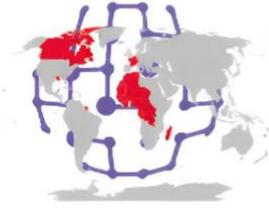


Revue **Francophone**



**Budget programme et qualité de la dépense dans les administrations de
souveraineté au Cameroun**

**Program budget and quality of expenditure in sovereign administrations in
Cameroon**

MBALLA ZAMBO Georges ^a

^a Assistant, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Garoua (Cameroun)

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

L'objectif de cet article est d'analyser l'effet du budget programme sur la qualité des dépenses dotation dans les administrations de souveraineté au Cameroun. Pour atteindre cet objectif, nous optons pour une démarche de recherche hypothético-déductive. Ainsi, les données de l'étude ont été collectées auprès de 40 employés en poste dans les administrations de souveraineté au Cameroun. Par le biais des techniques du tri à plat, et des tests d'hypothèses dont la robustesse est validée par le test de normalité de Smirnov-Kolmogorov, nos résultats montrent globalement que le budget programme améliore la qualité d'exécution des dépenses d'investissement et de fonctionnement dans les administrations de souveraineté. De manière spécifique, les principaux résultats révèlent que la mise en œuvre d'un budget programme permet non seulement de clarifier les objectifs des dépenses de dotation des institutions de souveraineté, mais aussi d'améliorer la transparence, la responsabilité et l'efficacité dans l'utilisation des fonds publics.

Mots clés :

Budget programme, qualité d'exécution, dépenses de fonctionnement, dépenses d'investissement, administration de souveraineté.

Abstract

The objective of this paper is to analyze the effect of the program budget on the quality of allocation expenditure in sovereign administrations in Cameroon. To achieve this objective, we opt for a hypothetico-deductive approach. Thus, the data for the study were collected from 40 employees working in sovereign administrations in Cameroon. Thus, using the techniques of flat sorting and hypothesis testing, the robustness of which is guaranteed by the Smirnov-Kolmogorov test, our results show that the programme budget improves the quality of expenditure on investment and operating allocations in cameroon's sovereign administrations. In particular, the main results show that the implementation of a programme budget not only makes it possible to clarifies the objectives of capital spending by government institutions, but also transparency, accountability and efficiency in the use of public funds. Efficiency in the use of public funds.

Keywords:

Program budget, quality of execution, operating expenditure, capital expenditure, sovereign administration.

Introduction

La gestion des finances publiques est un enjeu crucial pour le développement économique et social d'un pays. Au Cameroun, les institutions de souveraineté, telles que la présidence de la République, le Parlement et la Cour Suprême, jouent un rôle fondamental dans la gouvernance et le maintien de l'ordre public. Cependant, la qualité de la dépense publique au sein de ces institutions a souvent été remise en question, en raison de la mauvaise gestion, de la corruption et de l'inefficacité des allocations budgétaires.

Au cours de ces dernières années en effet, l'importance de la qualité des dépenses publiques a été mise en évidence à travers le rôle du secteur public dans l'économie, qui interfère à juste titre ou non, dans les processus de développement économique et principalement dans la vie des personnes (Busatto, 2011). Ainsi, un gouvernement peut augmenter considérablement ses dépenses publiques mais, cela ne signifie pas pour autant que ces dernières auront un effet positif sur le développement économique et social. La qualité de ces dépenses est également importante car, elles doivent constituer de bonnes politiques publiques permettant d'atteindre l'objectif de croissance et l'amélioration du niveau de vie de la population (Abel et *al.*, 2010).

Les dépenses publiques peuvent être définies comme l'ensemble des dépenses de l'État consacrées à l'exploitation de biens et de services publics (Baleeiro, 1958). Elles peuvent également être définies comme l'application des ressources publiques pour financer des services publics ou pour investir dans le développement économique. Elles englobent les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'investissement.

Les dépenses de fonctionnement servent à la bonne marche des services publics. On distingue dans cette catégorie, les dépenses du personnel et les dépenses d'entretien. Les dépenses du personnel sont constituées des salaires des fonctionnaires qui correspondent à la rémunération totale en espèce ou en virement, versée aux agents des administrations publiques pour le travail effectué durant une période comptable considérée, c'est-à-dire le mois. Les autres dépenses de personnel sont les salaires des agents de maison en l'occurrence des domestiques des autorités administratives (Comptabilité nationale, 2017).

Les dépenses d'investissement quant à elles sont des dépenses qui visent à renouveler ou à accroître le patrimoine de l'État, par exemple l'achat de matériels et de mobilier, la construction de bâtiments et d'infrastructures, les gros travaux de rénovation, de reconstruction ou

d'agrandissement (Schiller, 2008). Elles regroupent les immobilisations de l'État ; les subventions d'investissement et les achats d'action.

Pour ce qui est de la qualité de ces dépenses, elle peut être appréhendée comme la combinaison d'un budget bien appliqué et l'application des politiques publiques adaptées qui affectent la vie des agents économiques (Afonso et *al.*, 2005). Alternativement, de manière plus directe, la qualité des dépenses publiques peut être évaluée sur la base des critères d'efficacité et d'efficience. L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs d'un programme ou le degré d'atteinte d'un objectif, tout en considérant des variables d'efficience. Selon cette source, l'efficacité s'exprime toujours en pourcentage puisque la valeur est obtenue en mettant en rapport deux objets de même nature (Gupta et *al.*, 2001). En contexte marocain par exemple, (El Asli et Azeroual, 2023) montrent que les dépenses publiques sociales ont un impact positif et significatif sur la formation du capital humain.

Pour améliorer la qualité de la dépense publique, le Cameroun a adopté le budget programme, un cadre budgétaire axé sur les résultats, visant à améliorer l'efficacité, la transparence et la responsabilité des dépenses publiques. Ce type de budget lie les ressources allouées à des objectifs spécifiques et mesurables, permettant ainsi un suivi rigoureux des performances.

