

## Analyse Intégrée De La Gouvernance Locale Au Burkina Faso : Leadership, Gestion Administrative Et Participation Civique

Siaka OUEDRAOGO<sup>1</sup>, Yssouf SIEZA<sup>1</sup>, Yacouba KERE<sup>1</sup>, Minkieba Odilon LOMPO<sup>2</sup>, Dr Moustapha KINDO<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Centre d'Appui, de Recherche, de Renforcement des compétences et d'Etude (CARRÉ), Ouagadougou, Burkina Faso

<sup>2</sup>Chercheur Indépendant

<sup>3</sup>Université Virtuelle du Burkina Faso, Ouagadougou, Burkina Faso

**Abstract:** La présente étude propose une analyse multidimensionnelle des déterminants de la gouvernance locale dans dix-huit communes du Burkina Faso (huit rurales, dix urbaines) réparties au sein de six régions (Cascades, Centre-Nord, Est, Hauts-Bassins, Nord, Sahel). Mobilisant une approche mixte alliant des focus groupes structurés à une modélisation par équations structurelles aux moindres carrés partiels (PLS-SEM), cette recherche évalue huit dimensions fondamentales : le leadership, la gestion administrative, la gestion fiscale, la participation civique, la prestation des services publics, l'environnement sécuritaire, la justice locale et les fondations économiques. Les résultats révèlent que le leadership constitue le levier stratégique principal, irriguant l'ensemble de l'écosystème institutionnel. L'analyse Importance-Performance (IPMA) identifie quant à elle la gestion administrative comme la priorité stratégique absolue : bien qu'essentielle comme canal de conversion des ressources, elle demeure fortement sous-performante. L'étude souligne l'urgence d'une professionnalisation des administrations locales et d'une institutionnalisation de la participation citoyenne pour renforcer la résilience institutionnelle face aux crises multiformes qui traversent la sous-région.

**Keywords:** Gouvernance locale, Leadership, Gestion administrative, Participation civique, PLS-SEM, Burkina Faso, Décentralisation.

### 1. Introduction

Initié dans les années 1990, le processus de décentralisation au Burkina Faso portait l'ambition fondatrice d'instaurer une démocratie de proximité capable de catalyser le développement endogène. Cette trajectoire institutionnelle, pensée pour rapprocher l'administration des administrés, se heurte aujourd'hui à une réalité structurelle complexe. En effet, les collectivités territoriales burkinabè opèrent dans un environnement marqué par de profondes tensions. À la fragilité institutionnelle chronique s'ajoute une crise sécuritaire sans précédent qui éprouve sévèrement la résilience des structures décentralisées (Baudais, 2020 ; ICG, 2021). Dans ce contexte, les performances de l'action publique locale apparaissent particulièrement contrastées, grevées par des déficits persistants de leadership, des faiblesses administratives structurelles et une incapacité récurrente à mobiliser les ressources nécessaires à la fourniture de services publics de qualité.

Face à ces défis, la littérature académique a souvent privilégié des approches analytiques sectorielles, isolant la question fiscale (Smoke, 2015), la dynamique participative (Agrawal & Ribot, 2014) ou le cadre sécuritaire. Or, la

compréhension des défaillances et des leviers de l'action publique locale requiert impérativement une lecture intégrée. C'est à cette exigence que répond la présente recherche en formulant la question centrale suivante : **comment s'articulent et s'influencent mutuellement le leadership, la gestion administrative, la participation civique et les autres dimensions de la gouvernance locale pour produire de la performance publique dans un contexte de forte fragilité institutionnelle ?**

L'objectif général de cette étude est d'évaluer de manière empirique et intégrée les déterminants de la gouvernance locale au Burkina Faso. De manière spécifique, il s'agit de (1) quantifier les relations d'influence entre huit dimensions clés de la gouvernance communale, et (2) d'identifier, par une analyse d'importance-performance (IPMA), les leviers d'intervention prioritaires pour l'optimisation des politiques publiques locales. Pour structurer cette démarche exploratoire et confirmatoire, cinq hypothèses principales (H1 à H5) sont formulées :

H1 : Le leadership local exerce un effet positif direct et significatif sur la gestion administrative, la gestion fiscale et la participation civique. H2 : La gestion administrative exerce un effet positif sur la prestation des services publics, la gestion fiscale et la participation civique. H3 : La participation civique influence positivement les fondements économiques, l'environnement sécuritaire et la justice locale. H4 : La prestation des services publics influence l'environnement sécuritaire, la justice et la participation civique. H5 : Les effets indirects du leadership (via la gestion administrative et la participation civique) sur les fondements économiques sont substantiels.

Le présent article s'articule autour de six sections. À la suite de cette introduction, la deuxième section exposera le cadre théorique et conceptuel mobilisé. La troisième détaillera la méthodologie mixte et le protocole d'analyse PLS-SEM. La quatrième section présentera les résultats empiriques. Enfin, les cinquième et sixième sections seront respectivement consacrées à la discussion des implications théoriques et opérationnelles, puis à la conclusion de la recherche.

