

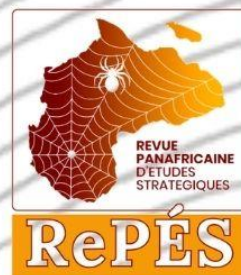
Paul TAMBWE MWAYENGA

K.Y. YANTŪMBI

ORCID iD : 0009-0008-1417-6898

Clientélisme politique, favoritisme ethnique et inefficacité organisationnelle dans l'administration publique

Analyse des mécanismes institutionnels et perspectives
de réforme en RDC



**HORS-SÉRIE N° 8,
VOLUME 1
JUN 2026**

www.repes-online.org



ISSN 3134-6790



3134-6790

3134-6782 3134-6804

Notice éditoriale

La **Revue Panafricaine d'Études Stratégiques** (RePÉS) est une revue à Comité scientifique (<https://repes-online.org/comitescientifique.php>) ; elle est publiée par les Presses Universitaires Panafricaines (PUP) qui, en tant que maison d'édition, sont une structure de l'Université Libre Panafricaine (ULP). Les articles reçus sont examinés par le comité éditorial qui en vérifie la double conformité à la ligne éditoriale et/ou, s'il s'agit d'un article soumis dans le cadre d'un numéro thématique, au thème. Ensuite, les textes font l'objet d'une évaluation en double aveugle par, au moins, deux experts indépendants (*peer reviewers*), choisis pour leur spécialité au regard du sujet abordé dans l'article. Pour être retenus, les textes doivent satisfaire aux exigences scientifiques, méthodologiques et éthiques de la revue. Le comité éditorial se réserve, le cas échéant, le droit de demander aux auteurs des révisions substantielles avant validation définitive.

Mentions légales/Impressum

Le droit de la propriété intellectuelle et artistique n'autorisant, aux termes de ses dispositions pertinentes, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite ». Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc – conditions positives et éléments indifférents pris en compte – une contrefaçon passible de sanctions en vertu de la loi, notamment l'Ordonnance-loi n° 86-033 du 05 avril 1986 portant protection des droits d'auteur et des droits voisins.

L'autorisation d'effectuer des reproductions (par reprographie ou tout autre procédé technique) doit être obtenue auprès de l'éditeur ou auprès de ses ayants-droits ou de ses ayants-cause.

Par ailleurs, l'utilisation des marques, noms des produits, noms communs, noms commerciaux, description des produits, etc., même sans qu'ils ne soient mentionnés de façon explicite dans les publications des Presses Universitaires Panafricaines ne signifie en aucune manière que ces noms peuvent être utilisés sans restriction à l'égard de la législation sur la protection des marques et des marques déposées. Toutes les marques et produits des marques qui seraient mentionnés dans ce livre demeurent sous la protection des marques et des marques déposées et sont l'entière propriété de leurs détenteurs respectifs.

Les informations bibliographiques complémentaires de ce texte sont disponibles auprès des Presses Universitaires Panafricaines qui, en tant qu'éditeur, en détiennent les droits, faisant enregistrer ses publications dans les livres de la Bibliothèque Nationale du pays où se trouve son siège.

Licence de diffusion :

La revue adopte une politique de diffusion ouverte. Sauf indication contraire, les articles sont publiés sous licence : *Creative Commons Attribution* – pas de modification, pas d'utilisation commerciale (CC BY-NC-ND). Cette licence permet : la lecture, le téléchargement, le partage non commercial, avec obligation de citer la source, sans modification du contenu. La revue peut adopter d'autres licences Creative Commons selon les besoins des auteurs ou des partenaires institutionnels.

Pour citer ce texte :

TAMBWE MWAYANGA, P. & YANTŪMBI, K.Y. [2026] : « Clientélisme politique, favoritisme ethnique et inefficacité organisationnelle dans l'administration publique. Analyse des mécanismes institutionnels et perspectives de réforme en RDC », in *Revue Panafricaine d'études Stratégiques (RePÉS)*, Hors-série n° 8, Vol. 1, juin, Presses Universitaires Panafricaines (PUP), Lubumbashi/Kinshasa. (e-Version), pp. 1-10.





Sommaire

Résumé/Abstract	1
Mots-clés/Keywords	1
1. Introduction	1
2. Articulation théorique et conceptuelle de l'étude	2
Gouvernance publique et performan-ce des organisations publiques.....	2
Le néopatrimonialisme comme cadre explicatif.....	3
Le clientélisme politique et la gestion des ressources humaines.....	3
Favoritisme ethnique, cohésion organisationnelle et performance.....	3
La théorie institutionnelle comme grille d'analyse.....	4
Hypothèse de recherche.....	4
2. Aspects méthodologique de l'étude	4
Positionnement épistémologique.....	4
Nature de l'étude et sources des données mobilisées.....	5
Technique de collecte et modèle analytique des données.....	5
Limites de la recherche.....	5
4. Résultats et discussion	6
La politisation de l'administration publique comme facteur de fragilisation institutionnelle.....	6
Les effets du clientélisme politique sur la gestion des ressources humaines.....	6
Le favoritisme ethnique et ses conséquences sur la cohésion organisationnelle.....	7
Les conséquences sur la performance organisationnelle des administrations publiques.....	7
5. Implications pour les politiques publiques et recommandations	8
Professionnaliser durablement la fonction publique.....	8
Renforcer la gouvernance des ressources humaines.....	8
Accroître la transparence et la reddition des comptes.....	8
Consolider la cohésion institutionnelle et la confiance publique.....	8
6. Conclusion	9
7. Bibliographie	9

RePÉS : HS, n° 8, vol. 1, juin 2026.

