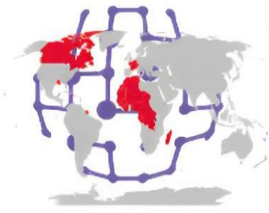


Revue **Francophone**



Budget-programme en République Démocratique du Congo : entre balbutiements et résistances au changement.

Program budgeting in the Democratic Republic of Congo : between tentative steps and resistance to change.

Guy-Sylvain MUKENGE KATUMBA^a

^a Master en Gouvernance et Management Public, Université Senghor d’Alexandrie d’Egypte et Gestion des Entreprises, Institut Supérieur Pédagogique de la Gombe (ISP/GOMBE) / RDC

Les auteurs acceptent que cet article reste en libre accès en permanence selon les termes de la licence internationale Creative Commons Attribution 4.0



Résumé

Cet article explore la mise en œuvre du Budget-Programme en République Démocratique du Congo (RDC), une réforme cruciale pour la gestion des finances publiques axée sur les résultats. Malgré les progrès réalisés depuis l'adoption de la loi n° 11/011 de 2011, des défis persistants entravent une adoption complète et efficace. La méthodologie adoptée repose sur une approche qualitative, utilisant la méthode d'analyse de traces basée sur la technique documentaire. L'étude est structurée en deux parties principales : les fondements théoriques du Budget-Programme et l'état des lieux de sa mise en œuvre en RDC. Les résultats montrent des avancées notables mais soulignent des obstacles significatifs tels que la faible appropriation politico-administrative, les ressources limitées et les résistances institutionnelles et culturelles. Des stratégies sont proposées pour surmonter ces défis, incluant le renforcement des capacités, la mobilisation des ressources et l'amélioration des systèmes d'information. Cette recherche vise à fournir des recommandations pratiques pour une gestion budgétaire plus efficace, contribuant ainsi au développement socio-économique de la RDC.

Mots Clés: « Budget-Programme » ; « Résultats » ; « Réforme » ; « Finances Publiques », « RDC ».

Abstract

This article explores the implementation of Program Budgeting in the Democratic Republic of Congo (DRC), a crucial reform for results-based public finance management. Despite progress made since the adoption of Law No. 11/011 of 2011, persistent challenges hinder complete and effective adoption. The methodology adopted relies on a qualitative approach, using trace analysis based on documentary technique. The study is structured into two main parts: the theoretical foundations of Program Budgeting and the status of its implementation in the DRC. The results show notable progress but highlight significant obstacles such as weak political-administrative ownership, limited resources, and institutional and cultural resistance. Strategies are proposed to overcome these challenges, including capacity building, resource mobilization, and improving information systems. This research aims to provide practical recommendations for more effective budget management, thereby contributing to the socio-economic development of the DRC.

Key-words : « Program Budget » ; « Results » ; « Reform » ; « Public Finance » ; « DRC ».

INTRODUCTION

La mise en œuvre du Budget-Programme en République Démocratique du Congo (RDC) représente une transformation significative dans la gestion des finances publiques, orientée vers une approche axée sur les résultats. Introduite par la loi n° 11/011 du 13 juillet 2011 relative aux Finances publiques, cette réforme vise à rationaliser les dépenses publiques et à améliorer l'efficacité de l'action gouvernementale. La budgétisation par programme se distingue par la définition claire des objectifs, l'évaluation de la performance et l'allocation des ressources en fonction des résultats attendus. En RDC, cette transition marque un changement radical par rapport à l'ancien système de budgétisation basé sur les moyens, souvent critiqué pour son inefficacité et son manque de transparence.

Cependant, malgré les efforts déployés pour mettre en œuvre cette réforme, la RDC fait face à des défis considérables qui entravent son adoption complète et efficace. La problématique centrale de cette étude est la suivante : **Dans quelle mesure les défis et obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC peuvent-ils être surmontés et quelles stratégies peuvent être mises en place pour améliorer son adoption et son efficacité ?**

Pour répondre à cette question, nous avons usé de l'approche qualitative avec comme méthode l'analyse de traces reposant sur la technique documentaire. Elle inclut une revue de la littérature existante sur les réformes budgétaires, une analyse documentaire des rapports officiels et des données financières, ainsi que des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés impliqués dans le processus de mise en œuvre du Budget-Programme en RDC. Cette approche permet de trianguler les données pour fournir une analyse rigoureuse et complète des enjeux en présence.