## **2. Cadre théorique et conceptuel**

L'architecture théorique de cette recherche s'inscrit au carrefour de plusieurs paradigmes de l'analyse de l'action publique et du management stratégique institutionnel, permettant d'appréhender la complexité de la gouvernance décentralisée.

### **2.1. La gouvernance locale : du gouvernement à la coproduction**

Le paradigme de la New Public Governance (NPG), théorisé par Osborne (2006) et Rhodes (1997), constitue le premier socle conceptuel de notre réflexion. Rompant avec la vision strictement weberienne d'une bureaucratie hiérarchique et avec les présupposés gestionnaires du New Public Management, ce paradigme envisage l'action publique non plus comme un monopole étatique, mais comme le produit de réseaux inter-organisationnels mobilisant simultanément l'administration, les organisations de la société civile, le secteur privé et les collectifs citoyens (Stoker, 2011). Cette inflexion théorique présente une portée heuristique majeure pour l'analyse de la gouvernance locale en contexte africain : elle invite à dépasser la lecture binaire État/administrés pour saisir la pluralité des acteurs co-producteurs de l'action publique communale.

Dans le prolongement de cette perspective, la gouvernance locale est ici appréhendée comme un système dynamique d'interactions structurées par des règles formelles et informelles, où la performance émerge de la qualité des relations entre les acteurs autant que des ressources mobilisées. Cette acception relationnelle de la gouvernance justifie le choix d'une modélisation structurelle apte à révéler les médiations et

les rétroactions entre dimensions, plutôt qu'une approche par variables isolées.

### **2.2. Le leadership institutionnel comme ressource stratégique**

Pour rendre compte de la genèse de la performance locale, la Resource-Based View (RBV), originellement développée par Barney (1991) pour l'analyse de l'avantage concurrentiel des firmes, est ici transposée au champ institutionnel. Le leadership local est conceptualisé comme une ressource stratégique intangible, rare, difficilement imitable et insubstituable -- autant de propriétés qui, selon le canon de la RBV, fondent un avantage institutionnel durable. Au-delà de la figure individuelle du maire ou du président de conseil municipal, le leadership désigne ici une capacité organisationnelle distribuée à formuler une vision, à mobiliser les énergies collectives et à arbitrer entre intérêts divergents.

Cette conceptualisation permet d'expliquer théoriquement pourquoi le leadership devrait exercer des effets en cascade sur l'ensemble des autres dimensions de la gouvernance. Donnant l'impulsion initiale et générant la légitimité politique indispensable à l'acceptation de l'autorité communale, il conditionne la qualité de l'administration, l'ouverture aux dynamiques participatives et, indirectement, la performance des services. C'est cette centralité présumée que l'hypothèse H1 entend mettre à l'épreuve empirique.

### **2.3. Les capacités administratives comme mécanisme de conversion**

Le leadership, fût-il visionnaire, demeure toutefois insuffisant en l'absence d'une machine administrative apte à traduire l'intention politique en action publique. L'approche des capacités institutionnelles, formalisée par Andrews, Pritchett et Woolcock (2017), offre à cet égard un cadre analytique éclairant. Elle définit la capacité institutionnelle comme l'aptitude effective d'une organisation publique à mobiliser ses ressources, ses procédures et ses compétences humaines pour produire des résultats valorisés par les citoyens. Dans le cadre théorique mobilisé ici, la gestion administrative est conséquemment conceptualisée comme le « canal de conversion » ou la « machine administrative » par lequel transitent les ressources budgétaires, les directives politiques et les attentes citoyennes.

Cette conceptualisation revêt une importance théorique cruciale : elle pose que toute amélioration substantielle de la performance publique locale est subordonnée au renforcement de cette fonction de conversion. Lorsque le canal est défaillant, ni la qualité du leadership ni l'intensité de la mobilisation citoyenne ne suffisent à produire des services publics satisfaisants. C'est précisément cette intuition que l'analyse

IPMA permettra d'éprouver en croisant l'importance systémique de chaque construit avec sa performance observée.

## 2.4. Participation civique, action collective et biens communs

L'ancrage territorial de la gouvernance mobilise par ailleurs les travaux fondateurs d'Ostrom (1990) sur l'action collective et la gestion des biens communs, ainsi que ceux de Ribot (2021) et d'Agrawal et Ribot (2014) sur la citoyenneté locale en contexte de décentralisation. Selon cette tradition théorique, la participation civique ne se réduit pas à un instrument de légitimation *posteriori* des choix publics : elle constitue une condition structurelle de viabilité des règles institutionnelles, en particulier lorsqu'il s'agit d'allouer équitablement des ressources rivales ou de coproduire des biens et services à forte composante collective (Faguet, 2014).

En conséquence, la participation peut être conceptualisée comme une forme de « gouvernance immatérielle », dont les effets se manifestent moins dans la production directe d'infrastructures que dans la consolidation des dimensions cognitives et normatives de l'action publique : confiance institutionnelle, cohésion sociale et sentiment de sécurité partagée. Cette intuition fonde l'hypothèse H3, qui sera spécifiquement testée dans la section des résultats.