Cette vaste réforme gouvernementale s'inspire de la Nouvelle Gestion Publique (NGP), généralement définie comme un mouvement international de réformes des administrations publiques qui a vu le jour au début des années 1980 et qui vise une augmentation de leur efficacité organisationnelle et de leur reddition de comptes à l'aide de méthodes de gestion empruntées aux entreprises privées. D'après (Lafram et Lamalem, 2021), la nouvelle gestion publique est un nouveau mode de gestion publique moderne qui a comme objectif principal la production d'une prestation publique de qualité destinée à l'ensemble des citoyens et qui répond à l'intérêt général de la population. (Ahadi et Benabdelhadi, 2024) pour leur part, ont exploré la contribution du Nouveau Management Public à l'évolution du contrôle de gestion en un levier stratégique, dépassant sa dimension strictement financière, en vue d'améliorer la performance globale des Établissements et Entreprises Publics marocains. En analysant les effets de ces réformes, ces auteurs montrent comment une approche axée sur les résultats peut transformer les pratiques administratives, renforcer la gouvernance au sein des institutions publiques et accroître la satisfaction des citoyens.

L'adoption du budget programme au Cameroun soulève plusieurs questions importantes concernant son impact sur la qualité des dépenses de dotation des institutions de souveraineté. Il est crucial d'examiner si cette réforme budgétaire a réellement conduit à une meilleure allocation des ressources, à une amélioration des performances et à une réduction des inefficacités et des pratiques de corruption.

Partant des développements précédents, il advient qu'il n'existe pas à notre connaissance des études mettant en évidence l'effet du Budget Programme sur la qualité des dépenses de dotation des administrations dites souveraines au Cameroun. Ainsi, notre étude comprend une double contribution : (i) elle permet d'enrichir la littérature sur l'effet des mécanismes du budget programme sur la qualité des dépenses de dotation ; (ii) elle permet de s'intéresser à l'effet des mécanismes du budget programme sur la qualité des dépenses de dotation des administrations dites de souveraineté.

Au regard de ce qui précède, la question qui structure la problématique de notre recherche est formulée comme suit : **quel est l'effet du budget programme sur la qualité des dépenses de dotation dans les administrations de souveraineté au Cameroun ?** autrement dit, quel est l'effet du budget programme sur la qualité des dépenses de dotation liées au fonctionnement dans les administrations de souveraineté ? Quel est l'effet du budget programme sur la qualité des dépenses de dotation liées aux investissements dans les administrations de souveraineté ?

Cet article se propose d'analyser l'impact de l'application du budget programme sur la qualité des dépenses de dotation dans les administrations de souveraineté. Il s'agira d'évaluer si cette approche budgétaire contribue effectivement à une meilleure gestion des ressources publiques, tout en garantissant l'efficacité et pérennité des missions de souveraineté de l'Etat. Ce qui nous conduit à formuler les hypothèses de recherche suivantes :

Hypothèse H1 : Le budget programme aurait un effet positif et significatif sur la qualité des dépenses de dotation liées au fonctionnement dans les administrations de souveraineté.

Hypothèse H2 : Le budget programme aurait un effet positif et significatif sur la qualité des dépenses de dotation liées aux investissements dans les administrations de souveraineté.

1. Revue de la littérature

La question de la mesure de l'efficacité et de l'efficience des dépenses publiques continue d'intéresser les décideurs et les chercheurs (Chu et Hemming, 1991 ; Chu et *al.*, 1995). Cet intérêt a été stimulé au Cameroun par l'introduction dans le système financier, de la notion du budget programme ou de la budgétisation par programme. Sa particularité est qu'elle vise l'atteinte des objectifs dans un contexte de rareté de ressources, il s'agit de faire plus avec peu (MINFI, 2013).

Les dépenses publiques jouent un rôle important dans l'économie. Cependant, non seulement la quantité des dépenses influe sur le développement, mais aussi sa qualité. Par conséquent, la qualité des dépenses est un aspect important dans la majorité des pays en développement. D'après (Afonso et *al.*, 2005), les dépenses publiques sont essentielles à la performance de l'économie. Ces dépenses peuvent tout aussi être importantes pour la croissance comme le capital privé et le travail. En outre, ces auteurs expriment également leur préoccupation quant à la manière dont ces dépenses sont effectuées, en insistant sur le rapport coûts-avantages des services publics. En fait, les effets des dépenses publiques sont beaucoup plus liés aux détails de l'application (composition, méthode de mise en œuvre, système d'exploitation, contrôle et évaluation). Les dépenses publiques bien orientées permettent de promouvoir le développement économique, améliorer la productivité marginale du capital physique et de la main-d'œuvre du secteur privé (Wang, 2016 ; Becker 1974 ; Marginean, 2014).

En outre, elles peuvent augmenter le capital humain, contribué à l'innovation et au progrès technologique par le biais de dépenses en recherche et développement. Ainsi, les dépenses publiques en éducation et en recherche développement améliorent la productivité du travail et par conséquent, la croissance. Les autres dépenses affectent la croissance par d'autres canaux (Gerdtham et *al.*, 1995 ; Facchini et Seghezza, 2017). Les filets sociaux de base, par exemple, réduisent le besoin d'épargne préventive et augmentent la capacité de prendre des risques. De même, en politique publique, il existe une interaction longue et complexe entre les dépenses publiques et la croissance du PIB par habitant (Barro, 1974 ; 1990). Par ailleurs, au contraire certaines dépenses n'ayant aucune incidence sur le développement économique peuvent être effectuées. C'est le cas des dépenses de redistribution qui peuvent réduire les incitations à travailler, à investir dans le capital humain ou à prendre des aptitudes novatrices, nuisant à la croissance (Mandl et *al.*, 2008). C'est dans cet ordre d'idées que les incitations à la retraite

anticipée ou une assistance sociale généreuse réduisent l'offre de travail et l'incitation à préserver son capital humain.

Du point de vue de la littérature, les études antérieures sur le budget programme analysent généralement ses effets sur la rationalisation de la décision publique (Andréani, 1968), l'efficacité allocative (Craine et O'Roark, 2004) et l'efficacité productive (Poister et Streib, 1999 ; Melkers et Willoughby, 2001). En effet, lors de sa mise en place initiale au sein du département de la défense aux Etats Unis en 1962 et plus tard dans l'administration fédérale, le budget programme était conçu comme un instrument de rationalisation de la dépense publique (Andréani, 1968 ; Weber, 1978). En permettant une amélioration de la circulation de l'information, ce système budgétaire va résoudre beaucoup de problèmes et entraîner aussi une rationalisation de la décision publique (Andréani, 1968 ; Hawkesworth et Klepsvik, 2013).