Informations relatives à la traçabilité du processus :

Soumission : le 17 avril 2026.

Premier retour des évaluateurs : le 10 mai 2026.

Version amendée de l'auteur : le 27 mai 2026.

Deuxième retour des évaluateurs : le 03 juin 2026.

Publication : le 05 juin 2026.

Mise en ligne : le 01 juillet 2026.



Clientélisme politique, favoritisme ethnique et inefficacité organisationnelle dans l'administration publique

Analyse des mécanismes institutionnels et perspectives de réforme en RDC

Paul TAMBWE MWAYENGA & K.Y. YANTŪMBI

Résumé/Abstract

La République démocratique du Congo connaît un paradoxe institutionnel où l'abondance des ressources contraste avec la faible performance de son administration publique. Cette étude qualitative analyse les effets du clientélisme politique, du favoritisme ethnique et de l'affaiblissement de la méritocratie sur l'efficacité organisationnelle. Les résultats montrent que la politisation des recrutements fragilise les capacités institutionnelles, démotive les agents qualifiés, altère la qualité des services publics et réduit la confiance des citoyens. L'article préconise des réformes fondées sur la professionnalisation de l'administration, la transparence des recrutements, la reddition des comptes et le renforcement durable de la méritocratie.

The Democratic Republic of the Congo (DRC) faces an institutional paradox in which abundant natural and human resources contrast with the weak performance of its public administration. This qualitative study exam-

ines the effects of political clientelism, ethnic favoritism, and the erosion of meritocracy on organizational effectiveness. The findings indicate that the politicization of recruitment undermines institutional capacity, demotivates qualified personnel, weakens the quality of public service delivery, and erodes citizens' trust in public institutions. The article advocates reforms centered on the professionalization of the civil service, transparent recruitment procedures, stronger accountability mechanisms, and the sustainable institutionalization of merit-based public administration.

Mots-clés/Keywords

Gouvernance publique ; Néopatrimonialisme ; Clientélisme politique ; Méritocratie ; Administration publique ; République démocratique du Congo..

Public Governance ; Neopatrimonialism ; Meritocracy ; Political Clientelism ; Public Administration ; Democratic Republic of the Congo.

JEL Codes : H83, D73, P48, D72, O55, N47, F35, O17, J24, J71, D63.

1. Introduction

Depuis plusieurs décennies, la République démocratique du Congo (RDC) est confrontée à un paradoxe largement documenté dans les études sur la gouvernance des États en développement. Malgré un potentiel économique considérable, fondé sur l'abondance de ses ressources naturelles, l'étendue de son territoire et l'importance de son

capital humain, les performances de son administration publique demeurent insuffisantes pour soutenir un développement économique et social durable. Cette situation se traduit notamment par une faible qualité des services publics, une capacité limitée de mise en œuvre des politiques publiques et une confiance relativement faible des citoyens envers les institutions de l'État.

La littérature sur la gouvernance publique attribue cette situation à plusieurs facteurs structurels, parmi lesquels figurent la faiblesse des institutions, la corruption, le clientélisme politique, le néopatrimonialisme et l'insuffisance des mécanismes de responsabilisation des acteurs publics. Dans de nombreux contextes africains, les processus de recrutement et de promotion au sein de l'administration



sont fréquemment influencés par des considérations politiques, partisans ou communautaires, au détriment des critères de compétence et de performance. Cette situation compromet la professionnalisation de la fonction publique et réduit l'efficacité des organisations publiques.

En RDC, cette problématique revêt une importance particulière. Les changements politiques successifs s'accompagnent souvent d'un renouvellement important des responsables administratifs, indépendamment de leurs compétences techniques ou de leur expérience professionnelle. Les pratiques de nomination fondées sur les réseaux politiques ou les appartenances ethniques fragilisent la continuité institutionnelle, limitent la capitalisation des connaissances organisationnelles et réduisent la capacité de l'administration à mettre en œuvre efficacement les politiques publiques.

Par ailleurs, le favoritisme ethnique constitue un défi supplémentaire pour la gouvernance publique. Lorsqu'il influence les décisions de recrutement ou de promotion, il contribue à affaiblir les principes d'équité, de neutralité administrative et de méritocratie qui fondent une administration performante. Ces pratiques peuvent également accentuer les tensions sociales, réduire la coopération entre les agents publics et affaiblir la cohésion nationale.

Malgré l'abondance des travaux consacrés à la gouvernance en Afrique subsaharienne, peu d'études analysent simultanément les interactions entre clientélisme politique, favoritisme ethnique et performance organisationnelle dans le contexte spécifique de l'administration publique congolaise. Cette recherche vise à combler cette lacune en proposant une analyse intégrée des mécanismes institutionnels qui contribuent à l'inefficacité organisationnelle.

La question centrale de cette étude est la suivante : Comment le clientélisme politique et le favoritisme ethnique influencent-ils la performance organisationnelle des administrations publiques en République démocratique du Congo ? Eu égard à cette problématique, la présente étude poursuit trois objectifs principaux : [1] analyser les mécanismes institutionnels par lesquels le clientélisme politique affecte la gouvernance administrative ; [2] examiner les effets du favoritisme ethnique sur la gestion des ressources humaines et la performance des organisations publiques ; [3] proposer des réformes susceptibles de renforcer la professionnalisation de l'administration publique congolaise.

