

## Budget-Programme : Un Instrument Cle Du Nouveau Management Public

Program-Budget : A Key Intrument Of New Public Management.

Auteur 1 : Guy-Sylvain MUKENGE KATUMBA

Auteur 2 : Christian BELANGANAYI MPUTU.

**Guy-Sylvain MUKENGE KATUMBA** (Master en Gouvernance et Management Public)  
Chercheur  
Département de Gestion des Entreprises  
Institut Supérieur Pédagogique de la Gombe (ISP/GOMBE) / RDC

**Christian BELANGANAYI MPUTU** (Master en Finances Publiques)  
Doctorant a l'université Clermont auvergne à Clermont-Ferrand en FRANCE  
Economie du Développement, spécialité Finances Publiques  
Centre d'Etudes et de Recherches sur le Développement International (CERDI)

**Déclaration de divulgation :** L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

**Conflit d'intérêts :** L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

**Pour citer cet article :** MUKENGE KATUMBA , G S & BELANGANAYI MPUTU, Ch (2024) « Budget-Programme : Un Instrument Cle Du Nouveau Management Public », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 25 » pp: 0169 – 0187.

**Date de soumission :** Juillet 2024

**Date de publication :** Août 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13081315  
Copyright © 2024 – ASJ



---

## Résumé

Le budget-programme est une méthode de gestion budgétaire qui se concentre sur l'allocation des ressources en fonction des objectifs à atteindre et des résultats attendus, contrairement au budget traditionnel qui se base principalement sur les entrées de ressources et les dépenses par catégories. L'objectif principal est d'analyser les impacts, défis et opportunités liés à la mise en œuvre du budget-programme dans le cadre du Nouveau Management Public (NMP). L'étude utilise une méthodologie qualitative basée sur l'analyse de traces avec la technique documentaire. Les données proviennent de revues de littérature, d'études de cas, d'enquêtes et d'interviews avec des experts. Les résultats montrent que le budget-programme améliore l'efficacité, la transparence et la performance dans la gestion publique. Cependant, sa mise en œuvre rencontre des défis organisationnels et institutionnels, ainsi qu'une résistance au changement. L'analyse des études de cas révèle des exemples concrets de succès et d'échecs, offrant des leçons précieuses pour les praticiens de la gestion publique. Les opportunités d'amélioration et les innovations dans l'application du budget-programme sont également explorées. Enfin, des recommandations pratiques sont proposées pour surmonter les obstacles identifiés et maximiser les avantages de cette approche budgétaire, en mettant l'accent sur les bonnes pratiques et les stratégies de gestion du changement.

**Mots-clés :** Budget-programme, Nouveau Management Public, gestion publique, performance, transparence.

## **Abstract**

The program-based budget is a budgeting method that focuses on allocating resources according to the objectives to be achieved and the expected results, unlike the traditional budget which primarily bases on resource inputs and expenditures by categories. The primary objective is to analyze the impacts, challenges, and opportunities related to the implementation of the program-based budget within the framework of New Public Management (NPM). The study employs a qualitative methodology based on trace analysis using documentary techniques. Data sources include literature reviews, case studies, surveys, and expert interviews. The findings indicate that the program-based budget enhances efficiency, transparency, and performance in public management. However, its implementation faces organizational and institutional challenges as well as resistance to change. Case study analysis reveals concrete examples of both successes and failures, offering valuable lessons for public management practitioners. Opportunities for improvement and innovations in applying the program-based budget are also explored. Finally, practical recommendations are provided to overcome the identified obstacles and maximize the benefits of this budgeting approach, emphasizing best practices and change management strategies.

**Key-words** : Program-based budget, New Public Management, public management, performance, transparency

## INTRODUCTION

Le Nouveau Management Public (NMP) est une approche qui vise à moderniser la gestion des administrations publiques en introduisant des techniques et des outils inspirés du secteur privé. Cette évolution s'inscrit dans un contexte de recherche constante d'efficacité, de transparence et de responsabilisation des gestionnaires publics. Parmi les instruments clés de cette nouvelle approche figure le budget-programme, une méthode de gestion budgétaire qui met l'accent sur les résultats et la performance plutôt que sur les simples entrées de ressources.

Le budget-programme se distingue du budget traditionnel par sa focalisation sur les objectifs à atteindre et les résultats attendus plutôt que sur les seules dépenses. Ce changement de paradigme permet une meilleure allocation des ressources alignée sur les priorités stratégiques et les besoins réels des populations. En conséquence, le budget-programme est perçu comme un outil de gouvernance renforcée contribuant à une plus grande transparence et à une responsabilisation accrue des acteurs publics.