Par ailleurs, la littérature économique montre que le budget programme favorise une allocation efficace des ressources. Inspiré du corpus théorique du New Public Management (NPM), le budget programme permet de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats (Jordan et Hackbart, 1999 ; Gilmour et Lewis, 2005). En matière d'efficacité productive et s'inspirant de la théorie des choix collectifs et celle des incitations, le budget programme instaure une architecture budgétaire qui permet une révélation des préférences étatiques (Llau, 2008 ; Cho, 2010 ; Diagne et Faye, 2018).

Les travaux récents sur la question développés par (Onana, 2024) indiquent que les effets du budget programme sur l'efficacité dépenses publics d'investissement et de fonctionnement sont mitigés. En effet, en effectuant une enquête auprès de 475 acteurs de la chaîne de la performance dans les services centraux de 29 départements ministériels de l'Etat du Cameroun, cet auteur trouve que des mécanismes du budget programme comme la structuration du budget en programmes, en actions, en activités et en tâches, les indicateurs de mesures de la performance et les contrôles a priori de la qualité des programmes ont un effet positif sur l'efficacité des dépenses publiques. En revanche, l'affectation des crédits selon les résultats escomptés et les coûts, les contrôles budgétaires internes et externes a posteriori influencent négativement l'efficacité des dépenses publiques.

La principale critique apportée à cette étude repose sur le caractère hétérogène de l'échantillon pouvant conduire à des résultats mitigés. En effet, même si l'échantillon comprend des entités

qui reçoivent des allocations budgétaires par des mécanismes identiques (préparation, vote et ventilation), il en ressort que les administrations dites de souveraineté peuvent avoir recours à des procédures dérogatoires ou d'urgence qui les différencient des autres.

3.-Méthodologie de la recherche

3.1.Taille de l'échantillon

La population sur laquelle des données sont recueillies est celle des administrations publiques de souveraineté. Dans cette étude, les employés constituent la population à l'étude. Le questionnaire est entièrement anonyme et a été distribué à des employés de diverses administrations publiques. Les questionnaires qui ont été distribués pendant cette enquête s'élèvent au total à cinquante (50) questionnaires transmis à des employés et quatre (4) questionnaires ont été perdus (non récupérés), six (6) questionnaires reçus après la durée et quarante (40) formulaires exploités. Pour (Thiétart, 2003), les échantillons sélectionnés par choix raisonné sont plus utilisés car nécessitent ni procédure particulière, ni base de sondage. Le tableau 1 retrace mieux cette situation.

Tableau 1 : statistiques sur les formulaires du questionnaire

Sujet	Questionnaires	
	Effectifs	Taux
Nombre des formulaires distribués	50	100%
Nombre des formulaires perdus (non récupérés).	4	8%
Nombre des formulaires reçus après la durée	6	12%
Nombre des formulaires exploités	40	80%

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats de SPSS 25.

3.2.Opérationnalisation des variables de la recherche

La mesure des variables est l'une des plus importantes étapes du processus de recherche, puisque l'enjeu est de construire des mesures fiables et valides (Thiétart et *al.* 2014). Les concepts que nous avons utilisés comportent des aspects non directement mesurables. Il faut donc trouver des dimensions révélatrices de chacun d'eux. Or, la seule façon de définir le concept objectivement, c'est le définir par les opérations qu'il implique (Tsapi, 1997).

Mesurer une variable consiste à définir les indicateurs (ou items) de mesure et choisir les différentes modalités d'un attribut dans la réalité étudiée. Les modalités correspondent ici aux échelles qui permettent d'évaluer l'indicateur. Notre étude se fera sur un ensemble de 4 axes d'études ou hypothèses qu'il faudra analyser, valider ou infirmer, pour ce qui est de l'identification des déterminants de l'appropriation du contrôle de gestion dans l'administration publique au Cameroun. Les variables liées à la qualité du répondant sont répertoriées en annexe comprenant 3 items et les 2 axes des hypothèses de notre étude porte su 9 items. Rappelons que le questionnaire a été construit à partir de l'échelle de Likert d'ordre 2. Nous avons utilisé l'échelle Lickert afin de mesurer les réponses des répondants aux items du questionnaire, cette échelle est considérée comme l'un des plus fréquents usages ou il demande au répondant de déterminer le degré de son approbation ou de sa désapprobation sur des choix déterminés.

3.2.1.-Effet du Budget programme sur la qualité des dépenses Publiques d'investissement

Le budget programme est une approche structurée pour gérer les dépenses publiques d'investissement en mettant l'accent sur l'efficacité et la transparence. Il repose sur deux grandes étapes : la planification et la gestion des crédits, et l'exécution, le suivi et l'évaluation des dépenses.

Dans la première phase, la définition des programmes est essentielle. Un programme est un ensemble coordonné d'actions visant des objectifs précis, regroupant divers projets ou opérations. Ces programmes sont conçus en fonction des objectifs politiques du gouvernement, répondant ainsi à des besoins spécifiques ou des projets d'infrastructure. La planification est alors réalisée pour identifier et prioriser ces projets, avec une programmation qui répartit les crédits nécessaires sur plusieurs années, facilitant ainsi une gestion prévisionnelle des besoins financiers. Les crédits sont attribués sous forme de crédits d'engagement, permettant de lancer les dépenses, et de crédits de paiement, destinés à régler les dépenses engagées. Une gestion rigoureuse est cruciale pour éviter les retards et optimiser l'utilisation des fonds.

Dans la seconde phase, l'exécution des dépenses est suivie de près pour garantir que les fonds sont utilisés conformément aux prévisions budgétaires et aux objectifs des programmes. Les dépenses doivent être justifiées par des documents et rapports adéquats. Le suivi régulier permet de vérifier l'avancement des projets et la consommation des crédits, tandis que l'évaluation à la fin des projets mesure leur efficacité et leur impact. Cette phase inclut également des rapports

de performance détaillant les résultats obtenus et assurant la transparence en rendant ces informations accessibles au public. Enfin, des ajustements budgétaires peuvent être effectués en fonction des résultats du suivi et de l'évaluation, et des ajustements en cours d'exécution peuvent être nécessaires pour faire face aux imprévus ou aux changements de contexte.

En somme, le budget programme structure la gestion des dépenses publiques d'investissement autour de programmes spécifiques, favorise une utilisation efficace des ressources et assure la transparence et la responsabilité tout au long du processus.