L'article est structuré en cinq parties. La première présente le cadre théorique et la revue de littérature. La deuxième décrit la méthodologie de recherche. La troisième analyse les principaux mécanismes institutionnels expliquant l'inefficacité organisationnelle. La quatrième discute les résultats au regard des travaux antérieurs. Enfin, la dernière partie formule des recommandations de politique publique et conclut l'étude.

2. Articulation théorique et conceptuelle de l'étude

Pour cerner le sujet sous examen, il est nécessaire de s'arrêter un instant sur les considérations théoriques et conceptuelles de l'étude. Il s'agit des considérations touchant aux aspects ci-après : [1] la gouvernance publique et la performance des organisations, [2] le néopatrimonialisme comme cadre explicatif, [3] le clientélisme politique et la gestion des ressources humaines ; [4] le favoritisme ethnique, cohésion organisationnelle et performance, ainsi que [5] la théorie institutionnelle comme grille d'analyse. C'est au regard de ces considérations que l'on va présenter le cadre conceptuel.

Gouvernance publique et performance des organisations publiques

La gouvernance publique constitue aujourd'hui un champ majeur de recherche en administration publique et en management des organisations. Elle renvoie à l'ensemble des mécanismes institutionnels, administratifs et politiques qui orientent l'exercice de l'autorité publique, la formulation des politiques et la prestation des services aux citoyens [Pierre & Peters, 2000 ; Kaufmann, Kraay & Mastruzzi, 2011].

Dans les États modernes, la qualité de la gouvernance est généralement évaluée à partir de plusieurs dimensions complémentaires, notamment l'efficacité gouvernementale, l'État de droit, la qualité de la réglementation, la stabilité politique, la participation citoyenne et le contrôle de la corruption. Ces dimensions influencent directement la performance des administrations publiques en déterminant leur capacité à mobiliser les ressources, à mettre en œuvre les politiques publiques et à répondre efficacement aux besoins des populations.

Les travaux de Pollitt et Bouckaert [2017] montrent que les administrations performantes



reposent sur plusieurs principes fondamentaux : la neutralité administrative, la compétence professionnelle, la responsabilité des gestionnaires publics et l'évaluation permanente des performances. À l'inverse, lorsque les nominations administratives répondent principalement à des considérations politiques ou clientélistes, les capacités organisationnelles s'affaiblissent progressivement.

Dans les pays caractérisés par une faible institutionnalisation administrative, les organisations publiques deviennent davantage des instruments de redistribution politique que des structures orientées vers la production de biens et services publics. Cette situation réduit considérablement leur efficacité opérationnelle et compromet la continuité des politiques publiques. Ainsi, la qualité de la gouvernance apparaît comme un déterminant essentiel de la performance organisationnelle des administrations publiques.

Le néopatrimonialisme comme cadre explicatif

Le concept de néopatrimonialisme est largement mobilisé pour analyser les modes de gouvernance observés dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne. Inspiré de la sociologie de Max Weber, il désigne un système dans lequel les institutions formelles de l'État coexistent avec des pratiques informelles fondées sur les relations personnelles, le clientélisme et les réseaux de loyauté [Bratton & Van de Walle, 1997 ; Médard, 1991].

Dans un système néopatrimonial, les ressources publiques sont fréquemment utilisées comme instruments de consolidation du pouvoir politique. Les nominations administratives, les promotions professionnelles et l'allocation des ressources ne répondent plus prioritairement aux critères de compétence ou de performance, mais aux exigences de fidélité politique ou de solidarité communautaire. Cette logique produit plusieurs effets organisationnels majeurs. Premièrement, elle affaiblit les mécanismes de recrutement fondés sur le mérite. Deuxièmement, elle favorise la personnalisation de l'autorité administrative au détriment des règles institutionnelles. Enfin, elle réduit la capacité des organisations publiques à poursuivre efficacement leurs missions de service public.

Dans le contexte de la République démocratique du Congo, plusieurs études soulignent que le néopatrimonialisme demeure un facteur

structurant des relations entre pouvoir politique et administration publique. Les changements de majorité politique entraînent souvent un renouvellement important des responsables administratifs, indépendamment de leur expérience ou de leurs compétences professionnelles. Cette instabilité institutionnelle limite l'accumulation des capacités organisationnelles et réduit la continuité de l'action publique.

Le néopatrimonialisme constitue ainsi un cadre théorique pertinent pour comprendre les mécanismes qui sous-tendent la politisation de l'administration publique congolaise.

Le clientélisme politique et la gestion des ressources humaines

Le clientélisme politique désigne une relation d'échange dans laquelle des ressources publiques, des emplois ou des avantages matériels sont distribués en contrepartie d'un soutien politique ou électoral [Kitschelt & Wilkinson, 2007].