Le passage d'un budget traditionnel à un budget-programme représente une transformation majeure dans la gestion des finances publiques. Cependant, cette transition n'est pas sans défis. Les obstacles organisationnels, institutionnels et la résistance au changement sont autant de facteurs qui peuvent entraver la mise en œuvre efficace de cette nouvelle approche budgétaire. Les administrations doivent souvent faire face à des contraintes telles que la rigidité des structures existantes, le manque de compétences spécifiques et la nécessité de changer les mentalités.

L'introduction du budget-programme s'inscrit dans un mouvement global de réforme des finances publiques visant à renforcer la gestion axée sur les résultats. Cette évolution est particulièrement pertinente dans les pays en développement où les ressources sont limitées et où il est crucial de maximiser l'impact des dépenses publiques. Dans ce contexte, le budget-programme apparaît comme une réponse adéquate aux besoins de modernisation des systèmes de gestion publique.

La problématique de cette recherche s'articule autour de la question suivante : **Pourquoi et comment le budget-programme est-il devenu un instrument clé du NMP ?** Pour répondre à cette question, cette étude se propose d'analyser les impacts, les défis et les opportunités de la mise en œuvre du budget-programme dans le cadre du NMP.

L'utilisation d'une approche mixte permettra d'obtenir une compréhension plus riche et nuancée des dynamiques en jeu. Les revues de littérature fourniront une base théorique solide, tandis que les études de cas permettront d'illustrer concrètement les défis et les réussites associés à la mise en œuvre du budget-programme. Les enquêtes et interviews offriront des perspectives directes des praticiens et des experts, enrichissant ainsi l'analyse.

Pour mener à bien cette étude, une approche méthodologique mixte sera adoptée, combinant des analyses qualitatives et quantitatives. Les données seront collectées à partir de revues de littérature, d'études de cas, d'enquêtes et d'interviews avec des experts en gestion publique et en finances publiques. Cette méthodologie permettra de fournir une vision complète et approfondie des enjeux liés à la mise en œuvre du budget-programme dans le cadre du NMP.

Les fondements théoriques du NMP et du budget-programme seront d'abord explorés, en mettant en lumière leurs origines, définitions et caractéristiques distinctives. Cette section analysera les principes du NMP, tels que l'orientation vers les résultats, la flexibilité, la décentralisation et la responsabilisation, ainsi que les différences entre le budget-programme et le budget traditionnel. Ensuite, l'article examinera le rôle du budget-programme en tant qu'instrument clé du NMP, en se concentrant sur son impact sur la gestion publique, ses défis de mise en œuvre et les opportunités d'amélioration et d'innovation. Des exemples de pays et de secteurs ayant adopté le budget-programme seront également étudiés pour offrir des leçons pratiques et des recommandations pour une mise en œuvre réussie.

## **1. FONDEMENTS THEORIQUES SUR LE NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC (NMP) ET LE BUDGET-PROGRAMME (BP)**

### **1.1. Nouveau Management Public (NMP)**

#### **1.1.1. Origines, définition et fondements théoriques du NMP**

Le Nouveau Management Public (NMP) a émergé dans les années 1980 et 1990 en réponse aux critiques croissantes des inefficacités perçues dans la gestion publique traditionnelle. Il trouve ses origines dans les théories économiques néolibérales et les pratiques managériales du secteur privé. Les fondements théoriques du NMP s'inspirent des travaux de penseurs tels que Friedrich Hayek et Milton Friedman, qui ont plaidé pour une réduction de l'intervention de l'État dans l'économie et une augmentation de l'efficacité par des pratiques de marché.

Le Nouveau Management Public (NMP) est défini comme étant une approche de gestion des administrations publiques qui s'inspire des pratiques et principes du secteur privé. Il vise à

améliorer l'efficacité, l'efficience et la qualité des services publics en introduisant des techniques de gestion modernes

### 1.1.2. Principes fondamentaux du NMP

Le NMP repose sur plusieurs principes clés qui le distinguent de la gestion publique traditionnelle, à savoir :

