement des Communes de la Ville de Kinshasa. Celle-ci est consacrée dans un modèle à quatre axes ou à quatre pôles baptisé « modèle RDPE », c'est-à-dire un modèle qui se repose sur la Rétrospective, le Diagnostic, le Projet et l'Évaluation.

En effet, le premier axe ou pôle se centre sur la rétrospective territoriale, c'est-à-dire un regard en arrière est jeté pour dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qu'a offerts la *res publica* locale, tant au niveau interne qu'au niveau externe et ce, sur tous les secteurs et sous-secteurs possibles.

Le deuxième se focalise sur le diagnostic territorial. Ici, les acteurs se servent, d'abord, des données du passé, puis du présent pour dégager systématiquement les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui découlent des domaines territoriaux au niveau local. Mais, l'accent est aussi mis sur l'environnement interne de l'organisation.

Le troisième est celui de la conception du projet territorial qui n'est qu'un document intégrateur, fédérateur, unique prenant en compte les aspirations et les actions préconisées par les différents groupes thématiques. Les atouts accompagnateurs à prendre inévitablement en compte pour la réussite du modèle sont de deux ordres. Sur le plan interne, il y a : (1) la culture territoriale commune, (2) la gouvernance locale participative, (3) l'institutionnalisation des organes consultatifs, (4) la culture entrepreneuriale, (5) les méthodes de la prospective et (6) la capacité mobilisatrice des fonds. Sur le plan externe, nous pensons à un leadership altruiste et une volonté politique délibérée au sommet de l'État.

Le quatrième moment présente les éléments de l'évaluation. Sur base d'un référentiel, l'on se rendra compte si le projet territorial est efficace, sinon faire encore un *flashback* au niveau du groupe thématique ou carrément reprendre le processus.

C'est de cette façon que nous pensons au développement des collectivités territoriales de la Ville de Kinshasa dotées de la personnalité et qui jouissent de l'autonomie de leurs ressources humaines, matérielles, économiques et techniques.

## REFERENCES

- [1] S. HUTEAU, Le management public territorial - Eléments de stratégie, d'organisation, d'animation et de pilotage des collectivités territoriales, Ed. du Papyrus, Paris, 2002, 469p.
- [2] M. CASTEIGTS, Le management territorial stratégique, in A. SEDJARI (dir.), Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle, Ed. L'Harmattan, Paris, 2003, 319p.
- [3] A. SEDJARI, Gouvernance, réforme et gestion du changement ou quand le Maroc se modernisera..., Ed. L'Harmattan, Paris, 2008, p.413.
- [4] N. BULLE cité par P. NDUDANGA KAVARIOS, Vers la construction d'un modèle d'interface du management public. De l'exterritorialité des monnaies étrangères à la territorialité du Franc congolais pour la mondialisation monétaire, Thèse de doctorat en SPA, UNIKIN, 2016, inédite.
- [5] D-P. DECOSTER, « Pourquoi faut-il apprivoiser la confiance entre tous pour cultiver un processus de développement local durable », in <http://www.journals.sagepub.com>, page consultée le 12 mai 2019.
- [6] E. LEROUX, « Le SCOT: un outil de Management public territorial au service du développement durable des territoires ? », in Gestion et management public, n°1, vol. 1, 2012, pp.38-52.
- [7] Cl. KILUTU KAKODI, Collectivités territoriales et développement local à Kinshasa: de l'analyse à travers les fondements du Management Territorial Stratégique au Modèle de revitalisation des actions de développement dans la Commune de Kisenso, Mémoire de DEA/DES en Sciences Politiques et Administratives, Université de Kinshasa, 2018-2019, inédit.
- [8] K. VALASKAKIS, « Prospective, rétrospective et perspective: Un essai de modélisation du temps », in Actualité économique, Volume 51, numéro 2, avril-juin 1975, p.2.
- [9] K. VALASKAKIS, « Prospective, rétrospective et perspective: Un essai de modélisation du temps », in Actualité économique, Volume 51, numéro 2, avril-juin 1975, p.8.
- [10] G. ATSHWEL-OKEL MUNTUNGI, De la science administrative au management public: un projet d'autodéfense intellectuelle, Ed. Universitaires Européennes, Berlin, 2018, pp.6-7.
- [11] A. PROVOST, Repères méthodologiques pour la réalisation de diagnostics territoriaux au Québec, Essai présenté au Centre Universitaire de Formation en Environnement en vue de l'obtention du grade de maître en environnement (M.Env.), Sherbrooke, Québec, Canada, 2011, pp.26-27.
- [12] <https://www.u-psud.fr>, pages consultées le 7 février 2020 à 8h17'.
- [13] Communauté de Communes de Montrevel-en-Bresse. Projet de territoire – Etude de prospective territoriale, stratégie, orientation et actions. Rapport final, Novembre 2010, p.7.
- [14] S. HUTEAU, op. cit., p.247.
- [15] H. MINTZBERG, Structure et dynamique des organisations, Ed. d'organisations, Paris, 1982, pp.21-22.
- [16] Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie de la France, Les acteurs locaux et leurs projets territoriaux de développement durable Éléments de démarches et pistes pour l'action, Août 2013.
- [17] R. SAINSAULIEU cité par O. NSAMAN-O-LUTU et G. ATSHWEL-OKEL MUNTUNGI, Comprendre le Management: culture, principes, outils et contingence, Ed. CAPM, Kinshasa, 2007, p.59.
- [18] F. LELOUP et alii, « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », in Géographie, économie, société 2005/4 (Vol. 7), pp. 321-332. En ligne, <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2005-4-page-321.htm>.
- [19] Journal « Nzela ya lobi », Communes de Kisenso et de Kimbanseke, n° 11, Août-Septembre 2009.
- [20] M. CASTEIGTS, Le management territorial stratégique, in A. SEDJARI (dir.), Gouvernance et conduite de l'action publique au 21ème siècle, Ed. L'Harmattan, Paris, 2003, 319p.
- [21] F. PLASSARD, « Rétrospective de la prospective dans les transports et l'aménagement du territoire », in Travaux et recherche de prospective, n°20, Mars 2004, pp.12-17.
- [22] M. BUABUA WA KAYEMBE, Droit fiscal congolais. Législation fiscale et douanière n vigueur en RDC, Ed. EUA, Kinshasa, 2006, p.13.