Dans le domaine de la gestion publique, cette pratique se manifeste principalement lors des recrutements, des promotions ou des nominations aux postes de responsabilité. Les critères professionnels tendent alors à être remplacés par des considérations partisans, réduisant la qualité du capital humain au sein des organisations publiques. Les recherches en management public montrent que les systèmes de recrutement fondés sur le mérite améliorent significativement la performance des administrations publiques [Meyer-Sahling & Mikkelsen, 2016]. À l'inverse, lorsque les recrutements sont influencés par des réseaux politiques, plusieurs conséquences apparaissent : [1] diminution des compétences techniques disponibles ; [2] baisse de la motivation des agents qualifiés ; [3] augmentation des conflits organisationnels ; [4] réduction de la qualité des décisions administratives ; et [5] affaiblissement de la confiance envers les institutions.

Le clientélisme politique constitue ainsi un facteur explicatif majeur de l'inefficacité administrative observée dans plusieurs pays à faible capacité institutionnelle.

Favoritisme ethnique, cohésion organisationnelle et performance

Les sociétés caractérisées par une forte diversité ethnique sont souvent confrontées au défi de construire une administration publique fondée sur les principes d'impartialité et d'égalité



té des chances. Lorsque les appartenances communautaires deviennent des critères implicites de recrutement ou de promotion, elles peuvent compromettre le fonctionnement des organisations publiques.

Le favoritisme ethnique peut être défini comme l'attribution préférentielle de ressources, d'emplois ou de responsabilités à des individus appartenant au même groupe identitaire que le décideur. Cette pratique produit plusieurs effets organisationnels négatifs. Elle réduit la perception d'équité parmi les agents publics, fragilise la coopération interprofessionnelle et favorise la constitution de réseaux informels concurrents au sein des administrations. Selon la théorie de la justice organisationnelle [Greenberg, 1990], les individus évaluent non seulement les résultats obtenus, mais également l'équité des procédures ayant conduit aux décisions administratives. Lorsque ces procédures sont perçues comme biaisées, la confiance institutionnelle diminue et l'engagement professionnel se détériore.

Dans les administrations publiques, le favoritisme ethnique peut ainsi entraîner une baisse de la productivité collective, une démotivation des agents compétents et une diminution de la qualité des services rendus aux citoyens.

La théorie institutionnelle comme grille d'analyse

La théorie institutionnelle considère que les organisations évoluent sous l'influence des normes, des règles et des attentes sociales qui structurent leur environnement [Scott, 2014]. Les comportements organisationnels ne sont donc pas uniquement déterminés par des considérations d'efficacité économique, mais également par des contraintes politiques, culturelles et sociales. Dans cette perspective, la persistance du clientélisme et du favoritisme ethnique ne résulte pas seulement de décisions individuelles, mais d'un ensemble d'institutions informelles qui orientent durablement les comportements des acteurs publics.

Ces pratiques deviennent progressivement des normes implicites de fonctionnement. Les nouveaux dirigeants reproduisent les comportements de leurs prédécesseurs afin de préserver leur légitimité politique, ce qui entretient un cercle vicieux de faible performance institutionnelle. La théorie institutionnelle permet ainsi d'expliquer pourquoi les réformes administratives produisent souvent des résultats limités

lorsqu'elles ne s'accompagnent pas d'une transformation des normes informelles qui gouvernent les relations entre pouvoir politique et administration publique.

Hypothèse de recherche

Au regard de ce cadre théorique, la présente étude repose sur l'hypothèse selon laquelle le clientélisme politique et le favoritisme ethnique constituent des variables explicatives majeures de l'inefficacité organisationnelle des administrations publiques en République démocratique du Congo. Quant au modèle conceptuel proposé, il établit les relations suivantes : [1] Variables indépendantes (Clientélisme politique ; Favoritisme ethnique ; Faible institutionnalisation administrative), [2] Variables intermédiaires (Politisation des recrutements ; Déclin de la méritocratie ; Faiblesse de la gestion des ressources humaines ; Perte de neutralité administrative) et [3] Variable dépendante (Inefficacité organisationnelle des administrations publiques).

Ce cadre analytique servira de base à l'interprétation des résultats et à la formulation des recommandations de réforme.

2. Aspects méthodologique de l'étude

Pour mieux cerner le cadre méthodologique, on énoncera le positionnement méthodologique avant de présenter tour à tour le type de recherche entrepris, les sources des données, les techniques de collecte et d'analyse des données ainsi que les limites de la recherche.

Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans une approche qualitative, interprétative et analytique. Elle vise à comprendre les mécanismes institutionnels qui expliquent l'inefficacité des organisations publiques en République démocratique du Congo, plutôt qu'à mesurer statistiquement leur ampleur. Ce positionnement est particulièrement adapté à l'étude de phénomènes complexes tels que le clientélisme politique, le favoritisme ethnique et les pratiques néopatrimoniales, dont les effets s'observent dans les interactions entre les acteurs, les institutions et les normes informelles.

L'étude repose sur le postulat que les performances des organisations publiques ne dépendent pas uniquement de leurs ressources



matérielles ou financières, mais également des règles formelles et informelles qui orientent les comportements des décideurs publics.

Nature de l'étude et sources des données mobilisées

Cette étude relève de la recherche descriptive et explicative. Si, d'une part, elle décrit les mécanismes de gouvernance qui caractérisent le fonctionnement de l'administration publique congolaise, elle cherche à expliquer, d'autre part, comment ces mécanismes influencent la performance organisationnelle des institutions publiques. L'objectif n'est pas tant d'établir une relation causale au sens expérimental que de mettre en évidence les interactions entre les pratiques de gouvernance, les modes de gestion des ressources humaines et l'efficacité des organisations publiques.