- **L'orientation vers les résultats** : Le NMP met l'accent sur l'atteinte des objectifs et des résultats mesurables plutôt que sur le simple respect des procédures. Les performances des administrations sont évaluées en fonction des résultats obtenus, ce qui favorise une culture de l'excellence et de la performance.
- **La flexibilité et adaptabilité** : Contrairement à la rigidité souvent associée aux administrations publiques, le NMP encourage la flexibilité dans la gestion des ressources humaines et financières. Les gestionnaires publics sont incités à être innovants et à s'adapter aux changements pour améliorer l'efficacité.
- **La décentralisation et délégation de responsabilités** : Le NMP promeut la décentralisation des décisions et la délégation de responsabilités aux niveaux inférieurs de la hiérarchie administrative. Cela permet une prise de décision plus rapide et mieux adaptée aux besoins locaux.
- **La responsabilisation et reddition de comptes** : Un des aspects centraux du NMP est la responsabilisation des gestionnaires publics. Ils sont tenus de rendre compte de leurs actions et des résultats obtenus, ce qui renforce la transparence et la confiance du public.
- **L'utilisation de techniques de gestion du secteur privé** : Le NMP intègre des techniques de gestion issues du secteur privé, telles que la gestion par objectifs, la budgétisation axée sur les performances et la contractualisation des services publics.

### 1.1.2. Caractéristiques distinctives du NMP par rapport à la gestion publique traditionnelle

Le NMP se distingue de la gestion publique traditionnelle par :

- **La gestion publique traditionnelle** : Historiquement, la gestion publique se caractérise par une forte centralisation, une rigidité bureaucratique et une focalisation sur les processus administratifs plutôt que sur les résultats. Les gestionnaires publics avaient peu de marge de manœuvre et les innovations étaient rares.
- **Le nouveau Management Public** : Le NMP se distingue par sa focalisation sur les résultats, sa flexibilité et sa capacité d'adaptation. Il encourage l'innovation, la prise de

décision décentralisée et la responsabilisation des gestionnaires. Contrairement à la gestion publique traditionnelle, le NPM met l'accent sur l'efficacité, la transparence et la reddition de comptes.

Le NPM représente un changement de paradigme dans la gestion des administrations publiques. En mettant en œuvre des principes et des techniques inspirés du secteur privé, il vise à améliorer l'efficacité et la performance des services publics, tout en renforçant la transparence et la responsabilité des gestionnaires publics.

## **1.2. Budget-programme**

### **1.2.1. Origine, définition et caractéristiques du budget-programme**

#### **❖ Origine du budget-programme**

L'origine du Budget-programme remonte à plusieurs décennies et trouve ses racines dans des réformes de gestion publique visant à améliorer l'efficacité et la transparence des finances publiques. Voici quelques étapes clés de son développement :

#### **➤ Réformes de la gestion publique dans les années 1950-1960 :**

L'introduction du Budget-programme est souvent associée aux réformes de la gestion publique qui ont eu lieu aux États-Unis dans les années 1960. Le gouvernement américain a cherché à améliorer la planification et le contrôle des dépenses publiques en introduisant des systèmes de gestion axés sur les résultats.

#### **➤ Planification-Programmation-Budgeting System (PPBS) :**

Le PPBS, introduit dans les années 1960 sous l'administration du président Lyndon B. Johnson, a été l'une des premières tentatives systématiques pour intégrer la planification stratégique avec l'allocation des ressources budgétaires. Le PPBS visait à aligner les dépenses publiques sur des objectifs clairement définis et mesurables.

#### **➤ New Public Management (NPM) :**

Dans les années 1980 et 1990, le mouvement du New Public Management a fortement influencé la conception et l'adoption des budgets-programmes. Le NPM, axé sur l'efficacité, la performance et la responsabilisation, a encouragé de nombreux pays à adopter des approches budgétaires basées sur les résultats et la performance.

➤ **Réformes internationales :**

De nombreux pays ont adopté et adapté les concepts du Budget-programme dans leurs propres contextes, souvent sous l'impulsion d'organisations internationales comme le Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale, qui ont promu ces réformes comme moyen d'améliorer la gouvernance financière et la gestion des finances publiques.

➤ **Adoption en Afrique et en République Démocratique du Congo :**

En Afrique, plusieurs pays ont progressivement intégré le Budget-programme dans leurs réformes de gestion publique. En République Démocratique du Congo, la mise en œuvre du Budget-programme a été perçue comme un moyen de renforcer la transparence, l'efficacité et la responsabilité dans la gestion des finances publiques, en alignant les ressources budgétaires sur des objectifs de développement clairement définis et en améliorant la performance des administrations publiques.

Ces étapes montrent comment le Budget-programme a évolué d'une idée conceptuelle à un outil central de gestion publique moderne, influencé par des réformes et des pratiques internationales visant à améliorer la gestion et la performance des finances publiques.