Tableau 2 : Item de la question sur Effet des mécanismes du Budget programme sur l'exécution des dépenses Publiques d'investissement

Axe 1.	Affirmations
Items 1.1	La présentation des crédits par segmentation des politiques publiques améliore l'exécution des dépenses d'investissement dans les administrations de souveraineté étudiées.
Items 1.2	L'affectation des crédits en fonction des résultats améliore l'exécution des dépenses d'investissement dans les administrations de souveraineté étudiées.
Items 1.3	La Modernisation des contrôles externes de la dépense améliore l'exécution des dépenses d'investissement dans les administrations de souveraineté étudiées.
Items 1.4	La Modernisation des contrôles internes de la dépense améliore l'exécution des dépenses d'investissement dans les administrations de souveraineté étudiées.
Items 1.5	L'introduction des indicateurs de mesure de performance améliore l'exécution des dépenses d'investissement dans les administrations de souveraineté étudiées.
Items 1.6	La revue des programmes améliore l'exécution des dépenses d'investissement dans les administrations de souveraineté étudiées.

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats de SPSS 25.

3.2.1. Budget programme et qualité des dépenses Publiques de fonctionnement

Le budget programme améliore l'exécution des dépenses publiques de fonctionnement en introduisant une approche axée sur les résultats et la gestion par objectifs. Contrairement aux budgets traditionnels qui se concentrent sur les lignes budgétaires et les allocations par service, le budget programme organise les dépenses en programmes spécifiques, chacun visant à atteindre des objectifs précis et mesurables. Cette approche permet de mieux aligner les dépenses sur les priorités politiques et les besoins de la population.

En pratique, la mise en place du budget programme facilite une planification plus rigoureuse des dépenses de fonctionnement, avec une définition claire des objectifs et des résultats attendus pour chaque programme. Les crédits sont attribués non seulement en fonction des besoins

prévus, mais aussi en fonction de la performance et des résultats obtenus. Cette orientation vers les résultats permet de suivre et d'évaluer plus efficacement l'impact des dépenses, offrant ainsi une meilleure visibilité sur l'utilisation des fonds publics. Les mécanismes de suivi et d'évaluation intégrés dans le budget programme permettent d'ajuster les crédits et les priorités en temps réel, garantissant ainsi une gestion plus flexible et réactive. En renforçant la transparence et en améliorant la responsabilité, le budget programme contribue à une utilisation plus efficace des ressources publiques pour les dépenses de fonctionnement, tout en assurant que les objectifs fixés sont atteints et les résultats sont clairement mesurés.

Tableau 3 : Item de la question du Budget programme et amélioration Exécution des dépenses Publiques de fonctionnement

Axe 2	Questions
Items 2.1	La fongibilité des crédits budgétaires encore appelée latitude de gestion améliore l'exécution des dépenses de fonctionnement dans les administrations de souveraineté étudiées.
Items 2.2	La rationalisation des contrôles financiers améliore l'exécution des dépenses de fonctionnement dans les administrations de souveraineté étudiées.
Items 2.3	La responsabilisation des ordonnateurs améliore l'exécution des dépenses de fonctionnement dans les administrations de souveraineté étudiées.

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats de SPSS 25.

3.3.Choix des méthodes statistiques

Après la collecte des questionnaires distribués, nous les avons analysés par le programme statistique des sciences sociales, connue sous le nom « Statistical Package for Social Sciences » (SPSS), qui est largement utilisé dans la procédure des analyses statistiques sous toutes ses formes tels que les statistiques descriptives (Les pourcentages); Alpha Cronbach, la corrélation, Le coefficient de Corrélation « Spearman Correlation » et le T-Test : ce qui aide à comprendre et à analyser les informations nécessaires afin de prendre les décisions rationnelles. Nos analyses sont effectuées à l'aide du logiciel SPSS 25 et SPSS.

* Les pourcentages, Ces outils statistiques, sont utilisés principalement pour connaître la répétition des catégories de variable, ainsi ce qui nous intéresse dans la description d'un échantillon de l'étude.

* Alpha Cronbach « Cronbach's Alpha », pour savoir la stabilité des items du questionnaire.

* Le coefficient de Corrélation « Spearman Correlation », pour mesurer le degré de corrélation ainsi d'étudier la relation entre les variables.

* Signal (test de signe), pour savoir si la moyenne du degré de réponse à atteint un degré de neutralisé ou non.

* One sample Test K-S. Ce test a pour but de savoir si les données font l'objet d'une distribution normale ou non.

* T-Test : c'est pour confirmer la validité des hypothèses misent au point.

3.3.1. Tri à plat

Le tri à plat est un test statistique qui permet de contrôler la qualité des données collectées, de connaître le nombre de répondants pour chaque modalité de réponse (variable), puis en indiquant le pourcentage des répondants à cette variable (fréquence relative). On peut également détecter les erreurs de codification, des erreurs de saisie ou des erreurs de transcription des codes du questionnaire grâce au tri à plat.

3.3.2. Alpha Cronbach

Indice statistique variant entre 0 et 1 qui permet d'évaluer l'homogénéité (la consistance ou cohérence interne) d'un instrument d'évaluation ou de mesure composé par un ensemble d'items qui, tous, devraient contribuer à appréhender une même entité (ou dimension) "sous-jacente": le niveau de connaissance ou de compétence sur un thème donné; le niveau d'aptitude, d'attitude, de motivation, d'intérêt dans tel domaine ou par rapport à tel objet, etc. Cet indice traduit un degré d'homogénéité (une consistance interne) d'autant plus élevé (e) que sa valeur est proche de 1. Dans la pratique, on considère généralement que l'homogénéité de l'instrument est satisfaisante lorsque la valeur du coefficient est au moins égale à 0.80. Le coefficient α se calcule en appliquant l'une des formules suivantes, avec $j \Rightarrow$ nombre total d'items qui composent l'instrument, s^2_T variance de l'instrument dans son ensemble, $s^2_i \Rightarrow$ variance de l'item générique i et $r_m \Rightarrow$ corrélation moyenne entre tous les couples d'items (pour j items on aura $(j^2 - j) / 2$ coefficients de corrélation) :

$$\alpha = \frac{j}{j-1} \left[1 - \frac{\sum_i s_i^2}{s_T^2} \right] \quad \alpha = \frac{j r_m}{1 + (j-1) r_m}$$

2.5.3. One sample Test K

Le test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon est utilisé pour vérifier si un échantillon provient d'une distribution spécifique. Nous pouvons utiliser cette procédure pour déterminer si un échantillon provient d'une population normalement distribuée (voir Test de normalité de Kolmogorov-Smirnov).