Cette étude est structurée en deux grandes parties, outre l'introduction et la conclusion. Tout d'abord, les fondements théoriques du Budget-Programme seront analysés pour fournir le cadre conceptuel nécessaire à la compréhension de cette approche de gestion des finances publiques. Cette section examinera les principes théoriques sous-jacents, tels que la gestion axée sur les résultats, la rationalité administrative, la décentralisation, la transparence et la redevabilité, ainsi que l'approche pluriannuelle. Des expériences internationales en matière de Budget-Programme seront également analysées pour tirer des enseignements pertinents et identifier les meilleures pratiques qui pourraient être adaptées au contexte congolais. Par exemple, les réformes

budgétaires aux États-Unis avec le système de Planification, Programmation et Budget (PPBS), en France avec la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF), et au Royaume-Uni avec le modèle de Gestion des Performances et de Réforme Budgétaire (GPRB) seront discutées.

Ensuite, l'état des lieux de la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC sera détaillé pour évaluer les progrès accomplis depuis l'adoption de la loi n° 11/011 de 2011 et identifier les défis rencontrés. Cette partie inclura l'analyse des avancées réalisées, l'identification des défis politico-administratifs, économiques et socio-culturels, et la proposition de stratégies pour améliorer l'adoption et l'efficacité de la réforme. Elle couvrira plusieurs aspects clés : historique et contexte de la réforme, présentation des principales étapes de la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC, évaluation des progrès accomplis dans la mise en œuvre des réformes, avec un focus sur les succès obtenus et les améliorations observées dans la gestion des finances publiques, identification des principaux obstacles politico-administratifs, économiques, socio-culturels et institutionnels entravant la mise en œuvre effective du Budget-Programme, y compris la faible appropriation politique et administrative, les ressources financières limitées, la résistance au changement, et le manque de culture de la performance, et enfin, proposition de stratégies pour surmonter les obstacles, y compris le renforcement des capacités des acteurs impliqués, la mobilisation de ressources adéquates, l'amélioration des systèmes d'information et de gestion financière, et la promotion d'une culture de performance.

En fin de compte, cette recherche aspire à fournir des analyses approfondies et des recommandations pratiques pour guider les futures actions de réforme en RDC, contribuant ainsi à la promotion du développement socio-économique du pays. Les résultats obtenus visent à contribuer à une gestion budgétaire plus efficace et transparente, et à améliorer les conditions de vie des populations. Cette étude se veut également une contribution à la littérature existante sur les réformes budgétaires en Afrique subsaharienne, en offrant des insights spécifiques au contexte congolais.

1. LES FONDEMENTS THEORIQUES DU BUDGET-PROGRAMME

1.1. Aperçu des fondements théoriques du Budget-programme

Le Budget-Programme repose sur une approche de gestion des finances publiques axée sur les résultats, visant à améliorer l'efficacité et la transparence des dépenses publiques. Cette méthode est fondée sur plusieurs principes théoriques tels que la gestion axée sur les résultats, la rationalité administrative, la décentralisation, la transparence et la redevabilité, ainsi que l'approche pluriannuelle. Ces principes ont été développés pour répondre aux insuffisances des systèmes traditionnels de gestion budgétaire, souvent critiqués pour leur manque de flexibilité et d'orientation vers la performance.

1.2. Expériences internationales en matière de Budget-programme

Plusieurs pays à travers le monde ont adopté le Budget-Programme avec des degrés de succès variés. Les États-Unis, par exemple, ont introduit le système de Planification, Programmation et Budget (PPBS) dans les années 1960 pour améliorer l'efficacité des dépenses publiques. Ce système, bien que novateur, a rencontré des défis d'implémentation liés à la complexité des processus et à la résistance au changement.

En Europe, la France a adopté la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) en 2001, qui a transformé la gestion budgétaire en introduisant une approche axée sur les résultats. La LOLF a permis une plus grande transparence budgétaire et une meilleure évaluation des politiques publiques grâce à des indicateurs de performance clairs et à des rapports annuels de performance. Cependant, la mise en œuvre de la LOLF a également révélé des défis, notamment en termes de formation des acteurs et d'adaptation des systèmes d'information.