Quant aux données mobilisées dans cette recherche, elles sont exclusivement documentaires et, par conséquent, secondaires. Elles proviennent principalement des ouvrages scientifiques consacrés à la gouvernance publique et au management public ; [1] des travaux sur le néopatrimonialisme et le clientélisme politique en Afrique ; [2] des publications des organisations internationales (Banque mondiale, Programme des Nations Unies pour le développement, Banque africaine de développement, Organisation de coopération et de développement économiques) ; [4] des rapports produits par les institutions publiques congolaises lorsqu'ils sont disponibles ; et [4] des articles publiés dans des revues scientifiques internationales.

Le recours à ces différentes sources permet de confronter les analyses théoriques aux réalités institutionnelles observées dans le contexte congolais.

Technique de collecte et modèle analytique des données

La collecte des données repose sur une analyse documentaire systématique.

Cette méthode consiste à identifier, sélectionner et analyser des documents scientifiques et institutionnels traitant des facteurs de performance des administrations publiques, des mécanismes de gouvernance et des pratiques de gestion des ressources humaines dans les États caractérisés par une faible capacité institutionnelle. Les documents retenus ont été sélectionnés en fonction de trois critères principaux : [1] leur pertinence par rapport à la problématique

étudiée ; [2] leur qualité scientifique ou institutionnelle ; et [1] leur contribution à la compréhension des mécanismes de gouvernance publique. Cette stratégie permet de construire un cadre analytique cohérent tout en limitant les biais liés à l'utilisation d'une seule catégorie de sources.

Les données recueillies ont été analysées selon la méthode de l'analyse thématique. Cette méthode consiste à identifier les principaux thèmes récurrents présents dans la littérature scientifique afin de construire une interprétation structurée des mécanismes expliquant l'inefficacité organisationnelle. Et l'analyse s'est articulée autour de cinq dimensions principales : [1] la politisation de l'administration publique ; [2] le clientélisme politique ; [3] le favoritisme ethnique ; [4] la gestion des ressources humaines ; et [5] la performance organisationnelle.

Les résultats de cette analyse ont ensuite été confrontés aux principaux cadres théoriques mobilisés dans la revue de littérature afin d'en apprécier la cohérence et la portée explicative.

Le modèle d'analyse retenu considère que la performance organisationnelle des administrations publiques est influencée par un ensemble de facteurs institutionnels. Le clientélisme politique et le favoritisme ethnique sont considérés comme des variables explicatives qui agissent sur la qualité de la gestion des ressources humaines. Cette dernière influence directement la compétence organisationnelle, la qualité des décisions administratives, la motivation des agents publics et, en définitive, la performance des institutions. Le modèle proposé peut être synthétisé de la manière suivante :

Clientélisme politique + Favoritisme ethnique



Politisation des recrutements



Affaiblissement de la méritocratie



Baisse de la compétence organisationnelle



Faible performance des administrations publiques

Ce schéma analytique constitue le fil conducteur de l'analyse présentée dans les sections suivantes.

Limites de la recherche

Comme toute recherche fondée sur une analyse documentaire, cette étude présente certaines limites.



Premièrement, elle ne repose pas sur une enquête de terrain auprès des agents publics ou des décideurs administratifs. Les analyses proposées s'appuient donc principalement sur les connaissances disponibles dans la littérature scientifique et institutionnelle.

Deuxièmement, les pratiques de clientélisme et de favoritisme étant souvent informelles, elles sont difficilement quantifiables. Les résultats doivent ainsi être interprétés comme une analyse des mécanismes institutionnels plutôt que comme une mesure statistique de leur fréquence.

Enfin, la diversité des contextes administratifs au sein des institutions publiques congolaises invite à la prudence dans la généralisation des conclusions. Des recherches futures pourraient compléter cette étude par des enquêtes empiriques, des études de cas comparatives ou des analyses quantitatives fondées sur des données organisationnelles.

4. Résultats et discussion

Il faut convenir qu'un certain nombre de résultats se dégagent de cette étude. Il s'agit notamment de La politisation de l'administration publique comme facteur de fragilisation institutionnelle, Les effets du clientélisme politique sur la gestion des ressources humaines, Le favoritisme ethnique et ses conséquences sur la cohésion organisationnelle, Les conséquences sur la performance organisationnelle des administrations publiques.

La politisation de l'administration publique comme facteur de fragilisation institutionnelle

L'analyse met en évidence que la politisation de l'administration publique constitue l'un des principaux déterminants de la faible performance organisationnelle observée en République démocratique du Congo. Alors que les administrations modernes reposent sur les principes de neutralité, de continuité et de professionnalisme, les nominations aux postes de responsabilité restent largement influencées par des considérations partisans. Cette situation se traduit par une confusion persistante entre les fonctions politiques et les fonctions administratives. Les changements de majorité politique s'accompagnent fréquemment d'un renouvellement massif des cadres dirigeants, indépendamment de leurs compétences professionnelles

ou de leur expérience administrative. Dans ce contexte, les postes de responsabilité tendent à être considérés comme des instruments de récompense politique plutôt que comme des fonctions exigeant des qualifications spécifiques. Une telle pratique affaiblit la mémoire institutionnelle des organisations publiques. Les départs répétés de cadres expérimentés entraînent une perte de connaissances organisationnelles, interrompent les processus de réforme engagés et réduisent la capacité des administrations à assurer la continuité des politiques publiques.