## 2.5. Spécificités de la gouvernance décentralisée en contexte sahélien

L'application de ces cadres théoriques au Burkina Faso requiert une contextualisation rigoureuse (Sawadogo, 2020 ; Baudais, 2020). Dans l'espace sahélien, la décentralisation affronte des dynamiques institutionnelles hybrides où s'enchevêtrent autorités coutumières, administration moderne et, plus récemment, pressions liées à l'insécurité armée et au repli territorial de l'État (ICG, 2021 ; Olowu & Wunsch, 2004). Ces spécificités contraignent doublement l'analyse : d'une part, elles réduisent l'espace budgétaire et la marge de manœuvre des exécutifs communaux ; d'autre part, elles transforment la nature même du contrat social local, où la fourniture de sécurité et de justice devient un enjeu de premier plan. De plus, De Biolley M. (2021) constate dans son étude que le passage du développement à l'humanitaire s'est traduit par une marginalisation partielle des acteurs locaux, les ONG internationales ayant pris le dessus, ce qui influence fortement la gouvernance décentralisée.

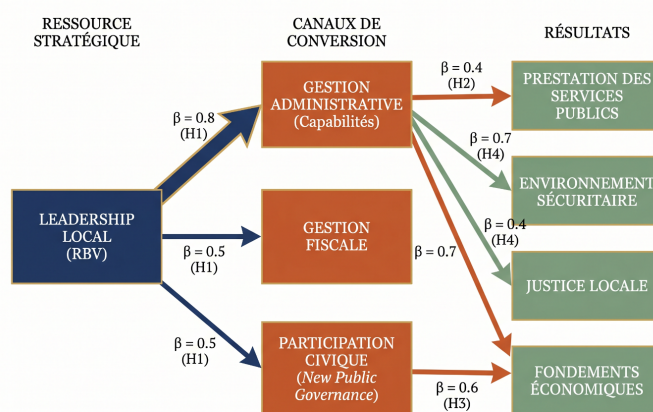
L'expérience comparée d'autres pays sahéliens -- Mali, Niger -- comme celle des États est-africains plus avancés en matière de décentralisation budgétaire -- Kenya, Ouganda -- fournit des points de référence précieux (Smoke, 2015 ; OECD, 2022). Ces comparaisons permettront, en discussion, de situer les résultats burkinabè dans une géographie

institutionnelle élargie et d'identifier les configurations contextuelles susceptibles d'expliquer les régularités ou les singularités observées.

## 2.6. Modèle conceptuel intégré et hypothèses opérationnelles

La synthèse des apports théoriques précédents permet de proposer un modèle conceptuel intégré dans lequel le leadership constitue la ressource stratégique amont, la gestion administrative joue le rôle de canal de conversion, et la participation civique opère comme dispositif de légitimation et de coproduction. Ces trois piliers déterminent conjointement la qualité de la prestation des services publics, laquelle conditionne à son tour la perception de la sécurité, de la justice locale et la solidité des fondements économiques. Les hypothèses H1 à H5 formulées dans l'introduction constituent les déclinaisons opérationnelles de ce modèle, qui seront éprouvées par la modélisation PLS-SEM décrite dans la section méthodologique suivante. La Figure 1 ci-dessous synthétise visuellement l'architecture causale du modèle.

Figure 1 — Modèle conceptuel intégré de la gouvernance locale au Burkina Faso



Hypothèses H1-H5 | Méthode PLS-SEM | n=720 participants, 18 communes

Figure 1 Modèle conceptuel intégré de la gouvernance locale au Burkina Faso.

Le leadership opère comme ressource stratégique (RBV) ; la gestion administrative, la gestion fiscale et la participation civique constituent les canaux de conversion ; la prestation des services, l'environnement sécuritaire, la justice locale et les fondements économiques représentent les résultats du système. Les flèches indiquent les relations causales testées (H1-H5) ; les coefficients structurels ( $\beta$ ) sont issus de l'analyse PLS-SEM.

## 3. Méthodologie

Pour répondre à la problématique formulée et tester les hypothèses, une méthodologie mixte à dominante quantitative a été déployée, cherchant à quantifier les perceptions citoyennes de la gouvernance.

### 3.1. Posture épistémologique et design mixte

La recherche s'inscrit dans une posture pragmatiste, justifiant l'usage d'un design de recherche mixte (Creswell & Plano Clark, 2018). Les données quantitatives sont générées par la standardisation d'évaluations produites lors de délibérations collectives qualitatives, permettant ainsi de conjuguer la profondeur du sens accordé par les acteurs et la robustesse de la modélisation statistique.

### 3.2. Zone d'étude et échantillonnage

L'étude empirique a été menée dans dix-huit (18) communes burkinabè, réparties sur six régions administratives caractérisées par des contextes socio-économiques et sécuritaires hétérogènes : Cascades, Centre-Nord, Est, Hauts-Bassins, Nord et Sahel. L'échantillon comprend de manière équilibrée 8 communes rurales et 10 communes urbaines.