Le Royaume-Uni, avec son modèle de Gestion des Performances et de Réforme Budgétaire (GPRB), a également montré des avancées significatives en matière de gestion budgétaire axée sur les résultats. Ce modèle a mis en avant l'importance de la décentralisation et de la responsabilisation des gestionnaires publics, contribuant à une amélioration notable de la qualité des services publics.

1.3. Le cas spécifique de l'Afrique subsaharienne

En Afrique subsaharienne, plusieurs pays ont entrepris des réformes pour adopter le Budget-Programme. Le Burkina Faso, le Mali, le Bénin et le Mozambique ont tous mis en place des

systèmes de budgétisation par programme avec des résultats variés. Par exemple, le Burkina Faso a introduit cette approche en 1997 et a connu des avancées significatives malgré des défis de coordination et de renforcement des capacités (ONDOUA BIWOLE, 2015). Les réformes ont permis une meilleure allocation des ressources et une plus grande transparence dans la gestion des finances publiques.

Le Mali, quant à lui, a adopté le Budget-Programme en 1998, mais la centralisation excessive et le manque de capacités d'évaluation de la performance ont limité son impact. Le cas du Bénin, qui a progressivement introduit le Budget-Programme à partir de 1999 avec l'appui de la Banque mondiale, montre que l'appui technique et financier des partenaires internationaux peut jouer un rôle crucial dans la réussite des réformes budgétaires. Cependant, des défis persistent, notamment en termes de coordination interinstitutionnelle et de renforcement des capacités des acteurs locaux.

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. Cependant, des initiatives récentes ont montré une volonté de surmonter ces défis par le renforcement des systèmes d'information et la formation des cadres.

1.4. Le cadre théorique appliqué à la RDC

En République Démocratique du Congo, la mise en œuvre du Budget-Programme s'inscrit dans le cadre de la loi n° 11/011 de 2011 relative aux Finances publiques. Cette réforme vise à passer d'un système de gestion des finances publiques basé sur les moyens à un système orienté vers les résultats. Depuis son adoption, plusieurs étapes ont été franchies, notamment le découpage des ministères en programmes budgétaires, l'instauration de la démarche de performance, et le renforcement des capacités humaines et institutionnelles.

La RDC a bénéficié de l'assistance technique d'AFRITAC-Centre pour le découpage des ministères en programmes et l'élaboration de la nomenclature budgétaire. Des formations ont été organisées pour 91 agents de 15 ministères et institutions sur l'approche de la budgétisation sous mode programme. Des missions d'immersions en France et dans d'autres pays africains ont été entreprises pour renforcer les capacités locales.

Cependant, la RDC fait face à des défis considérables, tels que la faible appropriation politique et administrative, les ressources financières limitées, et les résistances institutionnelles et culturelles. Ces défis nécessitent des stratégies adaptées pour assurer une mise en œuvre effective et durable du Budget-Programme. Le manque de vision cohérente et de continuité dans la gestion publique, ainsi que la faible mobilisation des ressources, sont des obstacles majeurs à surmonter.

Les recommandations formulées pour la RDC incluent le renforcement des capacités des acteurs impliqués, la mobilisation de financements adéquats, et la mise en place de mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation. Il est également crucial de promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats et de sensibiliser les parties prenantes à l'importance de cette approche pour le développement économique et social de la RDC.

2. ÉTAT DES LIEUX DE LA MISE EN ŒUVRE DU BUDGET-PROGRAMME EN RDC

2.1. Historique de la budgétisation par programme en RDC

La République Démocratique du Congo (RDC) a initié la réforme du Budget-Programme avec l'adoption de la loi n° 11/011 du 13 juillet 2011 relative aux Finances publiques, connue sous le nom de LOFIP. Cette loi introduit des innovations majeures visant à améliorer la gestion des finances publiques par une approche axée sur les résultats. L'objectif principal de cette réforme est de passer d'un système de gestion budgétaire basé sur les moyens à un système orienté vers les résultats, afin de rationaliser les dépenses publiques et améliorer l'efficacité de l'action gouvernementale.

2.2. Les grandes étapes de la mise en œuvre depuis l'adoption la LOFIP en 2011

2.2.1. Découpage des ministères en programmes budgétaires

Cette première étape a consisté à diviser les ministères en différents programmes budgétaires alignés sur les missions et objectifs spécifiques de chaque ministère. Avec l'assistance technique d'AFRITAC-Centre, tous les ministères ont été découpés en programmes, une nomenclature budgétaire a été élaborée, et une codification des programmes budgétaires a été mise en place.