Ces résultats confirment les analyses de la littérature sur le néopatrimonialisme, selon lesquelles la personnalisation du pouvoir administratif compromet la consolidation d'une bureaucratie professionnelle et autonome. Ils rejoignent également les travaux en administration publique qui montrent que la stabilité des cadres administratifs constitue une condition essentielle de l'efficacité organisationnelle.

En outre, la politisation des nominations modifie les mécanismes de reddition des comptes. Les responsables administratifs tendent à répondre prioritairement aux attentes des acteurs politiques qui les ont désignés plutôt qu'aux objectifs institutionnels de leurs organisations. Cette situation réduit l'autonomie décisionnelle des administrations et limite leur capacité à produire des résultats conformes aux principes de bonne gouvernance.

Les effets du clientélisme politique sur la gestion des ressources humaines

L'analyse montre également que le clientélisme politique influence profondément les pratiques de gestion des ressources humaines au sein de l'administration publique congolaise.

Dans un système fondé sur les réseaux de loyauté politique, les procédures de recrutement, de promotion et d'affectation ne reposent plus exclusivement sur des critères de compétence ou de performance. Les appartenances partisans deviennent des variables déterminantes dans l'accès aux responsabilités administratives.

Une telle évolution produit plusieurs conséquences organisationnelles.

Premièrement, elle réduit progressivement la qualité du capital humain disponible. Lorsque les critères de sélection privilégient la proximité politique plutôt que les qualifications profession-



nelles, les organisations publiques risquent de placer des agents insuffisamment préparés à des postes exigeant des compétences techniques élevées.

Deuxièmement, cette pratique contribue à la démotivation des agents qualifiés. Les perspectives d'évolution professionnelle apparaissent alors moins dépendantes de la performance individuelle que des relations politiques entretenues avec les centres de décision. Cette perception affaiblit les incitations à l'investissement professionnel et réduit l'engagement organisationnel.

Troisièmement, le clientélisme favorise une instabilité permanente des équipes dirigeantes. Les alternances politiques entraînent fréquemment une recomposition des structures administratives, empêchant l'accumulation d'une expertise durable et la mise en œuvre de stratégies de long terme.

Ces observations sont cohérentes avec les travaux de Meyer-Sahling et Mikkelsen [2016], qui montrent que les administrations fondées sur le mérite présentent généralement de meilleures performances en matière de qualité des politiques publiques, d'efficacité administrative et de confiance citoyenne.

Le favoritisme ethnique et ses conséquences sur la cohésion organisationnelle

L'analyse met également en évidence que le favoritisme fondé sur les appartenances ethniques ou régionales constitue un facteur susceptible d'affecter le fonctionnement des organisations publiques. Lorsque les décisions de recrutement ou de promotion sont perçues comme influencées par des critères identitaires plutôt que par des procédures transparentes et objectives, elles peuvent altérer le sentiment d'équité au sein des administrations. Cette perception favorise la constitution de réseaux informels fondés sur des solidarités communautaires et fragilise la coopération entre les différents services.

Du point de vue organisationnel, cette fragmentation peut limiter la circulation de l'information, compliquer la coordination des activités et accroître les conflits internes. Les agents publics peuvent alors développer une confiance plus forte envers leurs réseaux personnels qu'envers les mécanismes institutionnels de leur organisation.

Par ailleurs, le favoritisme identitaire peut réduire la crédibilité des dispositifs d'évaluation des performances. Lorsque les promotions apparaissent indépendantes des résultats obtenus, les systèmes d'incitation perdent leur efficacité et la culture de la performance tend à s'affaiblir. Ces résultats rejoignent les travaux sur la justice organisationnelle, qui soulignent que la perception d'une procédure équitable constitue un déterminant majeur de la motivation, de l'engagement et de la confiance des agents publics. Au-delà de leurs effets internes, ces pratiques peuvent également affecter la légitimité des institutions auprès des citoyens. Une administration perçue comme impartiale renforce la confiance publique, tandis qu'une administration associée à des logiques de favoritisme risque de voir sa crédibilité diminuer.

Les conséquences sur la performance organisationnelle des administrations publiques

L'analyse montre que les effets combinés de la politisation administrative, du clientélisme et du favoritisme identitaire contribuent à réduire la performance globale des organisations publiques.

Cette diminution de la performance se manifeste à plusieurs niveaux.

Sur le plan stratégique, les administrations rencontrent des difficultés à élaborer et à mettre en œuvre des politiques publiques cohérentes sur le long terme en raison de l'instabilité des équipes dirigeantes et de la faiblesse de la planification institutionnelle.

Sur le plan opérationnel, les processus décisionnels deviennent plus lents et moins efficaces. Les responsabilités sont parfois mal définies, les compétences insuffisamment mobilisées et les procédures administratives moins rigoureusement appliquées.

Sur le plan des ressources humaines, l'absence de perspectives fondées sur le mérite peut entraîner une baisse de la motivation, un désengagement progressif des agents les plus qualifiés et des difficultés à attirer ou à retenir les compétences nécessaires au fonctionnement de l'administration.