3.3.3. T-Test

- Bien que les tests de Student soient relativement robustes aux écarts par rapport aux hypothèses, les tests t supposent tout de même que :
- Les données sont continuées.
- Les exemples de données ont été prélevés de manière aléatoire dans une population.
- IL y a homogénéité de la variance (c'est-à-dire que la variabilité des données dans chaque groupe est similaire).
- La distribution est approximativement normale.

Pour les tests de Student à deux échantillons, ces derniers doivent être indépendants. Si les échantillons ne sont pas indépendants, un test t apparié sera probablement plus approprié.

Il existe trois tests de Student pour comparer les moyennes : un test de Student à un échantillon, un test de Student à deux échantillons et un test de Student apparié. Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques de chaque test et fournit des directives pour choisir le test adéquat. Rendez-vous sur les pages de chaque type de test de Student pour des exemples ainsi que des détails concernant les hypothèses et les calculs.

4.-Présentation et interprétation des résultats

Nous présenterons dans un premier temps le test de stabilité du questionnaire par la méthode alpha cronbach d'une part, et d'autre part la méthode des fréquences et du coefficient de Spearman.

4.1. Le test alpha Cronbach et définition de l'échantillon.

4.1.1. Présentation et interprétation du test alpha Cronbach de stabilité et de fiabilité du questionnaire.

Tableau 4 : Résultats du test alpha Cronbach.

Cronbach's Alpha	N of Items	Carré de la stabilité
0,9923	12	0,9567

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats de SPSS 25.

Conformément à la littérature, notre étude montre que le coefficient alpha obtenu vaut 0,9567, ce qui indique une bonne capacité des items du questionnaire à évaluer le budget programme et qualité de la dépense de dotation ainsi que les 12 items ou questions de notre questionnaire sont cohérent et rend ainsi le questionnaire fiable et stable.

Tableau 5 : Résultats du test Alpha Cronbach's des axes

AXES	Nombres des questions	Stabilité	Carré de la stabilité
AXE 1	3	0,799	0,638
AXE 2	6	0,855	0,731
AXE 3	3	0,876	0,767
TOTAL	12	0,974	0,948

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats de SPSS 25.

À partir des résultats présentés dans le tableau ci-dessus, nous constatons que la valeur du coefficient alpha cronbach est élevée, et elle est comprise entre 0,799 et 0,876 respectivement pour tous les axes du questionnaire. Ainsi, la valeur de l'alpha pour tous les paragraphes du questionnaire est de 0,974, ce qui signifie que le coefficient de la stabilité est élevé. Donc, notre questionnaire sera finalisé comme il se trouve dans l'annexe n: 01, disponible pour la distribution. Nous avons donc confirmé la fiabilité et la stabilité du questionnaire destiner à l'étude, ce qui nous rend confiants de la crédibilité et la validité du questionnaire afin d'analyser les résultats, de répondre aux questions de l'étude et d'examiner leur hypothèse.

Tableau 6 : Résultats du test de corrélation

		S1Q1	S1Q2	S1Q3	S1Q4	S1Q5	S1Q6	S2Q1
S1Q1	Spearman Correlation	1	,187	,312**	,327**	,217	,142	,291*
	Sig. (2-tailed)		,128	,010	,006	,075	,248	,016
	N	40	40	40	40	40	40	40
S1Q2	Spearman Correlation	,187	1	,264*	,202	,467**	,366**	,130
	Sig. (2-tailed)	,128		,026	,092	,000	,002	,290
	N	40	40	40	40	40	40	40
S1Q3	Spearman Correlation	,312**	,264*	1	,176	,459**	,337**	,477**
	Sig. (2-tailed)	,010	,026		,142	,000	,005	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
S1Q4	Spearman Correlation	,327**	,202	,176	1	,122	,224	,591**
	Sig. (2-tailed)	,006	,092	,142		,320	,066	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
S1Q5	Spearman Correlation	,217	,467**	,459**	,122	1	,660**	,256*
	Sig. (2-tailed)	,075	,000	,000	,320		,000	,035
	N	40	40	40	40	40	40	40
S1Q6	Spearman Correlation	,142	,366**	,337**	,224	,660**	1	,445**
	Sig. (2-tailed)	,248	,002	,005	,066	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
S2Q1	Spearman Correlation	,291*	,130	,477**	,591**	,256*	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,016	,290	,000	,000	,035	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40
S2Q2	Spearman Correlation	-,094	,374**	,191	,310**	,426**	,328**	,084
	Sig. (2-tailed)	,445	,001	,110	,008	,000	,006	,494
	N	40	40	40	40	40	40	40
S3Q3	Spearman Correlation	,044	,236*	,010	,314**	,212	,203	,220
	Sig. (2-tailed)	,721	,047	,936	,008	,082	,097	,071
	N	40	40	40	40	40	40	40

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats de SPSS 25.

Les résultats du tableau de corrélations de Spearman mettent en lumière plusieurs relations significatives entre les variables examinées, suggérant des interactions notables et des associations pertinentes.

Tout d'abord, S1Q3 présente des corrélations positives significatives avec S1Q1 ($r = 0,312$, $p = 0,010$), S1Q2 ($r = 0,264$, $p = 0,026$), S1Q5 ($r = 0,459$, $p = 0,000$), S1Q6 ($r = 0,337$, $p = 0,005$) et S2Q1 ($r = 0,477$, $p = 0,000$). Ces résultats indiquent que S1Q3 est associé de manière significative avec plusieurs autres variables, suggérant une influence réciproque ou un impact commun dans les domaines mesurés par ces questions.

S1Q4 également présente une corrélation positive significative avec S1Q1 ($r = 0,327$, $p = 0,006$) et S2Q1 ($r = 0,591$, $p = 0,000$), indiquant que les réponses à S1Q4 sont fortement liées à ces variables, surtout à S2Q1.

En ce qui concerne S1Q5, elle montre une corrélation élevée avec S1Q6 ($r = 0,660$, $p = 0,000$), ce qui souligne une relation forte et significative entre ces deux variables. De plus, S1Q5 est aussi positivement corrélée avec S2Q1 ($r = 0,256$, $p = 0,035$), bien que cette corrélation soit plus faible.