### 3.3. Participants et instruments de collecte

Dans chaque commune, quatre focus groupes structurés ont été organisés, réunissant chacun dix participants. Les groupes étaient segmentés selon des critères sociodémographiques (jeunes filles, jeunes garçons, femmes adultes, hommes adultes), garantissant une représentativité optimale. L'échantillon total se compose ainsi de 720 participants. L'instrument de collecte, un guide d'évaluation structuré autour des huit dimensions conceptuelles, invitait les participants à formuler des appréciations sur une échelle de type Likert allant de 1 (très faible) à 4 (très élevée). Les données ont été numérisées in situ via l'application KoboToolbox.

### 3.4. Justification du choix de la méthode PLS-SEM

La modélisation par équations structurelles basée sur la variance (PLS-SEM) a été privilégiée et opérationnalisée via le logiciel SmartPLS 4. Ce choix méthodologique s'appuie sur les recommandations convergentes de Hair et al. (2017, 2019) et de Ringle et Sarstedt (2016). Trois arguments principaux fondent cette préférence par rapport à la modélisation par covariance (CB-SEM). En premier lieu, le PLS-SEM est particulièrement adapté aux recherches à visée exploratoire et confirmatoire intégrant des modèles structurels complexes ; or, le modèle conceptuel mobilisé ici comporte huit construits latents et près de vingt-huit relations à estimer simultanément. En deuxième lieu, le PLS-SEM s'accommode parfaitement de la non-normalité potentielle des données issues d'enquêtes de perception reposant sur des échelles ordinales courtes (Chin, 1998). En troisième lieu, sa capacité à traiter des échantillons relativement modestes en valorisant la prédictivité sur l'ajustement global le rend particulièrement pertinent pour des contextes empiriques où la généralisation statistique stricte n'est pas l'objectif premier.

### 3.5. Évaluation du modèle de mesure

L'évaluation du modèle de mesure a suivi les standards consensuels de la littérature. La fiabilité de cohérence interne a été appréhendée par l'Alpha de Cronbach et les fiabilités composites  $\rho_A$  et  $\rho_C$ , le seuil de 0,70 étant retenu comme référence (Hair et al., 2019). La validité convergente a été évaluée par la variance moyenne extraite (AVE), avec un seuil canonique de 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). La validité discriminante a été testée à l'aide du ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT), dont la valeur doit demeurer inférieure à 0,90 pour des construits conceptuellement proches (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

### 3.6. Évaluation du modèle structurel et analyse IPMA

L'évaluation du modèle structurel s'est appuyée sur l'examen des coefficients de chemin, des effets totaux (cumulant les effets directs et indirects), du coefficient de détermination  $R^2$  des variables endogènes ainsi que sur une procédure de rééchantillonnage par bootstrap (5 000 sous-échantillons). L'analyse Importance-Performance (IPMA) a ensuite été conduite en prenant la prestation des services publics comme construit cible, conformément à la procédure standardisée décrite par Ringle et Sarstedt (2016). Les scores des variables latentes ont été rééchelonnés sur une métrique de 0 à 100 afin de permettre une lecture stratégique des écarts de performance.

### 3.7. Considérations éthiques

L'ensemble du protocole de collecte a respecté les principes du consentement éclairé, de la confidentialité et de l'anonymisation des données. Les participants ont été informés des objectifs de la recherche, du caractère volontaire de leur engagement et de la possibilité de se retirer à tout moment du processus.

## 4. Résultats

Cette section présente les évaluations du modèle de mesure, l'estimation des relations structurelles, le test des hypothèses et l'analyse stratégique IPMA.

### 4.1. Fiabilité et validité du modèle de mesure

Le Tableau 1 présente les indicateurs de fiabilité et de validité convergente. La fiabilité de cohérence interne s'avère globalement satisfaisante ou proche des seuils d'acceptabilité pour l'ensemble des dimensions.

**Table 1** Indicateurs de fiabilité et de validité du modèle de mesure

Construits latents	Alpha de Cronbach	Fiabilité Composite ( $\rho_A$ )	Fiabilité Composite ( $\rho_C$ )	AVE
Leadership	0.9	0.9	0.9	0.6
Gestion Administrative	0.7	0.7	0.8	0.4

Construits latents	Alpha de Cronbach	Fiabilité Composite ( $\rho_A$ )	Fiabilité Composite ( $\rho_C$ )	AVE
Participation Civique	0.7	0.7	0.8	0.4
Justice et Règles de droit	0.7	0.9	0.8	0.4
Environnement Sécuritaire	0.6	0.7	0.7	0.3
Fondements Économiques	0.6	0.7	0.7	0.3
Gestion Fiscale	0.6	0.6	0.7	0.3
Prestation Services	0.6	0.6	0.7	0.3

Concernant la validité convergente (AVE), seul le Leadership franchit le seuil canonique de 0.50 (Fornell & Larcker, 1981). Les autres dimensions affichent des valeurs d'AVE entre 0.3 et 0.4, dénotant une validité convergente perfectible, typique des construits complexes en sciences sociales dans des contextes exploratoires. Par ailleurs, l'évaluation de la validité discriminante par le critère HTMT (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015) révèle des chevauchements parfaits (1.0) entre Leadership et Gestion Administrative, ainsi qu'entre Prestation de Services et Environnement Sécuritaire, indiquant que ces concepts sont perçus de manière extrêmement fusionnée par les populations locales.