❖ **Définition et concepts du budget-programme**

Le budget-programme est une méthode de gestion budgétaire qui se concentre sur l'affectation des ressources en fonction des objectifs à atteindre et des résultats attendus (MUKENGE KATUMBA, 2022). Contrairement au budget traditionnel, appelé budget des moyens ou budget par poste des dépenses qui est basé principalement sur les entrées de ressources et les dépenses par catégories, le budget-programme met l'accent sur les programmes spécifiques conçus pour atteindre des résultats définis. Cette approche vise à améliorer l'efficacité et la transparence de la gestion publique en orientant les dépenses publiques vers des objectifs clairs et mesurables.

Les principaux concepts du budget-programme incluent :

- **Objectifs** : Les résultats à atteindre avec les ressources allouées.
- **Programmes** : Des ensembles cohérents d'actions visant à atteindre des objectifs spécifiques.
- **Indicateurs de performance** : Des mesures quantitatives et qualitatives utilisées pour évaluer les progrès et les résultats.

- **Suivi et évaluation** : Processus de collecte et d'analyse des données pour mesurer les performances et ajuster les stratégies.

#### ❖ **Caractéristiques fondamentales du budget-programme**

Le budget programme est caractérisé par :

- **L'orientation vers les résultats** : Le budget-programme est structuré autour des résultats attendus et des performances à atteindre. Chaque programme budgétaire a des objectifs clairs, des indicateurs de performance et des cibles spécifiques.
- **L'Alignement stratégique\*** : Les programmes budgétaires sont alignés sur les priorités stratégiques du gouvernement. Cela permet une meilleure cohérence entre les ressources allouées et les objectifs politiques à long terme.
- **La flexibilité et adaptabilité** : Le budget-programme permet une gestion plus flexible des ressources. Les gestionnaires publics peuvent réaffecter les ressources au sein d'un programme pour répondre aux besoins changeants et aux imprévus, tout en restant concentrés sur l'atteinte des objectifs.
- **La responsabilisation et reddition de comptes** : Le budget-programme renforce la responsabilisation des gestionnaires publics. Ils doivent rendre compte de l'utilisation des ressources et des résultats obtenus, ce qui favorise une plus grande transparence et une meilleure gestion des finances publiques.
- **La transparence et communication** : En fournissant des informations détaillées sur les objectifs, les activités et les résultats des programmes budgétaires, le budget-programme améliore la transparence et facilite la communication avec les parties prenantes, y compris les citoyens, les législateurs et les partenaires financiers.
- **L'évaluation et suivi de la performance** : Le budget-programme inclut des mécanismes d'évaluation et de suivi des performances. Les résultats des programmes sont régulièrement mesurés et évalués par rapport aux objectifs fixés, permettant des ajustements en cours de route pour améliorer l'efficacité.

#### **1.2.2. Différences avec le budget traditionnel ou budget des moyens**

Le budget classique, ou budget de moyens, se concentre principalement sur les ressources nécessaires (personnel, équipements, etc.) et leur répartition entre les différentes unités administratives. Il ne met pas l'accent sur les résultats ou les performances.

En revanche, le budget-programme se concentre sur les résultats à atteindre et les performances à réaliser. Voici quelques quelques éléments clés de différenciation :

- **Orientation** : Le budget classique est orienté vers les moyens, tandis que le budget-programme est orienté vers les résultats.
- **Structure** : Le budget classique est structuré par nature de dépense (salaires, fournitures, etc.), alors que le budget-programme est structuré par programmes et actions.
- **Évaluation** : Le budget classique évalue principalement les dépenses, tandis que le budget-programme évalue les résultats et les performances.

### 1.2.3. Budgétisation par programme et budget-programme

La budgétisation par programme et le budget-programme sont des approches de gestion des finances publiques qui mettent l'accent sur les résultats et les performances. Ces concepts ont été adoptés par de nombreux pays pour améliorer l'efficacité et la transparence de la gestion budgétaire. Voici la différence qui existe entre les deux concepts :

- **La budgétisation par programme** est une méthode de préparation du budget qui regroupe les dépenses en programmes plutôt qu'en catégories de dépenses traditionnelles (personnel, équipement, etc.). Chaque programme est lié à des objectifs spécifiques et à des résultats attendus.
- **Le budget-programme** est un outil de gestion budgétaire qui met en œuvre la budgétisation par programme. Il s'agit d'un document qui présente les crédits budgétaires alloués à chaque programme, accompagnés de leurs objectifs, résultats attendus, indicateurs de performance et moyens mis en œuvre pour les atteindre.

En somme, le budget-programme représente une évolution significative par rapport au budget traditionnel. En mettant l'accent sur les résultats et en offrant une gestion plus flexible et transparente des ressources, il contribue à améliorer l'efficacité et la performance des administrations publiques, alignant les dépenses publiques sur les priorités stratégiques et les besoins des citoyens.