2.2.2. Instauration de la démarche de performance

La mise en œuvre de la démarche de performance vise à établir des objectifs clairs et mesurables pour chaque programme, ainsi que des indicateurs de performance pour évaluer les résultats.

Depuis 2016, le gouvernement congolais élabore des cadres budgétaires à moyen terme (CBMT) et des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT). Des projets annuels de performance (PAP) accompagnent les projets de loi de finances, détaillant les objectifs et les résultats attendus.

2.2.3. Définition de la chaîne managériale

Cette étape consiste à clarifier les rôles et les responsabilités des différents acteurs impliqués dans la gestion des programmes budgétaires. La chaîne managériale inclut l'ordonnateur principal (ministre sectoriel), les responsables de programme (ordonnateurs délégués), et les responsables des unités opérationnelles de programme (directeurs au sein des ministères). Un décret portant gouvernance budgétaire, signé en octobre 2022, fixe les principes de gestion du budget en mode programme et les relations entre les acteurs.

2.2.4. Renforcement des capacités humaines et institutionnelles

Pour garantir le succès de la réforme, il est essentiel de former et de renforcer les capacités des intervenants. À ce jour, 91 agents de 15 ministères et institutions ont été formés sur l'approche de la budgétisation par programme. Des missions d'immersion ont été organisées en France et dans d'autres pays africains pour approfondir les connaissances et les compétences des cadres congolais.

2.2.5. Renforcement du système d'information

La mise en place d'un système d'information efficace est cruciale pour la gestion en mode programme. Un logiciel dédié à la préparation du budget (PREPABUD) a été déployé, et des matériels informatiques ont été acquis pour relier les ministères à la chaîne de dépenses. D'autres logiciels comme SAP, SYDONIA World, et SYGADE ont été intégrés pour améliorer la gestion comptable, douanière, et de la dette publique.

2.2.6. Expérimentation avec les ministères pilotes

Pour le budget de 2024, sept ministères ont été sélectionnés pour déconcentrer leur ordonnancement et gérer leurs crédits de manière autonome. Ces ministères incluent la Santé Publique, le Développement Rural, l'Enseignement Primaire Secondaire et Technique, les Infrastructures et Travaux Publics, la Pêche et l'Élevage, l'Agriculture, et la Défense Nationale. Ces ministères ont été choisis en fonction de leur stratégie sectorielle approuvée, de leurs programmes budgétaires définis, et de la désignation préalable des responsables de la chaîne managériale.

2.2.7. Mise en œuvre des réformes connexes

Des réformes complémentaires ont été mises en place pour soutenir la transition vers le Budget-Programme. Cela inclut la création de Directions Standards (DS) dans 23 secrétariats généraux, la mise en place de la Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), et la signature du décret portant création et fonctionnement du réseau comptable. Des efforts continus sont nécessaires pour achever ces réformes et assurer leur intégration dans le système global de gestion des finances publiques.

2.3. Analyse des avancées réalisées et des étapes restantes

La mise en œuvre du Budget-Programme en RDC a connu des avancées significatives, notamment dans le découpage des ministères en programmes, l'instauration de la démarche de performance, et le renforcement des capacités humaines et institutionnelles. Cependant, des défis persistent, tels que la faible appropriation politico-administrative, les ressources financières limitées, et les résistances institutionnelles et culturelles.

Pour surmonter ces obstacles, il est essentiel de continuer à renforcer les capacités des acteurs impliqués, de mobiliser les ressources nécessaires, et de promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats. La mise en place de mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation est également cruciale pour mesurer les progrès et ajuster les stratégies en conséquence.

En conclusion, bien que des progrès notables aient été réalisés dans la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC, des efforts continus sont nécessaires pour surmonter les défis restants et assurer une transition réussie vers une gestion budgétaire axée sur les résultats.

2.4. Analyses des défis et résistances rencontrés

2.4.1. Défis politico-administratifs

❖ Faible appropriation politique et administrative

L'un des principaux défis rencontrés dans la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC est la faible appropriation de la réforme par les autorités politiques et administratives. Beaucoup d'acteurs clés n'ont pas encore pleinement intégré l'importance d'une gestion axée sur les résultats. Cette situation est exacerbée par des changements fréquents au sein du gouvernement, ce qui entraîne un manque de continuité et de vision à long terme dans la mise en œuvre des réformes.