#### 4.2. Modèle structurel et effets totaux

L'estimation des relations structurelles permet d'identifier l'intensité des influences entre les variables (Tableau 2).

**Table 2** Effets totaux du modèle structurel (PLS-SEM)

Relation causale (Source → Cible)	Effet total ( $\beta$ )
Leadership → Gestion Administrative	0.8
Leadership → Prestation Services	0.6
Leadership → Participation Civique	0.5
Leadership → Gestion Fiscale	0.5
Leadership → Fondements Économiques	0.4
Leadership → Justice et Règles de droit	0.4
Leadership → Environnement Sécuritaire	0.3
Gestion Administrative → Fondements Économiques	0.7
Gestion Administrative → Participation Civique	0.6
Gestion Administrative → Gestion Fiscale	0.4
Gestion Administrative → Justice et Règles de droit	0.4
Gestion Administrative → Prestation Services	0.4
Gestion Administrative → Environnement Sécuritaire	0.3

Relation causale (Source → Cible)	Effet total ( $\beta$ )
Participation Civique → Fondements Économiques	0.6
Participation Civique → Environnement Sécuritaire	0.2
Participation Civique → Justice et Règles de droit	-0.0
Prestation Services → Environnement Sécuritaire	0.7
Prestation Services → Justice et Règles de droit	0.4
Prestation Services → Participation Civique	0.4
Prestation Services → Fondements Économiques	0.2
Gestion Fiscale → Environnement Sécuritaire	0.4
Gestion Fiscale → Prestation Services	0.3
Gestion Fiscale → Participation Civique	0.2
Gestion Fiscale → Fondements Économiques	0.2
Gestion Fiscale → Justice et Règles de droit	0.0
Environnement Sécuritaire → Justice et Règles de droit	0.2
Environnement Sécuritaire → Fondements Économiques	0.1
Justice et Règles de droit → Fondements Économiques	0.1

Une lecture approfondie du Tableau 2 permet de hiérarchiser les régularités empiriques saillantes du modèle. Les effets les plus marqués s'inscrivent en effet dans l'axe principal du dispositif théorique : Leadership → Gestion Administrative ( $\beta = 0,8$ ), Gestion Administrative → Fondements Économiques ( $\beta = 0,7$ ) et Prestation des Services → Environnement Sécuritaire ( $\beta = 0,7$ ). Une seconde strate de coefficients substantiels ( $\beta = 0,6$ ) structure les relations Leadership → Prestation Services, Gestion Administrative → Participation Civique et Participation Civique → Fondements Économiques. Ces six relations dessinent l'ossature explicative du système : le leadership impulse, l'administration convertit, la participation co-produit, et la prestation de services irradie ses effets sur les dimensions de la sécurité et du bien-être économique.

Plus remarquable encore, le leadership exerce des effets totaux non négligeables sur l'ensemble des sept autres dimensions, avec des coefficients compris entre 0,3 et 0,8 selon les variables ciblées. Cette ubiquité statistique confirme empiriquement son statut de levier systémique central, conforme aux postulats de la RBV. La gestion administrative joue, quant à elle, un rôle d'intermédiation décisif : elle démultiplie l'effet du leadership en direction des fondements économiques ( $\beta = 0,7$ ), incarnant ainsi pleinement sa fonction théorique de canal de conversion. À l'inverse, certains coefficients quasi nuls -- notamment Gestion Fiscale → Justice

( $\beta = 0,0$ ) et Participation Civique  $\rightarrow$  Justice ( $\beta \approx 0,0$ ) -- doivent être interprétés avec prudence ; ils signalent vraisemblablement la perméabilité limitée des fonctions régaliennes aux dynamiques de coproduction citoyenne.

### 4.3. Analyse Importance-Performance (IPMA)

L'IPMA permet de cartographier stratégiquement l'urgence des interventions (Tableau 3 et 4).

**Table 3** Résultats IPMA au niveau des construits

Dimension	Importance	Performance (sur 100)
Gestion Administrative	0.7	2.79
Participation Civique	0.6	2.92
Leadership	0.4	2.70
Prestation Service	0.2	2.72
Gestion Fiscale	0.2	2.72
Justice et Règles de droit	0.1	2.46
Environnement Sécuritaire	0.1	2.43