## 2. BUDGET-PROGRAMME : UN INSTRUMENT CLE DU NOUVEAU MANAGEMENT PUBLIC

### 2.1. Le rôle du Budget-programme dans le NMP

#### 2.1.1. Intégration du budget-programme dans le cadre du NMP

Le budget-programme joue un rôle central dans le Nouveau Management Public (NMP) en alignant les ressources financières avec les objectifs stratégiques et les résultats attendus des politiques publiques. Il transforme la manière dont les gouvernements planifient, exécutent et

évaluent leurs budgets en introduisant une approche orientée vers les résultats, en cohérence avec les principes du NMP.

- **L'alignement stratégique** : Le budget-programme permet de relier directement les dépenses publiques aux priorités stratégiques définies par le gouvernement. Chaque programme est conçu pour atteindre des objectifs spécifiques, ce qui facilite la coordination des politiques publiques et assure une utilisation plus efficace des ressources.
- **La responsabilisation des gestionnaires** : En intégrant des indicateurs de performance et des cibles précises, le budget-programme renforce la responsabilisation des gestionnaires publics. Ils sont tenus de rendre compte de l'utilisation des ressources et des résultats obtenus, ce qui améliore la transparence et la reddition de comptes.
- **La flexibilité et adaptabilité** : Le budget-programme offre une plus grande flexibilité dans la gestion des ressources, permettant aux gestionnaires de réaffecter les fonds au sein d'un programme en fonction des besoins et des imprévus. Cette flexibilité est essentielle pour répondre aux défis dynamiques de la gestion publique.

### 2.1.2. Impact sur la gestion publique

- **L'amélioration de l'efficacité et de la performance** : En se concentrant sur les résultats et en établissant des cibles claires, le budget-programme permet de mieux évaluer et améliorer la performance des services publics. Les ressources sont allouées de manière plus stratégique, ce qui réduit le gaspillage et améliore l'efficacité globale.
- **La transparence accrue** : Le budget-programme exige une documentation détaillée des objectifs, des activités et des résultats attendus, ce qui améliore la transparence de la gestion publique. Les citoyens, les législateurs et les partenaires financiers peuvent mieux comprendre comment les ressources sont utilisées et quels sont les résultats obtenus.
- **La reddition de comptes renforcée** : Avec des mécanismes d'évaluation et de suivi des performances intégrés, le budget-programme renforce la reddition de comptes. Les gestionnaires publics sont évalués sur leur capacité à atteindre les objectifs fixés, ce qui incite à une meilleure gestion des ressources et à des performances améliorées.

### 2.1.3. Exemples de pays et de secteurs ayant adopté le budget-programme

La budget-programme est un outil de gestion des finances publiques axée sur les résultats, adoptée par plusieurs pays développés et introduite en Afrique avec l'espoir de rationaliser les dépenses publiques et d'améliorer l'efficacité de l'action gouvernementale.

Les études de cas internationales démontrent que nombreux pays ont adopté le budget-programme dans le cadre de réformes du NMP, tels que la Nouvelle-Zélande, le Royaume-Uni et le Canada. Ces pays ont démontré comment l'intégration du budget-programme peut améliorer l'efficacité et la performance des services publics.

En Afrique, Viviane ONDOUA BIWOLÉ démontre dans son l'ouvrage intitulé « La budgétisation par programme en Afrique subsaharienne » que, le transfert du budget-programme a souvent été motivé par soit la **coercition (imposée par les bailleurs de fonds)** ou le **mimétisme (copie de modèles perçus comme réussis)**, plutôt que par une réflexion endogène adaptée au contexte local (ONDOUA BIWOLÉ, . Cette approche a conduit à des implémentations **inefficaces** et à des **résultats mitigés**.

❖ **Etudes de cas pour quelques pays d'Afrique**

- **Burkina Faso**

En **1997**, le Burkina Faso a introduit le budget-programme dans le cadre d'une série de réformes visant à créer un système de **gestion budgétaire unifié**. Les réformes incluait **la création d'un cadre fiscal de dépenses à moyen terme et l'utilisation d'outils analytiques pour améliorer la gestion budgétaire**.

- **Mali**

Le Mali a adopté le budget-programme en **1998**. Cependant, la distinction entre le budget de programme et le budget général a limité son impact. Les défis incluait une forte centralisation et une capacité insuffisante à évaluer les performances.

- **Bénin**

Le Bénin a progressivement introduit le budget-programme à partir de 1999 avec l'appui de la Banque mondiale. Malgré une situation économique préoccupante, le pays a identifié des ministères pilotes pour expérimenter la réforme budgétaire.