❖ **Résistance au changement**

Les réformes budgétaires introduisent de nouvelles responsabilités et des méthodes de travail différentes, ce qui peut entraîner des résistances de la part des fonctionnaires habitués aux anciennes pratiques. Cette résistance est souvent due à une réticence à quitter une zone de confort et à adopter de nouvelles procédures qui nécessitent plus de rigueur et de transparence.

2.4.2. Défis économiques et financiers

❖ **Ressources financières limitées**

La mise en œuvre du Budget-Programme nécessite des ressources financières importantes pour la formation des acteurs, le développement et le déploiement de systèmes d'information, et la création des structures de gestion nécessaires. Cependant, la RDC fait face à des contraintes budgétaires sévères, ce qui limite les fonds disponibles pour soutenir ces réformes.

❖ **Gestion inefficace des ressources**

En raison de la faible capacité de gestion et de contrôle des ressources publiques, il y a souvent une mauvaise allocation des fonds. Cela se traduit par un gaspillage de ressources et une inefficacité dans la réalisation des objectifs programmés. La corruption et les détournements de fonds publics constituent également un obstacle majeur à une gestion financière saine.

2.4.3. Défis socio-culturels

❖ **Manque de culture de la performance**

La culture de la performance et de la gestion axée sur les résultats n'est pas encore bien enracinée dans la fonction publique congolaise. Beaucoup de fonctionnaires ne sont pas familiers avec les concepts de performance, d'indicateurs de résultats et de responsabilisation, ce qui entrave la mise en œuvre effective du Budget-Programme.

❖ **Sensibilisation insuffisante**

Il existe un manque de sensibilisation et de compréhension des avantages du Budget-Programme parmi les acteurs publics et la population en général. Cette méconnaissance engendre une certaine méfiance et une réticence à s'engager pleinement dans le processus de réforme.

2.2.4. Résistances institutionnelles et culturelles

❖ **Incompatibilités institutionnelles**

Les structures institutionnelles existantes ne sont pas toujours adaptées pour supporter une gestion budgétaire basée sur les résultats. Les procédures administratives complexes et bureaucratiques peuvent ralentir le processus de mise en œuvre et rendre difficile l'adoption de nouvelles pratiques de gestion.

❖ **Pressions externes et conditionnalités**

La mise en œuvre du Budget-Programme est souvent conditionnée par les exigences des bailleurs de fonds internationaux, ce qui peut créer des tensions et des résistances locales. Les conditionnalités imposées par ces partenaires peuvent parfois être perçues comme des ingérences, ce qui réduit l'engagement des acteurs locaux.

2.2.5. Stratégies pour surmonter les défis

❖ **Renforcement des capacités**

Il est crucial de continuer à former et à renforcer les capacités des acteurs impliqués dans la gestion budgétaire. Cela inclut des programmes de formation réguliers, des ateliers de sensibilisation et des missions d'immersion dans des pays ayant réussi la mise en œuvre du Budget-Programme.

❖ **Mobilisation des ressources**

La mobilisation de ressources financières adéquates est essentielle. Cela peut être réalisé en augmentant les recettes internes, en améliorant la gestion des dépenses publiques, et en recherchant des financements additionnels auprès des partenaires internationaux.

❖ **Promotion de la culture de la performance**

Il est nécessaire de promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats à travers des campagnes de sensibilisation, la mise en place de systèmes d'incitation pour les performances élevées, et l'introduction d'un système de récompense pour les fonctionnaires qui atteignent ou dépassent les objectifs fixés.

❖ **Amélioration des systèmes d'information**

Le renforcement des systèmes d'information et de gestion financière est indispensable pour une mise en œuvre efficace du Budget-Programme. Cela inclut le déploiement de logiciels de gestion budgétaire et la formation des utilisateurs pour garantir leur adoption et leur utilisation optimale.

❖ **Encouragement de l'appropriation locale**

Il est important d'encourager une plus grande appropriation locale des réformes en impliquant activement les autorités locales et les communautés dans le processus de mise en œuvre. Cela peut être réalisé par la décentralisation des responsabilités budgétaires et en assurant une communication transparente et continue sur les avantages et les progrès de la réforme.