Enfin, sur le plan sociétal, ces dysfonctionnements contribuent à affaiblir la confiance des citoyens envers les institutions publiques. Lorsque les administrations sont perçues comme peu transparentes ou insuffisamment efficaces, leur



capacité à assurer les missions de service public et à soutenir le développement économique s'en trouve limitée. Dans cette perspective, les résultats de cette étude confirment que la qualité des institutions administratives constitue un levier essentiel du développement. Les réformes de gouvernance ne peuvent produire des effets durables que si elles s'accompagnent d'une professionnalisation de la fonction publique, d'une transparence accrue des processus de gestion des ressources humaines et d'un renforcement des mécanismes de responsabilité.

5. Implications pour les politiques publiques et recommandations

Les résultats de cette étude mettent en évidence que l'amélioration de la performance des administrations publiques en République démocratique du Congo ne peut être obtenue uniquement par des réformes juridiques ou organisationnelles. Elle suppose une transformation des règles formelles de gestion, mais également des pratiques informelles qui structurent les relations entre les acteurs politiques, administratifs et sociaux. Les recommandations formulées ci-dessous visent à renforcer la capacité institutionnelle de l'État et à promouvoir une gouvernance fondée sur la compétence, la transparence et la responsabilité.

Professionnaliser durablement la fonction publique

La première priorité consiste à consolider une fonction publique professionnelle reposant sur les principes de neutralité, de stabilité et de compétence.

Cette professionnalisation implique la séparation effective entre les fonctions politiques, qui relèvent de la définition des orientations gouvernementales, et les fonctions administratives, qui doivent être exercées par des agents recrutés sur la base de leurs qualifications et de leur expérience. La mise en place de concours nationaux transparents, supervisés par une autorité indépendante, contribuerait à renforcer la crédibilité des procédures de recrutement et à limiter les interventions politiques dans la gestion des carrières administratives.

Par ailleurs, les postes techniques à responsabilité devraient être protégés contre les changements politiques fréquents afin d'assurer la

continuité de l'action publique et de préserver la mémoire institutionnelle des organisations.

Renforcer la gouvernance des ressources humaines

La gestion des ressources humaines constitue un levier stratégique pour améliorer la performance des organisations publiques.

Il apparaît nécessaire d'instituer un système d'évaluation des performances fondé sur des critères objectifs, mesurables et transparents. Les promotions, les mobilités professionnelles et les responsabilités managériales devraient être conditionnées par les résultats obtenus et les compétences démontrées plutôt que par les appartenances politiques ou communautaires. La modernisation de la fonction publique suppose également un investissement accru dans la formation continue des agents. Le développement des compétences en management public, en gouvernance numérique, en gestion financière et en conduite des politiques publiques permettrait de renforcer les capacités administratives de l'État.

Accroître la transparence et la reddition des comptes

Les résultats montrent que la transparence constitue un mécanisme essentiel de prévention du clientélisme et du favoritisme.

À cet égard, la numérisation des procédures de recrutement, de promotion et de gestion des carrières représente une réforme prioritaire. Les plateformes électroniques permettent de standardiser les procédures, de limiter les interventions discrétionnaires et de renforcer la traçabilité des décisions administratives. En complément, les institutions de contrôle, notamment les organes d'audit, les inspections administratives et les juridictions financières, devraient disposer de moyens suffisants pour assurer un suivi régulier des pratiques de gestion publique.

Le développement d'indicateurs de performance accessibles au public renforcerait également la responsabilité des gestionnaires et favoriserait une culture de résultats au sein de l'administration.

Consolider la cohésion institutionnelle et la confiance publique

Au-delà des réformes administratives, les résultats soulignent l'importance de renforcer les valeurs d'impartialité, d'intégrité et de service



de l'intérêt général. La consolidation d'une culture administrative fondée sur la citoyenneté professionnelle suppose de promouvoir des programmes de formation en éthique publique, en déontologie administrative et en prévention des conflits d'intérêts.

Parallèlement, les politiques de gestion des ressources humaines devraient favoriser la diversité, l'inclusion et l'égalité des chances afin de réduire les perceptions de discrimination et de renforcer la cohésion des équipes de travail. Une administration perçue comme équitable et compétente contribue non seulement à améliorer la qualité des services publics, mais également à renforcer la confiance des citoyens envers les institutions de l'État.

6. Conclusion

Cette étude avait pour objectif d'analyser les mécanismes institutionnels expliquant l'inefficacité organisationnelle des administrations publiques en République démocratique du Congo, en mettant l'accent sur les effets du clientélisme politique, du favoritisme ethnique et de l'affaiblissement des principes méritocratiques.

L'analyse montre que la politisation des nominations administratives et les pratiques de recrutement fondées sur les appartenances partisans ou communautaires réduisent la capacité des organisations publiques à remplir efficacement leurs missions. Ces pratiques compromettent la professionnalisation de la fonction publique, affaiblissent les mécanismes de gestion des ressources humaines et limitent la continuité de l'action administrative. Les résultats confirment également que la qualité des institutions administratives constitue un facteur déterminant de la performance organisationnelle. Une administration fondée sur des critères de compétence, de transparence et de responsabilité apparaît comme une condition indispensable au renforcement de l'efficacité de l'État et à l'amélioration durable des services publics.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature sur la gouvernance publique en proposant une lecture intégrée des relations entre néopatrimonialisme, clientélisme politique, favoritisme identitaire et performance organisationnelle dans le contexte congolais. Elle montre que ces phénomènes ne doivent pas être analysés isolément, mais comme des mécanismes institutionnels interdépendants qui influencent simultanément les pratiques de ges-

tion, la capacité administrative et la confiance des citoyens envers les institutions publiques.