- **Mozambique**

Le Mozambique a adopté la philosophie du budget de programme depuis 1990. En 2007, plusieurs dysfonctionnements ont été identifiés, tels qu'une mauvaise coordination et mise en œuvre des cadres de dépense à moyen terme.

- **Cameroun**

Le Cameroun, malgré une loi votée en 2007 pour la budgétisation par programme, a rencontré des difficultés dans la mise en œuvre effective de cette réforme. Très peu d'administrations disposaient d'un budget de programme convenablement élaboré.

### - Île Maurice et Maroc

Contrairement à d'autres pays, le Maroc et l'Île Maurice sont souvent cités comme des exemples de réussite avérée du système de budgétisation par programme, grâce à une meilleure adaptation et à une mise en œuvre plus cohérente avec les réalités locales.

### - République Démocratique du Congo (RDC)

Pour le cas de la RDC, la réforme du budget-programme est à l'étape expérimentale avec sept (7) ministères qui disposent chacun d'une stratégie sectorielle approuvée ; des programmes budgétaires approuvés avec des cadres de performance y associés et ont désignés, préalablement, les responsables de la chaîne managériale. Ces ministères vont expérimenter la déconcentration de leur ordonnancement, une réforme connexe au budget-programme c'est-à-dire ils vont gérer leurs crédits eux-mêmes, ils vont engager, liquider et ordonnancer sans passer la chaîne de la dépense connue, il s'agit du Ministère de la Santé Publique, Hygiène et Prévention ; Ministère de Développement Rural ; Ministère de l'Enseignement Primaire, Secondaire et Technique ; Ministère des Infrastructures et Travaux Publics ; Ministère de Pêche et Elevage ; Ministère d'Agriculture ainsi que Ministère de la Défense Nationale et Anciens Combattants.

Signalons qu'en dehors de cette expérimentation, plusieurs défis restent à surmonter, notamment :

- L'appropriation Politico-Administrative : La mise en œuvre du BP en RDC souffre d'une faible appropriation par les autorités politiques et administratives, avec une certaine résistance au changement.
- Les ressources Financières et Matérielles : Il manque des ressources suffisantes pour soutenir la réforme, selon la dernière feuille de route, il faut au moins USD 150 679 223,00 pour une mise en œuvre effective du budget-programme en RDC et
- Une vision et continuité : L'absence d'une vision cohérente et continue dans la gestion publique pose un problème.

### ❖ Applications sectorielles

Le budget-programme est utilisé dans divers secteurs, notamment l'éducation, la santé, les infrastructures et la sécurité. Chaque secteur adapte le budget-programme à ses besoins spécifiques, ce qui permet d'améliorer les résultats et de répondre plus efficacement aux attentes des citoyens.

#### 2.1.4. Défis et obstacles à la mise en œuvre du budget-programme

D'une manière générale, les défis et obstacles à la mise en œuvre du budget-programme sont :

### ❖ Les Problèmes organisationnels et institutionnels

La mise en œuvre du budget-programme nécessite souvent des réformes organisationnelles et institutionnelles importantes, ce qui peut poser plusieurs défis.

- **Rigidité des structures existantes** : Les administrations publiques sont souvent caractérisées par des structures rigides et hiérarchiques qui ne sont pas adaptées à la flexibilité requise par le budget-programme. Les changements structurels nécessaires peuvent être difficiles à mettre en œuvre et peuvent rencontrer une résistance interne.
- **Coordination inter-institutionnelle** : La mise en œuvre efficace du budget-programme nécessite une coordination étroite entre différentes institutions et niveaux de gouvernement. Les silos organisationnels et le manque de communication inter-institutionnelle peuvent entraver cette coordination.
- **Cadre juridique et réglementaire** : Les cadres juridiques et réglementaires existants peuvent ne pas être adaptés à l'approche du budget-programme. Des réformes législatives et réglementaires peuvent être nécessaires pour permettre la flexibilité et la responsabilisation nécessaires.

### ❖ Résistance au changement

Le passage d'un budget traditionnel à un budget-programme peut rencontrer une résistance significative de la part des acteurs internes et externes.

- **Culture organisationnelle** : Les gestionnaires et les employés habitués aux méthodes traditionnelles de budgétisation peuvent être réticents à adopter de nouvelles approches. Changer une culture organisationnelle ancrée nécessite du temps et des efforts considérables.
- **Inertie institutionnelle** : Les institutions publiques peuvent être lentes à changer en raison de l'inertie institutionnelle. Les processus bureaucratiques et les habitudes bien établies peuvent freiner l'adoption de nouvelles pratiques.
- **Manque de soutien politique** : La mise en œuvre du budget-programme nécessite souvent un soutien politique fort. Si les décideurs politiques ne sont pas pleinement engagés dans la réforme, elle peut être compromise.

