

CONTRIBUTION DU MANAGEMENT AXÉ SUR LES RESULTATS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU BUDJET-PROGRAMME DU MINISTRE DE LA DEFENSE NATIONALE ET DES ANCIENS COMBATTANTS EN REPUBLIQUE DEMOCRATIQUE DU CONGO

Lokando Ekoto Ekoto Jean Baptiste¹, Senker Ndimba Bob², Niyonsaba Sebigunda Edson³.

1. Chef de Travaux /HEC-KIN, Doctorant, Université des martyrs du Congo (UNIM-DRC), Université de Ngaoundere (UN-CAMEROUN)
2. Chef de Travaux, Doctorant, UPN
3. Professeur, Faculté des sciences économiques, HEC-Kinshasa.
Bob SENKER NDIMBA,

Summary

Value-based or results-based management implements resources by focusing on desired outcomes and uses available data to improve decision-making processes. It is a practice primarily focused on performance and sustainable improvement of achievements. Using analytical and systemic methods, we found that results-based management allows the organization to effectively analyze performance indicators when implementing a program budget.

Keywords: Management, Results, Program Budget, Performance, Organization.

Résumé

La gestion axée sur la valeur ou les résultats met en œuvre les ressources en se concentrant sur les résultats souhaités, elle utilise les données disponibles pour améliorer les processus de décision. C'est une démarche principalement axée sur la performance et l'amélioration durable des réalisations. Par la méthode analytique et systémique, avons trouvés que le management axé sur les résultats permet à l'organisation de bien étudier les indicateurs de performance dans le cas de mise en œuvre du budget programme.

Mots clés : Management, Résultats, budget- Programme, Performance, Organisation.

Date of submission 27 March, 2025; Date of Acceptance 19 April, 2025; Date of publication 16 June, 2025

I.INTRODUCTION

Tenant compte des exigences des lois de la constitution de la République Démocratique du Congo, la loi n°11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques, observant les réalités du terrain en matière des allocations des ressources et leurs utilisations, les perspectives sont ouvertes pour une gestion moderne des finances publiques notamment la budgétisation fondée sur une logique de résultats au moyen de budgets programmes.(Journal officiel, la loi n°11/011 du 13 juillet 2011,Page 5).Il convient de noter que les autorités politico-administratives agissent à travers des politiques publiques constituant un ensemble de décisions ayant pour objet, la bonne gestion des fonds alloués pour le ministère de la défense pour le cas d'espèce.

La problématique de la planification budgétaire axée sur les résultats couvre l'ensemble du processus d'élaboration, d'exécution et de contrôle du budget de l'Etat et détermine le niveau de performance des objectifs fixés. En effet, dans le contexte de la bonne gouvernance marquée par une exigence croissante de redevabilité des actions publiques et d'évaluation de la performance des gestionnaires, la planification budgétaire se voit comme un levier incontournable à la disposition des acteurs des finances publiques pour rapprocher les prévisions budgétaires de chaque secteur aux vrais besoins déclinés dans le Plan National Stratégique de Développement. A cet effet, ce processus convertit les objectifs et stratégies formulés dans ledit plan stratégique en des lignes de crédit pluriannuelles.

C'est ainsi que PIERRE CLICHE [2009], dit que la gestion budgétaire est d'abord un monde d'idées traduites en des lignes et colonnes de chiffres, la planification budgétaire profile des enjeux de

développement de tout un pays et l'espoir de toute la population. Elle permet au Gouvernement de concrétiser ses engagements pris vis-à-vis du souverain primaire et de ses partenaires au développement. La gestion axée sur les résultats est un modèle de planification ayant une logique qui facilite la gouvernance publique, qui met à la disposition des responsables des outils nécessaires de suivi-évaluation des programmes, SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR [2001]. Grace à cette méthode, les gouvernants sont capables de décrire clairement les changements qu'ils souhaitent apporter dans différents secteurs de la vie nationale sans avoir peur des modalités de financement des actions. Eu égard à ce qui précède, il sied de noter que la budgétisation axée sur les résultats découle de la planification stratégique et opérationnelle.