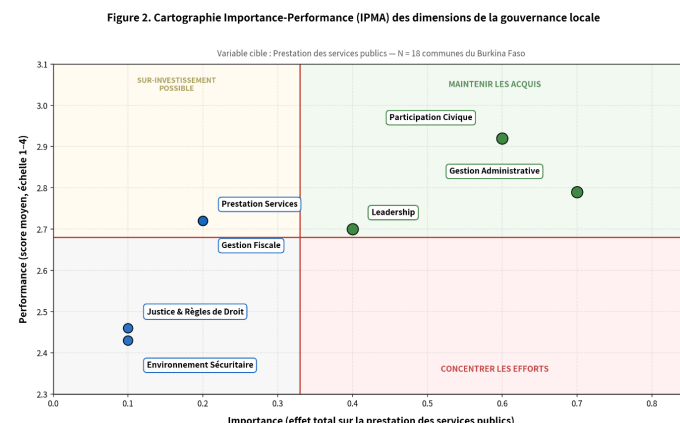
L'analyse Importance-Performance synthétisée dans le Tableau 3 fournit une cartographie stratégique sans équivoque. La Gestion Administrative se distingue nettement comme zone de priorité absolue : elle cumule l'importance systémique la plus élevée du modèle (0,7) et une performance moyenne contrastée (2,79/4), la situant dans le quadrant canonique « concentrer les efforts » de la grille de Ringle et Sarstedt. Cette configuration désigne la fonction administrative comme le maillon critique dont l'amélioration produirait les gains marginaux les plus substantiels sur la cible de prestation de services.

La Participation Civique occupe une position complémentaire : son importance demeure élevée (0,6) et sa performance relative est la meilleure du dispositif (2,92/4), ce qui la positionne dans le quadrant « maintenir les acquis ». Cet équilibre invite à consolider les dispositifs participatifs existants plutôt qu'à les refonder. Le Leadership, avec une importance modérée (0,4) et une performance moyenne (2,70/4), constitue une zone intermédiaire à consolider : ses effets se déploient massivement de manière indirecte, ce qui explique son score d'importance directe en apparence plus modeste. Enfin, les construits affichant une faible importance directe -- Justice et Règles de droit (0,1 / 2,46) et Environnement Sécuritaire (0,1 / 2,43) -- doivent être interprétés comme des résultats du système plutôt que comme des leviers d'action ; leur amélioration suppose en priorité une action sur les déterminants amont.

L'implication managériale qui en découle est limpide : tout investissement marginal alloué au renforcement de la gestion administrative -- au travers de la formation continue, de la digitalisation des procédures et de la consolidation des

dispositifs de redevabilité -- maximise l'effet de levier global du système de gouvernance locale. Cette priorisation stratégique constitue le socle des recommandations détaillées en section 5.5.

La cartographie Importance-Performance présentée à la Figure 2 visualise les résultats du Tableau précédent en positionnant chacune des huit dimensions dans une grille à quatre quadrants. Cette représentation graphique facilite l'identification immédiate des priorités stratégiques pour les décideurs publics locaux.



**Figure 2** Cartographie Importance-Performance (IPMA) des huit dimensions de la gouvernance locale au Burkina Faso.

L'axe horizontal représente l'importance (effet total standardisé sur la prestation des services publics, variable cible) ; l'axe vertical représente la performance (score moyen sur l'échelle 1-4). Les lignes rouges matérialisent les seuils médians (importance = 0,33 ; performance = 2,68) qui délimitent quatre quadrants stratégiques. Le quadrant inférieur droit (« concentrer les efforts ») identifie les leviers à haute importance et performance insuffisante.

La répartition spatiale des construits confirme et précise les enseignements du Tableau IPMA. La Gestion Administrative et la Participation Civique se détachent nettement dans la moitié droite du graphique, validant leur statut de leviers d'action prioritaires. Le Leadership occupe une position charnière à l'intersection des seuils, illustrant son rôle de catalyseur dont l'effet transite essentiellement par les mécanismes de conversion administrative et participative. Enfin, l'agrégation des dimensions Justice et Environnement Sécuritaire dans le quadrant inférieur gauche corrobore leur statut de variables résultantes plutôt que de leviers d'action directe -- un constat aux implications majeures pour le séquençage des réformes.

**Table 4** Résultats IPMA pour les indicateurs prioritaires

Indicateurs (Item)	Importance	Performance
Budgétisation participative (GF)	0.4	2.58
Communication transparente (Lead)	0.4	2.09

Indicateurs (Item)	Importance	Performance
Égalité de la justice (Just)	0.4	2.45
Professionnalisme administratif (GA)	0.3	2.58
Intendance des citoyens (Serv)	0.3	2.11
Sécurité localisée (Sec)	0.3	2.62
Prévalence criminalité/violence (Sec)	0.3	2.11
Confiance en la police (Sec)	0.3	2.44
Coopération économique (Eco)	0.3	2.62
Cadre économique commun (Eco)	0.3	2.47

## 5. Discussion

Les résultats présentés dans la section précédente apportent un éclairage empirique inédit sur l'articulation des déterminants de la gouvernance locale au Burkina Faso. Trois enseignements majeurs structurent la présente discussion : la confirmation du triptyque institutionnel leadership-administration-participation, la révélation d'un goulot d'étranglement administratif, et l'identification d'angles morts persistants dans la coproduction de l'ordre public local.