### ❖ Capacités et compétences

La mise en œuvre efficace du budget-programme dépend fortement des compétences et des capacités des gestionnaires publics et des institutions.

- **Formation et développement des compétences** : Les gestionnaires publics doivent être formés aux nouvelles approches de gestion axée sur les résultats et à l'évaluation de la performance. Le manque de programmes de formation adéquats peut limiter l'efficacité de la mise en œuvre.
- **Expertise technique** : La mise en œuvre du budget-programme nécessite une expertise technique en matière de budgétisation, de suivi et d'évaluation. Le manque d'expertise technique peut compromettre la qualité et la fiabilité des programmes budgétaires.
- **Ressources limitées** : Les ressources financières et humaines nécessaires pour soutenir la mise en œuvre du budget-programme peuvent être limitées, en particulier dans les pays en développement. Cela peut freiner les progrès et réduire l'impact des réformes.

#### ❖ **Adaptation et contextualisation**

Chaque pays et chaque secteur a des contextes et des besoins spécifiques qui doivent être pris en compte lors de la mise en œuvre du budget-programme.

- **Contexte socio-économique** : Les conditions socio-économiques locales peuvent influencer la mise en œuvre du budget-programme. Il est essentiel d'adapter les réformes aux réalités locales pour garantir leur succès.
- **Priorités nationales et sectorielles** : Les priorités et les objectifs nationaux et sectoriels doivent être intégrés dans le budget-programme. Un mauvais alignement peut entraîner des inefficacités et un manque d'impact.
- **Implication des parties prenantes** : L'implication des parties prenantes, y compris les citoyens, les organisations de la société civile et les partenaires de développement, est cruciale pour la réussite du budget-programme. Leur participation active peut renforcer la légitimité et l'acceptation des réformes.

En fin de compte, bien que le budget-programme offre de nombreux avantages pour améliorer la gestion publique, sa mise en œuvre présente des défis significatifs. Il est essentiel de reconnaître et de gérer ces défis pour assurer le succès des réformes et maximiser les bénéfices pour les administrations publiques et les citoyens.

## **2.2. OPPORTUNITES ET PERSPECTIVES**

### **2.2.1. Innovations et bonnes pratiques**

La mise en œuvre du budget-programme ouvre la porte à de nombreuses innovations et pratiques exemplaires qui peuvent transformer la gestion publique.

- **Adoption de technologies de gestion avancées** : L'intégration des technologies de l'information et des communications (TIC) peut améliorer la collecte, l'analyse et le reporting des données budgétaires. Les systèmes d'information de gestion des finances publiques (SIGFP) permettent une gestion plus transparente et efficace des ressources publiques.
- **Approches participatives** : Impliquer les citoyens et les parties prenantes dans le processus budgétaire peut renforcer la transparence et la responsabilité. Les budgets participatifs, où les citoyens contribuent à la définition des priorités budgétaires, sont un exemple de bonne pratique.
- **Renforcement des capacités** : Investir dans la formation et le développement des compétences des gestionnaires publics est crucial. Des programmes de formation continue et des ateliers pratiques peuvent aider à développer les compétences nécessaires pour la mise en œuvre du budget-programme.

### 2.2.2. Recommandations pour une mise en œuvre efficace

Pour maximiser les avantages du budget-programme, il est essentiel de suivre certaines recommandations clés.

- **Engagement politique fort** : Un soutien politique solide est essentiel pour la réussite de la mise en œuvre. Les décideurs politiques doivent être pleinement engagés et prêts à soutenir les réformes nécessaires.
- **Planification et phasage** : La mise en œuvre du budget-programme doit être planifiée de manière stratégique et progressive. Un déploiement par étapes permet de gérer les risques et d'apporter des ajustements en fonction des leçons apprises.
- **Communication et sensibilisation** : Informer et sensibiliser tous les acteurs concernés sur les objectifs, les processus et les avantages du budget-programme est crucial. Une communication claire peut réduire la résistance au changement et favoriser une adoption plus fluide.

### 2.2.3. Perspectives d'avenir

Le budget-programme présente des perspectives prometteuses pour l'amélioration continue de la gestion publique et la gouvernance.

- **Modernisation continue** : Le budget-programme encourage une culture d'amélioration continue et d'innovation. Les administrations publiques peuvent évoluer et s'adapter aux nouveaux défis grâce à des processus de gestion plus flexibles et réactifs.
- **Renforcement de la gouvernance** : En mettant l'accent sur la transparence et la responsabilisation, le budget-programme contribue à renforcer la gouvernance

démocratique. Les citoyens ont une meilleure visibilité sur l'utilisation des ressources publiques et les résultats obtenus.