Si la planification stratégique présente les priorités nationales ou sectorielles de développement, les programmes et actions, les choix des indicateurs et des objectifs à atteindre, la planification opérationnelle par contre décline les activités dans le temps (court et moyen terme), calcule des coûts de dépenses dans la limite des enveloppes budgétaires octroyées et, in fine, élabore le budget de l'année. Cependant, la mise en œuvre du Budget-programme en RDC est butée à d'énormes difficultés d'ordre politico-administratif, économique et socio-culturel.,(BABAKA T.K.,2022) .

I.1. Planification

La planification est un processus d'analyse, de conception et de formulation des actions pour ne pas être surpris des différentes conjonctures à venir. C'est en soi l'anticipation des événements réfléchis avant de passer à l'action. Selon

l'OMS[2006], la planification consiste à prendre les décisions d'exécution avant l'exécution et prendre les décisions d'évaluation avant l'évaluation. Elle peut aussi être définie comme un exercice d'anticipation qui permet, à travers une analyse des tendances d'évolution des différents paramètres de développement de la société, de prévoir l'avenir de cette dernière dans un horizon temporel plus ou moins long. Cet exercice s'appuie sur la vision globale du pays définie dans le plan national de développement, fixe les objectifs à atteindre et détermine des actions pour y parvenir, SOLER Y., [2006].

CHARLES LUSTHAUS, et al. [2003], définit la planification d'un projet ou d'un programme comme un outil incontournable pour la gouvernance publique. Elle permet de définir les actions à réaliser, fixer des objectifs, coordonner les actions, maîtriser les moyens, diminuer les risques, suivre les actions en cours et rendre compte de leur état d'avancement. Elle est un instrument indispensable servant de mesure lors de la prise de décisions d'une part mais aussi de communication entre les différentes parties prenantes, d'autre part. La planification budgétaire vise à déterminer les activités à réaliser au cours de l'année N+1 en vue de les doter des moyens nécessaires pour l'atteinte des résultats. De ce fait, elle concilie les étapes de la planification stratégique et de la planification opérationnelle en vue d'avoir un budget réaliste et réalisable.

I.2. Budget

Le Budget peut être compris comme l'expression comptable et financière du Plan Annuel de performance (PAP) de chaque secteur. Ce plan présente les besoins réels du secteur retenus dans le Plan National de Développement. Un budget est un document produit annuellement par le Pouvoir Central, des Provinces et

des Entités Territoriales Décentralisées et définit les prévisions en recettes et en dépenses pour l'exercice N+1 c'est-à-dire l'exercice à venir, [<https://www.journaldunet.fr>]. Comme le signale Christian Roulet, le budget est l'expression quantitative et financière d'un programme envisagé pour une période donnée. Cette définition fait appel à la programmation budgétaire qui prend en compte non seulement l'aspect financier mais aussi démontre l'importance de la quantité dans le calcul du coût et le facteur temps pour la réalisation. Les prévisions découlant de ladite programmation doivent être coordonnées afin que les résultats escomptés soient soutenables.

A cet effet, le budget de l'Etat sera alors compris comme un document retraçant les prévisions en recettes et en dépenses du Pouvoir Central, des Provinces et des Entités Territoires Décentralisées lequel est voté par le Parlement et promulguée par le Président de la République pour l'exercice de l'année N+1, [Loi n°11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques].

En République Démocratique du Congo, le Budget de l'Etat n'existe pas encore car jusqu'à ce jour, il n'y a pas encore eu la consolidation du Budget du Pouvoir Central avec ce des Provinces et des Entités Territoriales Décentralisées. Chaque degré de gestion, élabore son propre budget et rend compte de ses actions aux organes délibérants distincts. A titre d'exemple, le budget du Pouvoir Central est voté par le Parlement et mis en exécution par le Gouvernement de la République. Le Budget de la province est voté par l'Assemblée provinciale et exécuté par l'exécutif provincial. En bref, nous disons que le budget est un outil de gestion, au travers lequel l'exécutif du Pouvoir central, des Provinces et des Entités Territoriales Décentralisées planifie les actions publiques à réaliser au cours d'une année. Il remplit un rôle de prévision financière, que ce soit sous la