### 5.1. Le leadership local comme ressource institutionnelle stratégique

La centralité empirique du leadership (effets totaux compris entre 0.3 et 0.8 sur l'ensemble des autres dimensions) s'aligne rigoureusement sur les postulats de la Resource-Based View (Barney, 1991) transposée aux institutions publiques. Le leadership local apparaît comme une ressource stratégique amont, conditionnant la mobilisation et la valorisation de toutes les autres ressources institutionnelles. Toutefois, son chevauchement sémantique et statistique avec la gestion administrative (HTMT  $\approx$  1,00) appelle une lecture nuancée : dans l'esprit des populations, le leadership communal n'est pas distingué de la machine administrative qu'il pilote. Ce résultat converge avec les observations de Baudais (2020) au Mali et au Niger, où l'autorité politique locale est perceptiblement indifférenciée de sa traduction bureaucratique.

### 5.2. La gestion administrative comme canal de conversion défaillant

L'apport théorique majeur de l'étude réside dans la confirmation empirique du rôle de canal de conversion attribué à la gestion administrative par l'approche des capacités institutionnelles (Andrews et al., 2017). L'analyse IPMA révèle cependant un paradoxe stratégique : alors même que la gestion administrative affiche l'importance systémique la plus élevée (0.7), sa performance demeure médiocre (2.79). Cet écart importance-performance désigne sans ambiguïté la fonction

administrative comme priorité d'intervention absolue. L'effet modéré (0.4) de l'administration sur la prestation de services, en dépit de son rôle théorique pivot, suggère que les ressources transitant par ce canal subissent une déperdition substantielle, vraisemblablement imputable à des déficits de professionnalisme et de transparence (importance 0.3 et 0.4 ; performance 2.58 et 2.09 respectivement).

### 5.3. La participation civique : portée et limites d'une gouvernance immatérielle

La participation civique exerce des effets contrastés selon les dimensions considérées. Elle déploie son influence la plus marquée sur les fondements économiques (0.6), confirmant l'hypothèse ostromienne d'une articulation étroite entre action collective et viabilité économique des biens communs (Ostrom, 1990 ; Faguet, 2014). Son effet quasi nul (-0.0) sur la justice et règles de droit signale, en revanche, les limites d'une gouvernance immatérielle face à des fonctions régaliennes lourdement affectées par la crise sécuritaire. Ce constat rejoint les analyses de Smoke (2015) sur la résistance des fonctions de souveraineté aux dynamiques de coproduction citoyenne.

### 5.4. Mise en perspective régionale

Les résultats burkinabè s'inscrivent dans une géographie institutionnelle plus large. Au Mali et au Niger, comme l'a documenté Baudais (2020) et le confirme le rapport de l'International Crisis Group (2021), la décentralisation affronte des contraintes similaires : faiblesse des capacités administratives locales, dépendance financière vis-à-vis du centre et érosion sécuritaire. À l'inverse, l'expérience est-africaine, particulièrement celle du Kenya et de l'Ouganda telle que retracée par Smoke (2015) et l'OCDE (2022), illustre les bénéfices d'une décentralisation budgétaire substantielle adossée à un investissement soutenu dans la professionnalisation des administrations locales. Cette mise en perspective conforte la pertinence des axes de recommandations formulés ci-après.

### 5.5. Implications opérationnelles

Sur la base de la cartographie stratégique fournie par l'IPMA, trois axes d'intervention prioritaires se dégagent.

5.5.1. Professionnalisation administrative. La gestion administrative affichant l'importance systémique la plus forte (0.7) face à une performance critique (2.79), sa montée en compétence constitue la priorité absolue. Cela suppose un investissement substantiel dans la formation continue des agents territoriaux, la digitalisation des procédures, la standardisation des outils de gestion et la mise en place de dispositifs de redevabilité interne. La professionnalisation administrative apparaît, à l'aune des données mobilisées, comme la condition sine qua non de la conversion effective des

ressources institutionnelles en services publics.

5.5.2. Institutionnalisation de la participation. Le déploiement systématique de budgets participatifs s'impose comme un levier de second ordre, l'indicateur correspondant figurant parmi les plus critiques (importance 0.4, performance 2.58). L'institutionnalisation passe également par la création de plateformes pérennes de concertation entre organisations de la société civile et exécutifs communaux, susceptibles de renforcer la confiance et la cohésion sociale.

5.5.3. Consolidation du leadership. La restauration de la confiance citoyenne envers le leadership local exige la mise en place de mécanismes systématiques de communication transparente -- indicateur affichant l'une des performances les plus dégradées du modèle (2.09) -- ainsi que la formation continue des élus, le renforcement de leur légitimité électorale et l'instauration de dispositifs de mentorat institutionnel.