Pour clore ce point, la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC présente des défis complexes et variés. Toutefois, avec des stratégies adaptées et un engagement fort des parties prenantes, il est possible de surmonter ces obstacles et de réaliser une gestion budgétaire plus efficace et transparente, contribuant ainsi au développement socio-économique du pays.

2.5. Discussion des perspectives d'amélioration

2.5.1. Stratégies pour surmonter les défis identifiés

❖ **Renforcement des capacités institutionnelles et humaines**

Il est essentiel de continuer à former et à renforcer les compétences des acteurs impliqués dans la gestion budgétaire. Cela inclut des programmes de formation réguliers, des ateliers de sensibilisation, et des missions d'immersion dans des pays ayant réussi la mise en œuvre du Budget-Programme. Il est également crucial de développer des modules de formation spécifiques pour les différents niveaux de responsabilité au sein de l'administration publique.

❖ **Mobilisation accrue des ressources financières**

La mobilisation de ressources financières adéquates est indispensable pour soutenir la mise en œuvre du Budget-Programme. Cela peut être réalisé par une meilleure collecte des recettes internes, l'amélioration de la gestion des dépenses publiques, et la recherche de financements additionnels auprès des partenaires internationaux. Les efforts doivent également se concentrer sur l'optimisation des ressources existantes et la réduction des gaspillages.

❖ **Promotion d'une culture de performance**

Il est nécessaire de promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats à travers des campagnes de sensibilisation, la mise en place de systèmes d'incitation pour les performances élevées, et l'introduction d'un système de récompense pour les fonctionnaires qui atteignent ou dépassent les objectifs fixés. La création de forums de partage des meilleures pratiques et de retour d'expérience peut également contribuer à renforcer cette culture de performance.

❖ Renforcement des systèmes d'information et de gestion financière

Le déploiement de logiciels de gestion budgétaire performants et la formation des utilisateurs sont indispensables pour une mise en œuvre efficace du Budget-Programme. Les systèmes d'information doivent être améliorés pour garantir la transparence, l'efficacité et la traçabilité des transactions financières. L'intégration des différents systèmes utilisés dans la gestion publique peut également améliorer la coordination et la cohérence des actions.

❖ Décentralisation et appropriation locale

Encourager une plus grande appropriation locale des réformes en impliquant activement les autorités locales et les communautés dans le processus de mise en œuvre est crucial. La décentralisation des responsabilités budgétaires permet de rapprocher la gestion des ressources des besoins locaux et de responsabiliser les acteurs locaux. Assurer une communication transparente et continue sur les avantages et les progrès de la réforme est également essentiel pour renforcer l'engagement et la participation des parties prenantes.

2.5.2. Coordination et suivi rigoureux**❖ Mécanismes de suivi et d'évaluation**

Mettre en place des mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation pour mesurer les progrès et ajuster les stratégies en conséquence est crucial. Cela inclut l'élaboration de rapports réguliers sur l'état d'avancement de la mise en œuvre du Budget-Programme, l'organisation d'audits indépendants, et la réalisation d'évaluations périodiques de la performance des programmes. Les résultats de ces évaluations doivent être utilisés pour informer les décisions et améliorer continuellement les pratiques de gestion.

❖ Renforcement des structures de gouvernance

Il est important de renforcer les structures de gouvernance chargées de la supervision de la mise en œuvre du Budget-Programme. Cela inclut la clarification des rôles et des responsabilités des différentes institutions impliquées, l'amélioration de la coordination entre les ministères, et la création de comités de pilotage pour assurer une gestion cohérente et intégrée des réformes.

2.5.3. Engagement des parties prenantes et transparence

❖ Participation des parties prenantes

Impliquer les parties prenantes, y compris les organisations de la société civile, les partenaires au développement, et les citoyens, dans le processus de mise en œuvre du Budget-Programme est essentiel pour garantir la transparence et renforcer la légitimité des réformes. Des consultations régulières, des mécanismes de feedback, et des plateformes de dialogue peuvent faciliter cette participation.

❖ Transparence et communication

Promouvoir la transparence et la communication ouverte sur les progrès et les défis de la mise en œuvre du Budget-Programme est crucial pour renforcer la confiance du public. Publier des rapports détaillés et accessibles sur les performances budgétaires, organiser des forums de discussion publics, et utiliser les médias pour diffuser des informations clés peuvent contribuer à améliorer la transparence.