forme des recettes et dépenses ou de fonctionnement et d'investissement. [<https://www.votre-expert-des-associations.fr>, 2022]. Grâce à cet outil de gestion, les acteurs des finances publiques suivent l'exécution des politiques sectorielles et contrôlent l'efficacité et l'efficacité des résultats. Ils analysent des écarts entre les prévisions et les réalisations pour une meilleure planification de l'exercice futur. Le budget doit traduire les choix stratégiques de développement durable du pays. Pour y arriver, les acteurs sont appelés à s'approprier de l'approche « gestion axée sur les résultats ».

I.3. gestion axée sur les résultats (GAR)

La Gestion Axée sur les Résultats (GAR) est une stratégie de bonne gouvernance qui fait appel à une approche intégrée de la planification, du suivi et de l'évaluation des projets ou des programmes. L'adoption de cette stratégie dans la gouvernance publique assure l'efficacité et l'efficacité de l'action gouvernementale tant au niveau national que local.

Tous les acteurs contribuant directement ou indirectement à la conception et mise en œuvre des politiques publiques sectorielles veillent à la prise en compte des actions planifiées au Budget de l'année et à la performance des résultats après l'exécution. Cela permet d'améliorer les pratiques de gestion, l'efficacité organisationnelle et les procédés de contrôle. [GOALS, 2019]. S'appuyant sur les principes fondamentaux de la responsabilité, de l'appropriation nationale et de l'inclusion, la GAR aide les gestionnaires des crédits dans le suivi-évaluation des activités en vue de s'assurer d'une meilleure orientation des résultats. Elle favorise une amélioration de performance grâce à l'intégration des leçons tirées dans les évaluations antérieures. Ainsi, nous pouvons dire que la GAR est une approche de gestion focalisée sur la performance et l'obtention des résultats. Elle

encadre l'action publique d'un point de vue stratégique et opérationnel.

I.4. Objectifs de Développement Durable (ODD)

Les objectifs de développement durable (ODD) désignent le programme 2030 des Nations Unies qui vise la prise de conscience collective pour un avenir mondial meilleur. Ces objectifs sont regroupés au nombre de dix-sept et touchent tous les secteurs clés de la vie nationale et internationale. Au regard des inégalités criantes caractérisant notre système international et national, les objectifs de développement viennent compléter et appuyer les efforts fournis avec les objectifs du millénaire pour le développement afin de relever les défis de sous-développement et de la protection des ressources naturelles pour la postérité.

I.5. Les politiques publiques et la gestion dans le domaine de défense nationale

Le plus souvent, un problème d'allocations de biens ou des ressources. Ainsi, elles mettent en œuvre des politiques de la défense et sécurité, du logement, d'aménagement touristique, d'assainissement etc afin, qu'elles se transforment en des enjeux collectifs au cours duquel s'affrontent de multiples intérêts, enjeux traduisant par l'usage d'importants moyens budgétaires et administratifs, ces questions doivent apparaître sur l'agenda politique d'une administration centrale ou périphérique, BOB SENKER, (2023), Pour mieux expliciter le terme politique publique, le même auteur précise que certains auteurs proposent souvent une définition minimale qui permet d'entrer dans le sujet sans trop en fixer les contours à l'avance. Il identifie ainsi politique publique et programme gouvernemental.

Une politique Publique se présente comme un programme d'action gouvernemental dans un secteur de société ou dans un espace géographique, Ives MENY et Jean Claude THOENIG(1989), pensent que chaque politique devient ainsi le résultat d'une médiation sociale dans le but de procéder à des ajustements entre les secteurs en rapport avec la société dans sa globalité. Aussi, cette définition démontre que l'action publique peut être dirigée sur un territoire spécifique, en fonctions des besoins, des enjeux et des ressources, mais aussi sur un secteur bien défini de la vie sociale, économique, politique, sanitaire etc.