D'autre part, S1Q2 présente une corrélation significative avec S1Q5 ($r = 0,467$, $p = 0,000$) et S1Q6 ($r = 0,366$, $p = 0,002$), ce qui suggère des associations notables avec ces variables. Les autres variables comme S1Q1 et S1Q4 montrent des corrélations plus faibles et moins significatives avec S1Q2.

Les variables S2Q2 et S3Q3 révèlent des corrélations moins marquées dans l'ensemble des relations examinées. S2Q2 est significativement corrélée avec S1Q2 ($r = 0,374$, $p = 0,001$), S1Q5 ($r = 0,426$, $p = 0,000$) et S1Q6 ($r = 0,328$, $p = 0,006$), ce qui suggère une relation potentiellement intéressante dans le contexte de ces variables. En revanche, S3Q3 ne présente que des corrélations faibles et peu significatives avec les autres variables, indiquant une moindre association ou influence dans le cadre de cette analyse.

En conclusion, les corrélations significatives observées montrent des liens clairs entre plusieurs variables, avec des relations plus marquées entre certaines paires, telles que celles impliquant S1Q3, S1Q5, et S1Q6. Ces résultats suggèrent des zones d'interaction qui méritent une attention plus approfondie pour comprendre les dynamiques sous-jacentes et leur impact potentiel.

4.1.2. La description statistique de l'échantillon de l'étude en fonction de la qualité du répondant et des institutions interrogées

4.1.2.1 Résultat et interprétation des hypothèses par la méthode des fréquences

On va interpréter ici les axes ou les hypothèses de l'étude dans le but d'avoir déjà une idée sur les tendances de réponses des 40 enquêtés retenus. On rappelle que les réponses possibles des items de notre questionnaire sont :

Réponses	Non	Oui
Degré	0	1

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats de SPSS 25.

Tableau 7 : La répartition des membres de l'échantillon selon Structure de souveraineté

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Présidence de la république	9	22,5	23,1	23,1
	Assemblée Nationale	24	60,0	61,5	84,6
	Ministère de la défense	6	15,0	15,4	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Manquant	Système	1	2,5		
Total		40	100,0		

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats du programme SPSS.

Les données de fréquence fournissent une vue d'ensemble des réponses selon les ministères impliqués dans l'étude. Sur les 40 réponses collectées, 39 sont valides, tandis qu'une réponse est manquante, représentant 2,5% des cas. Parmi les réponses valides, l'Assemblée Nationale est le plus représenté avec 24 réponses, soit 60% du total. Ce ministère a également le pourcentage valide le plus élevé à 61,5%, et sa proportion contribue significativement au pourcentage cumulé avec 84,6%. En revanche, la présidence de la république est le deuxième en termes de fréquence avec 9 réponses, ce qui représente 22,5% du total et 23,1% des réponses valides. Enfin, le Ministère de la défense est le moins représenté avec 6 réponses, correspondant à 15% du total et 15,4% des réponses valides. L'analyse des pourcentages cumulés montre que, après inclusion des réponses de l'Assemblée Nationale, la majorité des données valides sont couvertes, atteignant 84,6%. Cette répartition des réponses suggère que l'Assemblée Nationale a une participation prédominante dans l'échantillon étudié, ce qui pourrait influencer les résultats ou les conclusions de l'analyse en fonction de la représentation plus faible des autres ministères.

Tableau 8 : La répartition des membres de l'échantillon selon la qualité du répondant

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Responsables d'action	3	7,5	7,5	7,5
	Contrôleurs de gestion	7	17,5	17,5	25,0
	Cadres de contrôle	19	47,5	47,5	72,5
	Ordonnateurs délégués	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats du programme SPSS.

Les données de fréquence révèlent la répartition des répondants selon leur fonction au sein de l'organisation. Parmi les 40 réponses valides, les Cadres de contrôle constituent le groupe le plus représenté avec 19 réponses, soit 47,5% du total et 47,5% des réponses valides. Ce groupe a la part la plus importante, ce qui suggère qu'ils jouent un rôle central dans les activités ou les décisions couvertes par l'étude. Les Ordonnateurs délégués suivent avec 11 réponses, représentant 27,5% du total et 27,5% des réponses valides, contribuant ainsi de manière significative aux résultats. Les Contrôleurs de gestion sont également bien représentés avec 7 réponses, équivalant à 17,5% du total et des réponses valides. Enfin, les Responsables d'action sont le groupe le moins représenté, avec seulement 3 réponses, soit 7,5% du total et des réponses valides. Le pourcentage cumulé montre que les Cadres de contrôle et les Ordonnateurs délégués combinés couvrent l'intégralité des réponses, atteignant 100%. Cette répartition suggère une forte représentation des fonctions liées au contrôle et à l'ordonnancement dans l'échantillon, ce qui pourrait influencer la perspective et les conclusions de l'analyse en fonction de la présence prépondérante de ces groupes.

Tableau 9 : La répartition des membres de l'échantillon selon les mécanismes du Budget Programme se font ressentir dans les administrations de souveraineté étudiées

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Non	9	22,5	23,1	23,1
	Oui	30	75,0	76,9	100,0
	Total	39	97,5	100,0	
Manquant	Système	1	2,5		
Total		40	100,0		

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats du programme SPSS.

Les données de fréquence indiquent les réponses des participants concernant une question binaire, où les options étaient "Oui" ou "Non". Sur les 40 réponses collectées, 39 sont valides et 1 est manquante, représentant 2,5% des cas. Parmi les réponses valides, la majorité est en faveur de l'option "Oui", avec 30 réponses, soit 75% du total et 76,9% des réponses valides. Cette prépondérance montre un consensus marqué parmi les répondants pour cette option. En revanche, seulement 9 réponses, représentant 22,5% du total et 23,1% des réponses valides, se prononcent pour l'option "Non". Le pourcentage cumulé montre que 100% des réponses valides

sont couvertes par les options "Oui" et "Non", indiquant une réponse complète à la question posée. Cette répartition suggère une forte majorité en faveur de l'option "Oui", ce qui pourrait influencer l'interprétation des résultats de l'étude en soulignant un consensus dominant sur cette question spécifique.