- **Impact sur le développement durable** : En alignant les ressources sur les objectifs de développement durable (ODD), le budget-programme peut jouer un rôle crucial dans la réalisation des objectifs globaux de développement. Il permet de mieux cibler les investissements et de maximiser l'impact des politiques publiques sur le développement socio-économique.

---

## CONCLUSION

La mise en œuvre du budget-programme représente une évolution majeure dans la gestion des finances publiques, alignée sur les principes du Nouveau Management Public (NMP). En se concentrant sur les résultats et la performance, le budget-programme offre une approche plus stratégique et efficace de l'allocation des ressources publiques, favorisant une meilleure transparence, responsabilisation et efficacité.

Nous avons exploré les fondements théoriques et les principes du NMP, mettant en lumière son orientation vers les résultats, la flexibilité, la décentralisation et la responsabilisation. Le budget-programme s'est révélé être un instrument clé du NMP, alignant les ressources sur les objectifs stratégiques et renforçant la responsabilisation et la transparence des gestionnaires publics. L'implémentation du budget-programme améliore l'efficacité et la performance des services publics, accroît la transparence et la reddition de comptes, et renforce la confiance du public dans les institutions.

Malgré les nombreux avantages, la mise en œuvre du budget-programme présente des défis significatifs, notamment en termes de résistance au changement, de rigidité institutionnelle et de capacités techniques. Cependant, il offre aussi des opportunités d'innovation, de renforcement des capacités et d'amélioration continue.

La mise en œuvre du budget-programme ouvre de nombreuses perspectives pour la recherche et la pratique. Les administrations publiques et les chercheurs doivent continuer à explorer les meilleures pratiques, les innovations et les ajustements nécessaires pour surmonter les défis identifiés. Les études de cas réussies et les expériences internationales fournissent des leçons précieuses qui peuvent être adaptées aux contextes locaux.

Pour maximiser les avantages du budget-programme, il est recommandé d'assurer un engagement fort des décideurs politiques tout au long du processus de mise en œuvre. Les gestionnaires publics doivent être formés aux nouvelles approches de gestion axée sur les résultats et à l'évaluation de la performance. Des programmes de formation continue sont essentiels. La mise en œuvre du budget-programme doit être planifiée de manière stratégique et progressive, en prenant en compte les capacités existantes et les besoins spécifiques. Enfin, il est crucial d'impliquer les citoyens, les organisations de la société civile et les partenaires de développement dans le processus budgétaire pour renforcer la transparence et la légitimité des réformes.

In fine, le budget-programme constitue une avancée significative vers une gestion publique plus efficace, transparente et axée sur les résultats. En surmontant les défis et en tirant parti des opportunités, les administrations publiques peuvent améliorer la qualité des services offerts aux citoyens et contribuer à un développement durable et inclusif. La recherche continue et l'innovation dans ce domaine sont essentielles pour maximiser les bénéfices du budget-programme et assurer son succès à long terme.

---

## BIBLIOGRAPHIE

CABRI, (2013), Le budget-programme axée sur les performances en Afrique : un rapport d'état d'avancement.

EKINA BONGONGO J, (2024), Séminaire des finances publiques approfondies, DEA, UPC, p58 ;

FADIL Z.& AMEDJAR A, « la budgétisation axée sur la performance au Maroc : bilan et perspectives », Revue du contrôle de la comptabilité et de l'Audit « Volume 4 : numéro 3 » p : 208-295

Loi n°11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques, in, *J.O.R.D.C, Numéro spécial*, 52e année, 25 juillet 2011 ;

MUKENGE KATUMBA, GS. 2022, « Application du budget-programme en République Démocratique du Congo : Analyse critique et perspectives », Revue Internationale des Sciences de Gestion. « Volume 5 : numéro 3 pp : 1326-1346 ;

MUKENGE KATUMBA G.S, (2022), « Migration vers le Budget-Programme en République Démocratique du Congo : Diagnostic, Opportunité et Perspectives », Edition Universitaire Européennes, 2022, pp. 145-160 ;

ONDOUA BIWOLE V.M, (2015), « La budgétisation par programme en Afrique Subsaharienne. Entre balbutiements et résistances », Editions CLE (Cameroun) et Editions Eburnie (Cote d'Ivoire), 278 pages.

ONDOUA BIWOLE V.M, « Pratiques de gouvernance et management public, Master 2 en Gouvernance et Management Public, Université Senghor d'Alexandrie, Campus RDC, 2024 – 2025.