2.5.4. Adaptation et flexibilité

❖ Adaptation aux contextes locaux

Adapter les stratégies de mise en œuvre du Budget-Programme aux contextes locaux est crucial pour garantir leur succès. Cela inclut la prise en compte des spécificités culturelles, économiques et institutionnelles de chaque région. Une approche flexible et contextuelle permet de répondre aux besoins spécifiques et de surmonter les obstacles locaux.

❖ Révision continue des stratégies

La mise en œuvre du Budget-Programme doit être un processus dynamique et évolutif. Il est important de réviser régulièrement les stratégies et les plans d'action pour s'adapter aux nouvelles réalités et aux leçons apprises. Cela nécessite une culture organisationnelle ouverte au changement et à l'innovation.

En définitive, les perspectives d'amélioration de la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC reposent sur des stratégies bien définies pour surmonter les défis actuels. En renforçant les capacités institutionnelles et humaines, en mobilisant les ressources nécessaires, en promouvant une culture de performance, en améliorant les systèmes d'information, en encourageant l'appropriation locale, et en assurant une coordination et un suivi rigoureux, il est

possible de réaliser une gestion budgétaire plus efficace et transparente. Ces efforts contribueront à améliorer les services publics et à promouvoir le développement socio-économique de la RDC.

CONCLUSION

La mise en œuvre du Budget-Programme en République Démocratique du Congo, bien qu'ambitieuse et porteuse de promesses de transparence et d'efficacité, se heurte à des défis multiples et complexes. L'analyse des avancées réalisées depuis l'introduction de la loi n° 11/011 de 2011 révèle que malgré des progrès notables, la transition vers une gestion budgétaire axée sur les résultats est loin d'être achevée. Les efforts pour découper les ministères en programmes budgétaires, instaurer une démarche de performance et renforcer les capacités institutionnelles et humaines sont des étapes importantes mais insuffisantes sans une appropriation complète par les acteurs politico-administratifs.

Les défis identifiés dans cette étude, notamment la faible appropriation politique et administrative, les ressources financières limitées et les résistances culturelles, nécessitent une attention particulière. La réussite de la mise en œuvre du Budget-Programme dépend de la capacité à surmonter ces obstacles par une mobilisation accrue des ressources, un renforcement continu des capacités et une meilleure coordination et suivi des réformes. Il est crucial que les autorités congolaises, en partenariat avec les acteurs internationaux, s'engagent pleinement dans cette démarche pour garantir la pérennité et l'efficacité des réformes engagées.

Les recommandations formulées dans cette étude soulignent l'importance d'une approche intégrée et concertée. Le renforcement des capacités des acteurs impliqués, la mobilisation de financements adéquats et la mise en place de mécanismes rigoureux de suivi et d'évaluation sont des actions essentielles pour garantir le succès de la réforme. En outre, il est impératif de promouvoir une culture de gestion axée sur les résultats et de sensibiliser les parties prenantes à l'importance de cette approche pour le développement économique et social de la RDC.

In fine, la transition vers le Budget-Programme en RDC représente une opportunité unique de transformer la gestion des finances publiques et d'améliorer les conditions de vie des populations. Toutefois, pour que cette transition soit effective et durable, il est nécessaire de surmonter les défis actuels par une mobilisation collective des efforts et des ressources. Cette

étude aspire à contribuer à cette ambition en fournissant des analyses approfondies et des recommandations pratiques pour guider les futures actions de réforme en RDC.

Les implications managériales de cette étude sont multiples et cruciales pour les décideurs et les gestionnaires publics en RDC. D'abord, il est nécessaire de renforcer les capacités managériales à travers des programmes de formation continue et des ateliers de sensibilisation sur la gestion axée sur les résultats. Les gestionnaires doivent être équipés des compétences nécessaires pour utiliser les outils de planification, de suivi et d'évaluation de la performance. Ensuite, la mise en place de systèmes d'information performants et intégrés est essentielle pour une gestion efficace des ressources publiques. Les gestionnaires doivent s'assurer de l'adoption et de l'utilisation optimale de ces systèmes pour garantir la transparence et la traçabilité des transactions financières. De plus, il est impératif de promouvoir une culture de performance au sein des administrations publiques. Les gestionnaires doivent instaurer des mécanismes d'incitation et de récompense pour encourager l'atteinte des objectifs et la réalisation des résultats attendus. Enfin, une meilleure coordination et communication entre les différentes parties prenantes, y compris les ministères, les partenaires internationaux et la société civile, est cruciale pour une mise en œuvre harmonieuse et efficace du Budget-Programme.