Sur le plan pratique, les résultats mettent en évidence la nécessité d'engager des réformes structurelles visant à renforcer la professionnalisation de la fonction publique, à consolider les mécanismes de recrutement fondés sur le mérite, à développer la gouvernance numérique et à améliorer les dispositifs de contrôle et de reddition des comptes.

La présente étude présente, néanmoins, certaines limites. Fondée principalement sur une analyse documentaire, il va sans dire qu'elle ne permet malheureusement pas de mesurer empiriquement l'ampleur des phénomènes étudiés. Des recherches futures pourraient mobiliser des enquêtes quantitatives auprès des agents publics, des études de cas comparatives entre administrations ou des analyses économétriques afin d'évaluer plus précisément les effets du clientélisme et du favoritisme sur les performances organisationnelles.

En définitive, l'amélioration durable de la gouvernance publique en République démocratique du Congo dépendra moins de l'adoption de nouvelles normes que de la capacité des institutions à garantir leur application effective. Le renforcement de la méritocratie, de la neutralité administrative et de la responsabilité publique constitue une condition essentielle pour consolider les capacités de l'État et promouvoir un développement durable fondé sur des institutions performantes et inclusives.

7. Bibliographie

- ANONYME [2022] : *Human Development Report 2021/2022: Uncertain Times, Unsettled Lives. Shaping Our Future in a Transforming World*, UNDP, New York.
- ANONYME [2023] : *Government at a Glance 2023*, OECD Publishing, Paris.
- ANONYME [2024] : *Worldwide Governance Indicators*, World Bank, Washington, DC.
- BRATTON, M., & VAN DE WALLE, N. [1997] : *Democratic Experiments in Africa: Regime Transitions in Comparative Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge.
- DENHARDT, J. V., & DENHARDT, R. B. [2015] : *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4e éd.), Routledge, New York.



- GREENBERG, J. [1990] : « Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow », *Journal of Management*, 16(2), pp. 399–432.
- KAUFMANN, D., KRAAY, A., & MASTRUZZI, M. [2011] : « The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues », *Hague Journal on the Rule of Law*, 3(2), pp. 220–246.
- KITSCHOLT, H., & WILKINSON, S. I. (dir.) [2007] : *Patrons, Clients, and Policies: Patterns of Democratic Accountability and Political Competition*, Cambridge University Press, Cambridge.
- MÉDARD, J.-F. [1991] : « L'État néo-patrimonial en Afrique noire », in MÉDARD, J.-F. (dir.), *États d'Afrique noire : Formations, mécanismes et crise*, Karthala, Paris, pp. 323–353.
- MEYER-SÄHLING, J.-H., & MIKKELSEN, K. S. [2016] : *Civil Service Management and Administrative Performance: What Works?*, Danish Institute for International Studies, Copenhagen.
- NORTH, D. C. [1990] : *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge University Press, Cambridge.
- OSBORNE, S. P. (dir.) [2010] : *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*, Routledge, London.
- PIERRE, J., & PETERS, B. G. [2000] : *Governance, Politics and the State*, Macmillan Press, Londres.
- POLLITT, C., & BOUCKAERT, G. [2017] : *Public Management Reform: A Comparative Analysis—Into the Age of Austerity* (4e éd.), Oxford University Press, Oxford.
- RAUCH, J. E., & EVANS, P. B. [2000] : « Bureaucratic Structure and Bureaucratic Performance in Less Developed Countries », *Journal of Public Economics*, 75(1), pp. 49–71.
- ROTHSTEIN, B. [2011] : *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*, University of Chicago Press, Chicago.
- SCOTT, W. R. [2014] : *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4e éd.), Sage Publications, Thousand Oaks.
- WEBER, M. [1978] : *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (éd. G. Roth & C. Wittich), University of California Press, Berkeley.
- WORLD BANK [2017] : *World Development Report 2017: Governance and the Law*, World Bank, Washington, DC.
- World Bank. (2024). *Worldwide Governance Indicators*. World Bank.



Pour citer ce texte :

TAMBWE MWAYANGA, P. & YANTŪMBI, K.Y. [2026] : « Clientélisme politique, favoritisme ethnique et inefficacité organisationnelle dans l'administration publique. Analyse des mécanismes institutionnels et perspectives de réforme en RDC », in *Revue Panafricaine d'études Stratégiques (RePÉS)*, Hors-série n° 8, Vol. 1, juin, Presses Universitaires Panafricaines (PUP), Lubumbashi/Kinshasa. (e-Version), pp. 1-10.

Les auteurs :

Paul Tambwe Mwayenga est enseignant et chercheur à l'Institut supérieur des Techniques médicales de Kamina. Détenteur d'un Master en Gestion des ressources humaines, il mène ses recherches sur les questions de la performance des entreprises – Courriel : paulmwayenga1@gmail.com |

Docteur en Didactique des disciplines, avec une double spécialité en didactique des langues et en ingénierie de la formation, Yantūmbi enseigne à l'Université Libre Panafricaine (ULP) et à l'Institut supérieur d'Études sociales de Lubumbashi. Dans ses nombreux travaux, il explore, d'un abord épistémologique, les questions de la société de notre temps, une société en proie aux violences et aux mutations polymorphes – Courriel : yantumbi@ulp.ac | yantumbi@gmail.com |