Les résultats concernant l'impact de la fongibilité des crédits budgétaires, ou latitude de gestion, sur l'exécution des dépenses de fonctionnement dans les administrations de souveraineté révèlent une opinion majoritairement négative. Sur les 40 réponses collectées, 23 répondants, soit 57,5% des réponses valides, estiment que la fongibilité des crédits ne contribue pas à améliorer l'exécution des dépenses de fonctionnement. En revanche, 17 participants, représentant 42,5% des réponses valides, croient que cette latitude de gestion a un effet positif sur l'exécution des dépenses. Le pourcentage cumulé indique que les réponses "Oui" et "Non" couvrent entièrement les réponses valides, montrant ainsi une opinion partagée. La majorité des répondants exprime des doutes quant aux bénéfices de la fongibilité des crédits, ce qui pourrait suggérer des préoccupations concernant la flexibilité budgétaire ou les défis liés à son application pratique. Cette répartition des avis met en évidence la nécessité d'une évaluation approfondie des mécanismes de gestion des crédits pour comprendre comment la latitude budgétaire peut être optimisée pour améliorer l'efficacité des dépenses de fonctionnement dans les administrations de souveraineté.

4.1.2.2.-validations des hypothèses et discussion des résultats

Nous présentons les procédures de validation des deux hypothèses de recherche.

➤ **Analyse de la première hypothèse.**

Le tableau suivant montre les résultats du t-test du premier axe.

Tableau 10 : Résultats du test (T) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants sur les effets du Budget programme sur la qualité des dépenses Publiques d'investissement

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
Hypothese01	40	1,751	,791	,06636		
One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Hypothese01	21,643	37	,000	1,314	1,0248	1,2895

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats du SPSS.

Ho : Le Budget programme ne favorise pas une meilleure qualité des dépenses Publiques d'investissement.

Pour t-test de cette hypothèse, nous allons comparer la moyenne des réponses du premier axe qui indique « Le Budget programme ne favorise pas une meilleure qualité des dépenses Publiques d'investissement » Avec celle de la moyenne empirique qui est (1) sur l'échelle de Lickert est utilisé.

Selon les résultats, du test (T) pour l'échantillon unique, observés dans le tableau ci-dessus, la moyenne des réponses sur les questions du premier axe qui indique « Le Budget programme ne favorise pas une meilleure qualité des dépenses Publiques d'investissement » a atteint la valeur de 1,751, ainsi qu'une déviation standard valorisée à 0,59. Pour ce qui est de la valeur /t/ déjà calculée, elle représente 21,643 elle est supérieure à sa valeur tableur qui est de 1,657.

De ces résultats, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle selon laquelle les effets des mécanismes du Budget programme ne favorisent pas l'exécution des dépenses Publiques d'investissement et accepter l'hypothèse alternative qui indique que les effets des mécanismes du Budget programme favorisent l'exécution des dépenses Publiques d'investissement.

➤ **Analyse de la deuxième hypothèse**

Cet axe comprend trois (3) items destinés à étudier les facteurs structurels axés sur Budget programme et amélioration Exécution des dépenses Publiques de fonctionnement. Le tableau suivant montre les résultats de test T « One-sample Test » concernant le deuxième axe.

Tableau 11 : Résultats de test (T) pour l'échantillon unique des degrés des réponses des répondants sur Budget programme et qualité des dépenses Publiques de fonctionnement

One-Sample Statistics						
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean		
Hypothese02	40	1,654	0,716	,06270		
One-Sample Test						
	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Hypothese02	23,028	38	,000	1,41429	1,6892	1,8394

Source : élaboré par l'auteur, en fonction des résultats du SPSS.

La deuxième hypothèse indique que :

Ho : le Budget programme ne favorise pas l'amélioration de l'Exécution des dépenses Publiques de fonctionnement

Pour le t-test de cette hypothèse nous allons sur la comparaison entre la moyenne des réponses du deuxième axe, selon lequel « Budget programme et l'amélioration Exécution des dépenses Publiques de fonctionnement », et la moyenne empirique qui est de (1) sur l'échelle de Lickert utilisé. Le test « T » pour l'échantillon unique, nous a démontré à travers les résultats cités dans le tableau ci-dessus que la moyenne des réponses sur les questions du deuxième axe indiquant que « le Budget programme ne favorise pas l'amélioration de l'Exécution des dépenses Publiques de fonctionnement » a atteint 1,654 et une déviation standard de 0,716, quant à la valeur de /t/ calculée, elle est de 23,028 et représente une valeur supérieure à sa valeur tableur qui est 1,674. A partir de cette analyse, nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle et accepter

l'hypothèse alternative qui met en évidence le fait que le Budget programme amélioration l'exécution des dépenses Publiques de fonctionnement.

Conclusion

Cet article a exploré les liens complexes entre le budget programme et la qualité des dépenses de dotation des institutions de souveraineté, en soulignant l'importance cruciale d'une gestion efficace des ressources publiques pour le développement économique et social du Cameroun. L'analyse a révélé que le passage à un budget programme, bien que complexe et exigeant, représente une avancée significative vers une meilleure gouvernance financière et une allocation plus rationnelle des ressources publiques. Pour effectuer ces analyses, nous avons eu recours à la méthode quantitative axée sur une approche hypothético-déductive. Ainsi, par le biais des techniques du tri à plat, et des tests d'hypothèses dont la robustesse est validée par le test de normalité de Smirnov-Kolmogorov, nous montrons que le budget programme améliore l'exécution des dépenses d'investissement et de fonctionnement dans les administrations de souveraineté.

De manière spécifique, les principaux résultats de cette étude montrent que la mise en œuvre d'un budget programme permet non seulement de clarifier les objectifs des dépenses de dotation des institutions de souveraineté, mais aussi d'améliorer la transparence, la responsabilité, et l'efficacité dans l'utilisation des fonds publics. En définissant des objectifs clairs et en associant les dépenses à des résultats mesurables, le budget programme renforce la discipline budgétaire et facilite la prise de décision éclairée.

Cependant, cette transformation nécessite des réformes institutionnelles profondes, notamment dans la planification budgétaire, la gestion des performances, et la reddition de comptes. Les capacités institutionnelles doivent être renforcées pour assurer une mise en œuvre efficace, et une culture de la performance doit être instaurée à tous les niveaux de l'administration publique.