## 6. Conclusion

Cette recherche met en lumière la nature systémique de la gouvernance locale au Burkina Faso en montrant que la performance publique, dans un contexte de fragilité institutionnelle et sécuritaire, procède moins d'actions sectorielles isolées que de l'articulation différenciée entre ressources politiques, capacités administratives et mécanismes de coproduction civique. À partir d'une modélisation PLS-SEM appliquée à 720 évaluations citoyennes issues de dix-huit communes, l'étude établit d'abord que le leadership local constitue une ressource institutionnelle stratégique structurante, dont les effets irriguent l'ensemble de l'architecture de gouvernance ; elle montre ensuite que la gestion administrative représente le principal canal de conversion de cette ressource en résultats tangibles, tout en apparaissant simultanément comme le nœud de fragilité prioritaire du système ; elle souligne enfin que la participation civique fonctionne comme une infrastructure relationnelle de coproduction, particulièrement décisive pour les dimensions socio-économiques, mais plus limitée face aux fonctions régaliennes affectées par la dégradation du contexte sécuritaire. Sur le plan théorique, ces résultats contribuent à renouveler l'analyse de la gouvernance décentralisée africaine en articulant, dans un cadre intégré, la Resource-Based View, l'approche des capacités institutionnelles et la New Public Governance, ce qui permet de dépasser les lectures fragmentées des collectivités territoriales. Sur le plan méthodologique, le recours conjoint au PLS-SEM et à l'IPMA confirme la fécondité d'un dispositif analytique apte à saisir, dans des contextes à données perceptuelles et à échantillons modérés, la hiérarchisation des leviers d'action publique. Sur le plan normatif et opérationnel, les résultats plaident en faveur d'un agenda de réforme centré sur la professionnalisation administrative, l'institutionnalisation durable de la participation citoyenne et la consolidation d'un leadership local légitime, transparent et capable de restaurer la confiance. Les prolongements de cette recherche appellent toutefois des validations supplémentaires fondées sur des échantillons

élargis, l'introduction de variables contextuelles modulatrices -- notamment l'intensité de l'insécurité, la présence des partenaires techniques et financiers et la différenciation urbain-rural -- ainsi que le développement d'analyses longitudinales susceptibles de mieux saisir les temporalités de l'apprentissage institutionnel. En définitive, la gouvernance locale au Burkina Faso apparaît comme un système socio-institutionnel de résilience conditionnelle, dont la soutenabilité dépend d'un investissement durable dans le triptyque leadership-administration-participation, érigé en condition structurante de la viabilité du projet décentralisateur lui-même.

## References

1. Agrawal, A., Ribot, J. (2014). Analyzing decentralization: A framework with South Asian and West African environmental cases. *Journal of Developing Areas*, 33(4), 473-502. 10.1080/02580136.2014.976750
2. Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press. 10.1093/acprof:oso/9780198747482.001.0001
3. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. 10.1177/014920639101700108
4. Baudais, V. (2020). La décentralisation au Mali et au Niger : Entre ambitions démocratiques et réalités sécuritaires. Institut de recherche sur la paix de Stockholm (SIPRI). 10.4000/apad.581
5. Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates. 10.4324/9781003107774-23
6. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications. 10.1177/1094428108318066
7. De Biolley M. (2021), *Le Leadership Humanitaire Local au Burkina Faso : Passer de belles paroles aux actes*, Oxfam International, 10.21201/2021.8588
8. Faguet, J.-P. (2014). Decentralization and governance. *World Development*, 53, 2-13. 10.1016/j.worlddev.2013.01.002
9. Folscher, A., et al. (2019). Public financial management and accountability in local governance. *International Journal of Public Administration*. 10.1177/0019556120040323
10. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. 10.1177/002224378101800104
11. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage. 10.1007/978-3-030-80519-7
12. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of

- PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.  
10.1108/eb-11-2018-0203
13. Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.  
10.1007/s11747-014-0403-8
  14. International Crisis Group (ICG). (2021). *Burkina Faso : Sortir de la spirale des violences. Rapport Afrique N°287*.  
10.70675/ff9bd891z00f1z41c4z9bf8z3e5bcbe27f1b
  15. Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation du Burkina Faso. (2019). *Bilan et perspectives de la décentralisation au Burkina Faso*.  
10.70675/e2231fb6z15c7z4ba9zab7cze6cd83315c4e
  16. OECD. (2022). *Decentralisation and Local Governance in East Africa*. OECD Publishing. 10.1787/9789264280700-en
  17. Olowu, D., & Wunsch, J. S. (2004). *Local governance in Africa: The challenges of democratic decentralization*. Lynne Rienner Publishers. 10.2979/aft.2005.51.3.138
  18. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.  
10.1080/14719030600853022
  19. Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press. 10.7146/politica.v24i1.69395
  20. Rhodes, R. A. W. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. Open University Press. 10.1111/1467-9299.00107
  21. Ribot, J. (2021). Representation, citizenship, and the public domain in democratic decentralization. *World Development*, 140, 105380.  
10.1057/palgrave.development.1100335
  22. Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS-SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1865-1886.  
10.1108/imds-10-2015-0449
  23. Sawadogo, R. A. (2020). L'État et ses territoires au Burkina Faso : L'épreuve de l'insécurité. *Revue Tiers Monde*.  
10.3917/rtm.183.0651
  24. Smoke, P. (2015). Rethinking decentralization: Assessing challenges to a popular public sector reform. *Public Administration and Development*, 35(2), 97-112.  
10.1002/pad.1703
  25. Stoker, G. (2011). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*.  
10.1111/1468-2451.00106