D'un point de vue scientifique, cette étude contribue à enrichir la littérature existante sur la mise en œuvre des réformes budgétaires dans les pays en développement, en particulier en Afrique subsaharienne. Elle fournit une analyse détaillée des défis et des avancées de la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC, offrant ainsi des enseignements précieux pour d'autres pays engagés dans des réformes similaires. De plus, cette étude met en lumière l'importance d'une approche multidisciplinaire dans l'analyse et la mise en œuvre des réformes budgétaires. En combinant des méthodes de revue de la littérature, d'analyse documentaire et d'entretiens avec des acteurs clés, elle offre une compréhension approfondie des dynamiques complexes qui influencent le succès des réformes.

Enfin, cette recherche ouvre de nouvelles perspectives pour des études futures. Elle appelle à des recherches plus approfondies sur les mécanismes spécifiques de renforcement des capacités, de mobilisation des ressources et de promotion de la culture de performance. Les chercheurs sont également encouragés à explorer les impacts à long terme de la mise en œuvre du Budget-Programme sur le développement économique et social en RDC et dans d'autres contextes similaires.

Les perspectives d'amélioration de la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC reposent sur des stratégies bien définies pour surmonter les défis actuels. En renforçant les capacités institutionnelles et humaines, en mobilisant les ressources nécessaires, en promouvant une culture de performance, en améliorant les systèmes d'information, en encourageant l'appropriation locale et en assurant une coordination et un suivi rigoureux, il est possible de réaliser une gestion budgétaire plus efficace et transparente. Ces efforts contribueront à améliorer les services publics et à promouvoir le développement socio-économique de la RDC.

D'autres questions méritent d'être explorées pour une meilleure compréhension de la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC. Par exemple : comment les dynamiques politiques influencent-elles la mise en œuvre et la durabilité des réformes budgétaires ? Quels sont les impacts de la formation continue des fonctionnaires sur l'efficacité des programmes budgétaires ? Quelles sont les meilleures pratiques internationales qui pourraient être adaptées au contexte congolais pour améliorer la gestion budgétaire ?

Cette étude présente certaines limites. D'une part, l'analyse repose principalement sur des données documentaires et des entretiens avec un nombre limité d'acteurs, ce qui pourrait ne pas représenter l'ensemble des perspectives. D'autre part, la mise en œuvre du Budget-Programme est un processus en évolution, et certaines informations pourraient devenir obsolètes avec le temps. Enfin, les spécificités culturelles et institutionnelles de la RDC rendent difficile l'application directe des expériences d'autres pays sans adaptations significatives.

Cette recherche apporte plusieurs contributions significatives : une analyse détaillée des défis et des avancées, des recommandations pratiques pour surmonter les défis identifiés, un cadre théorique enrichi en intégrant des expériences internationales et des principes théoriques de gestion des finances publiques, et des perspectives d'amélioration pour des recherches futures et des questions ouvertes qui méritent d'être explorées pour une meilleure compréhension des dynamiques de réforme des finances publiques.

En conclusion, bien que la mise en œuvre du Budget-Programme en RDC présente des défis complexes et variés, avec des stratégies adaptées et un engagement fort des parties prenantes, il est possible de surmonter ces obstacles et de réaliser une gestion budgétaire plus efficace et transparente, contribuant ainsi au développement socio-économique du pays.

BIBLIOGRAPHIE

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

Circulaire N°001/ME/MIN.BUDGET/2024 du 24 Janvier 2024 contenant les instructions relatives à l'exécution de la loi de Finances 2024, Ministère du Budget, Janvier 2024 ;

Décret N°2019-190 du 06 Mars 2019 portant déconcentration de l'Ordonnancement, Mars 2019 ;

Décret N°22/37 du 29 Octobre 2022 portant Gouvernance Budgétaire, RDC, 20 Octobre 2022 ;
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 GS, Note de formation sur les fondamentaux sur les budget-Programme ; 27 Mars 2024 ;

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.

Projets annuels de Performance 2024, Ministère du Budget, RDC, septembre 2023 ;

VEKO BILA JB, Note de formation sur la déconcentration de l'ordonnancement, COREF, Août 2018 ;