A la suite de ces auteurs M.BASLE cité par P.MAKALA NZENGU(2015), dans une publication intitulée Politiques Publiques et Gestion du secteur Agricole et Rural dit que , les politiques publiques s'associent à d'autres traits en tant que programme d'action gouvernemental.

- Un ensemble de mesures, un contenu qui la définissent et se traduisent par des résultats concrets et une substance qui lui est propre ;
- Des éléments de décisions ou d'allocation dont la nature est plus ou moins autoritaire, c'est-à-dire imposée par des acteurs gouvernementaux à leur environnement ;
- Elle désigne un cadre assez général d'action, au-delà d'une simple addition d'actes ponctuels isolément considérés ;
- Elle affecte par son contenu ou par son impact un certain nombre d'individus, des groupes, ou d'organisations dont l'intérêt, la situation ou le comportement vont être changés dans un sens ou dans un autre : toute politique publique a un public, des assujettis, des acteurs qui ressortissent d'elle ;

- Les acteurs qui la fondent sont présumés renvoyer à des orientations, explicites ou implicites, manifestes ou latentes : une politique est menée en vie d'atteindre des objectifs, de mettre en œuvre des valeurs, de satisfaire des intérêts.

Les politiques publiques traitent ainsi donc de l'action

Gouvernementale. Dans ce sens, nous estimons que traiter des questions qui ont trait au secteur de la défense et de la sécurité aussi du bien-être des militaires et des anciens combattants en vue d'en améliorer la gestion, relève de l'étude des politiques publiques.

C'est pourquoi, avec M. BASLE (1999), on peut avancer que le référentiel d'une politique permet d'opérer un décodage du réel grâce à l'intervention des opérateurs intellectuels qui permettent de diminuer l'opacité du monde en définissant de nouveaux points d'appuis pour agir ; et d'opérer un décodage réel à travers la définition de modes opératoires susceptibles de définir un programme d'action politique. Afin de mettre en œuvre cette politique publique, il convient de préciser les ressources disponibles, les solutions concevables en fonction de la conjoncture, etc.

Un modèle d'analyse de politique classique proposé par un auteur ; il distingue l'étape de la délimitation du problème à titre de perception d'indicateurs multiples, celle d'une étude et d'un choix de politique publique en fonction des soutiens nécessaires, des réactions de l'opinion politique et de la mise en œuvre des décisions prises à partir de moyens budgétaires et administratifs conséquent.

Mukoka Nsenda(2011), la politique publique est un processus de médiation sociale dans la mesure où

l'objet de chaque politique est de prendre en charge les réajustements qui peuvent ou encore intervenir entre un secteur et d'autres secteurs ou encore un secteur et la société globale. Plusieurs auteurs définissent les politiques publiques (ou stratégies publiques) comme ensemble d'actions coordonnées, mises en œuvres avec l'objectif d'obtenir une modification ou une évolution d'une situation donnée. Les politiques publiques sont mises en œuvres par les institutions publiques et les administrations publiques autrement dit, les politiques publiques constituent un ensemble des stratégies mises en place ou acceptées par le gouvernement, pouvoir organisationnel et gestionnaire de la cité, dans un ou plusieurs secteurs bien déterminés dans son rôle de l'Etat providence, pour l'organisation efficace de ces secteurs dans le cadre de l'intérêt général.

➤ *Registres d'analyses des politiques publiques :*

Les politiques Publiques en tant que discipline scientifique, ses précisions conceptuelles sont résumées de la manière suivante à travers les écrits : Lorsque vient le temps de faire une étude sur les politiques publiques, deux grandes avenues sont possibles :

- Premièrement, si, le but de l'exercice est de poser un constat sur l'action sur l'action d'un gouvernement, l'on procède dans ce cas, à une évaluation de programme. A ce niveau l'on vise l'efficacité et l'efficience des moyens déployés pour les cibles établies au préalable. Ce qui implique la connaissance des impacts d'un tel programme ou, du moins, qu'il soit possible de les mesurer. L'analyse à ce niveau est d'ordre quantitatif ;