En conclusion, le budget programme, lorsqu'il est bien conçu et rigoureusement mis en œuvre, peut grandement améliorer la qualité des dépenses de dotation des institutions de souveraineté. Il favorise une meilleure adéquation entre les politiques publiques et les besoins de la population, tout en maximisant l'impact des ressources disponibles. Pour cela, il est impératif de continuer à promouvoir des réformes budgétaires axées sur les résultats, de renforcer les capacités des institutions, et d'assurer une participation active de toutes les parties prenantes

dans le processus budgétaire. Ces efforts permettront de garantir que les dépenses publiques contribuent réellement au développement durable et au bien-être général.

Cette conclusion générale résume l'essence de l'article tout en mettant en avant l'importance des recommandations formulées et des réformes nécessaires pour une meilleure gestion des finances publiques.

Notre travail comporte néanmoins quelques limites qu'il convient de relever :

- L'étude se concentre uniquement sur les administrations de souveraineté au Cameroun. Cela limite la possibilité de généraliser les résultats aux autres pays de la région ou aux autres administrations publiques du pays, qui peuvent avoir des pratiques et des contextes budgétaires différents.
- L'étude ne pourrait pas comparer en profondeur la gestion du budget-programme et la qualité des dépenses au Cameroun avec celle d'autres pays en développement ayant des systèmes similaires. Une telle comparaison aurait permis de mieux contextualiser les résultats et d'identifier des pratiques exemplaires.

Ces limites ouvrent néanmoins la voie à quelques axes de recherches futurs :

- Une étude comparative entre le Cameroun et d'autres pays en développement ayant adopté des systèmes de gestion budgétaire similaires pourrait aider à identifier des meilleures pratiques en matière de budget-programme et de gestion des dépenses publiques.
- Il serait intéressant d'explorer comment les réformes récentes (comme la mise en œuvre du budget-programme au Cameroun) influent sur la qualité des dépenses et la gouvernance. Des études longitudinales permettraient de mesurer les effets de ces réformes au fil du temps.

Références

1. Ahadi H. & Benabdelhadi A. (2024). «The New Public Management Towards a Strategic Approach to Management Control: Case of Public Establishments and Enterprises in Morocco», *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, « Volume 7, Numéro 3, p. 50 – 75.
2. Alchian, A. & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization, *American Economic Review*, 62, 777-795.

3. Andreani, E. (1968). Budget de programme et rationalité de la décision publique. In : *Revue économiques*, volume 19, n°4, 638-673.
4. Askim, J. (2007). An Adaptive Model of Bureaucratic Politics, *American Political Science Review*, 79, 3, 755-774.
5. Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63 (5), 586-606.
6. Blöndal, J. R., & Curristine, T. (2004). Public Expenditure Quality and Program Budgeting: Lessons from OECD Countries. *OECD Journal on Budgeting*, 4(2), 7-25.
7. Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1962). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Ann Arbor : University of Michigan Press.
8. Charreaux, G. (1999). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports, Working paper, Université de Bourgogne.
9. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
10. Cohen, E. (2007). La LOLF et l'autonomie des Universités in Arkwright E., De Boissieu C., Lorenzi J-H. et Samson J. (Dir.), *Economie Politique de la LOLF*, la Documentation Française, Paris, 351-358.
11. Curristine, T. (2005). Government Performance: Lessons and Challenges », *OECD Journal on Budgeting*, Vol.5 No.1, OECD.
12. Diagne Y., Faye I. (2018). Passage des budgets de moyens aux budgets de programmes : quels impacts sur l'économie sénégalaise ? *Document d'Etude N°39, Direction de la Prévision et des Etudes Economiques*.
13. Díaz-Bautista, A. (2020). Program Budgeting and its Impact on Public Expenditure Efficiency: A Case Study of Mexico. *International Journal of Public Administration*, 43(3), 241-253.
14. El Asli. H & Azeroual M. (2023). « L'impact des dépenses sociales sur la formation du capital humain : cas du Maroc », *Revue Française d'Economie et de Gestion*, « Volume 4 : Numéro 7 », pp : 44 – 74.
15. Fama, E. (1980). Agency Problems and the Theory of the Firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
16. Folscher, A. (2007). Budget Methods and Practices, in A. Shah ed., *Budgeting and Budgetary Institutions*, (The World Bank: Washington, DC, USA), pp.109-135.
17. Haris, A., & Nurhayati, N. (2017). The Effectiveness of Program Budgeting in Enhancing Public Expenditure Management: Evidence from Indonesia. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 29(2), 256-277.

18. Hou, Y., Lunsford, R., Sides, K. & Jones K. (2011). State Performance-Based Budgeting in Boom-and-Bust Years: An Analytical Framework and Survey of the States”, *Public Administration Review*, 71(3), 370-388.
19. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3 (4), 305-360.
20. Kabandula, A., & Uwizeyimana, D. E. (2019). Program Budgeting and its Impact on Public Sector Performance: Evidence from African Countries. *African Journal of Public Affairs*, 11(1), 60-81.
21. Lafram N. & Lamalem A. (2021). « La performance de l’administration publique marocaine à la lumière des exigences du nouveau management public », *Revue Internationale du chercheur* « Volume 5 : Numéro 3, pp : 576 – 589.
22. Laffont, J. J., & Martimort, D. (2002). *The Theory of Incentives: The Principal-Agent Model*. Princeton : Princeton University Press.
23. Llau, P. (2008). La LOLF et les économistes. A propos d’un rapport du Conseil d’analyse économique, *La Revue du Trésor*, N°10 octobre, 711-719.
24. Mathis, J. (2012). *Cours de gestion et Finances Publiques en Afrique Francophone*. Fonds Monétaire International.
25. MINFI, (2011). *Réforme des finances publiques du Cameroun (livre blanc)*.
26. Mugume, A., & Musoke, R. (2015). The Role of Program Budgeting in Enhancing Fiscal Transparency and Accountability in Uganda. *Journal of Public Financial Management*, 3(1), 18-34.
27. OCDE, (2006). *Choix possibles pour la conception des règles de politique budgétaire, GOV/PGC/SBO*, 4.
28. Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading, Addison-Wesley.
29. Percebois, L. (2006). *Le design institutionnel public : analyse économique de la réforme de l'administration*. Economies et finances. Thèse de Doctorat PhD, Université Panthéon Sorbonne - Paris I.
30. Pigou, A. (1951). *A Study in Public Finance*, London, McMillan, 1951 (3e ed.), 31.
31. Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44 (4), 652-667.
32. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.