- Deuxièmement, si le but est d'analyser tout ce que font ou ne font pas les pouvoirs publics, l'on porte alors l'attention sur le processus de construction de l'action plutôt que sur ses conséquences. Il s'agit d'un travail de réflexion qui pourrait porter sur l'évolution d'un dossier, des forces et des acteurs en jeu. Cette deuxième démarche permet de révéler la trame de fond de l'action publique, de ses orientations et de ses modes. L'analyse est donc d'ordre qualitatif. L'on comprendra que dans notre étude, c'est la première qui nous concerne plus et cela ne nous empêcherait pas d'analyser et relever la trame de fond de l'action publique, Meya Ngemba,(2017)

➤ *Objets et Missions des politiques publiques*

Les politiques publiques, selon pierre Muller(2018), ont pour objet de prendre en charge des réajustements qui peuvent intervenir entre un secteur et d'autres ou entre un secteur et la société globale. En termes d'objectif, on note que la mission fondamentale des politiques publiques ou de l'action gouvernementale est de satisfaire les besoins d'intérêt général. Là ; il est question de remplir un certain nombre de tâches, ou nombres desquelles on peut citer des tâches générales et des tâches particulières à caractères particuliers ou à caractère socio-économiques.

Parmi ces missions, François MUKOKA,(2002), dans son livre intitulé les crises des politiques et de gouvernance au Congo, précise qu'il y a trois objectifs complémentaires, à savoir :

- ❖ Améliorer les capacités des choix et de gestions publiques,

- ❖ Renforcer le niveau de gouvernance et notamment en rapprochant les gouvernés et les gouvernants, décideurs et exécutants,
 - ❖ Approfondir tant au point de vue théorique que pratique les problèmes de gestion publique et interaction entre le pouvoir publique et le pouvoir administratif.
- **Phases du processus des politiques publiques**

Le processus des politiques publiques enregistre plusieurs étapes (phases), dont la nature et l'importance varient selon les auteurs.

Pour Charles O. JONES(2000), cinq étapes sont retenues à savoir :

- L'Identification du Problème ;
- Elaboration du programme ;
- La mise en œuvre du programme ;
 - L'évaluation du programme ;
 - La terminaison de l'action.

Dans leurs discours sur les politiques publiques, élaboration et la mise en œuvre ; Georges Edwards III,(2005) et ses collaborateurs retiennent neuf étapes à savoir :

I.6. Le management axé sur les résultats dans la défense nationale

Le management axé sur les résultats est un outil stratégique qui vise à améliorer l'efficacité de la dépense publique en mettant l'accent sur les résultats attendus plutôt que sur les moyens engagés. Dans le contexte spécifique de la défense nationale en République Démocratique du Congo, son application présente des particularités et des défis uniques.

Affecter les ressources. En fonction des compétences et de sa disponibilité chaque membre de l'équipe est affecté à un ou plusieurs projets. Ajuster les ressources. Si des ressources sont sous-exploitées ou exploitées de manière inefficace elles peuvent être ajustées pour en tirer parti. Prévoir les ressources. La prévision des ressources permet d'anticiper les futurs besoins avant qu'un projet ne commence. Elle repose sur un plan de gestion des ressources qui est nécessaire pour optimiser l'efficacité du personnel, des informations et du budget.

En matière de réformes budgétaires en République Démocratique du Congo : Il convient de noter que depuis les années 2010, La République Démocratique du Congo a entamé des réformes pour passer d'un budget de moyens à un budget-programme, justement dans le but de renforcer la transparence, la reddition des comptes et l'efficacité de la dépense publique.

Spécifiquement dans le secteur de la défense, la défense nationale est un secteur très sensible dont les choses se voient peu transparent, avec des contraintes sécuritaires et des impératifs de confidentialité.

I.7.Le budget programme

Le budget programme est un processus intégré de planification, de programmation et d'évaluation budgétaires dans lequel les ressources sont allouées en fonction d'objectifs et de résultats prédéfinis et pouvant être mesurés à l'aide d'indicateurs de performance (constitution ,2011).

Dans notre secteur, tenant compte de la qualité de gestion des ressources allouées, les besoins prioritaires, l'affectation de fonds et les résultats obtenus, nous nous sommes posé la question de savoir quel est la contribution du management axé

sur les résultats dans la mise en œuvre du budget-programme au ministère de la défense nationale et des anciens combattants de la République Démocratique du Congo ?

A cette question, nous parons d'une hypothèse selon laquelle le management axé sur les résultats aiderait la mise en œuvre du budget-programme et à partir d'une stratégie, chaque programme se verrait assigner les objectifs précis dont les résultats seront mesurés sur base des indicateurs de performance.

Le but de cette étude est d'analyser la contribution du management axé sur les résultats dans la mise en œuvre du budget programme dans la défense nationale et identifier les indicateurs de performance qui serviront aux décideurs pour le suivi et évaluation des fonds alloués pour les activités et les résultats obtenus.

II.METHODOLOGIE

Pour mener à bien notre étude, nous avons opté pour l'analyse documentaire, l'étude de cas, les entretiens semi-directifs, l'analyse comparative et les analyses qualitative et quantitative des données. Cette méthodologie intégrée, combinant des approches théoriques et empiriques, permettra d'analyser en profondeur la contribution du management axé sur les résultats dans la mise en œuvre du Budget-Programme du ministère de la défense nationale et des anciens combattants en République Démocratique du Congo et ses implications sur la souveraineté nationale en RDC. En adoptant une approche pluridisciplinaire, l'étude offrira des résultats pertinents et des recommandations éclairées pour les décideurs et les acteurs militaires et de la société civile.

III.RESULTATS

1. Principes du management axé sur les résultats

Le management axé sur les résultats permet :

Fixer des objectifs clairs, mesurables et suivi par des indicateurs de la performance.

Dans le cas d'espèce du ministère de la défense nationale et des anciens combattants en République Démocratique du Congo, **les indicateurs de performance** doivent refléter à la fois des objectifs stratégiques, opérationnels, humains et budgétaires liés à la sécurité nationale, à la défense et à la gestion des anciens combattants et à l'administration du ministère.

Les indicateurs stratégiques se résument par le taux de couverture sécuritaire du territoire national, le nombre d'incidents sécuritaires par province ou zone militaire, capacités opérationnelles de les forces armées de la République démocratique du Congo, avancement des reformes dans le secteur de la défense, niveau de coopération régionale et internationale (participation à des missions de paix, accords de défense, etc...), (SENKER B. et al.,2023).

Les indicateurs opérationnels se résument par le taux de disponibilité des équipements militaires (véhicules, armements, infrastructures), Temps moyens de déploiement des troupes en cas de crise, nombre et efficacité des opérations militaires menées, le taux de couverture logistique des unités (ravitaillement, soins, mobilité), maintenance préventive des infrastructures militaires,(NKWIMI A.HA,2019).

Les indicateurs liés aux anciens combattants se résument par le nombre des anciens combattants enregistrés et pris en charge, pourcentage des anciens combattants réinsérés socio économiquement, taux de satisfaction des anciens

combattants (accès aux soins, pensions, logement), le délai moyen de traitement des dossiers des anciens combattants.

Les indicateurs des ressources humaines et de formation se résument par la collecte et la maîtrise des effectifs totaux par catégorie (officiers, sous-officiers, hommes de troupe), taux de recrutement annuel, taux de formation continue des militaires, taux de rétention dans les forces armées et le ratio formateurs.

Les indicateurs financiers et de gestion quant à eux, ils sont résumés par le taux d'exécution budgétaire du ministère, le budget national alloué à la défense, transparence et traçabilité des dépenses, les délais moyens de décaissement pour les opérations et le niveau de satisfaction des fournisseurs et des partenaires.

Les indicateurs de gouvernance et transparence se résument par le nombre d'audits réalisés (internes et externes), cas de corruption et de la mauvaise gestion identifiés et traités, existence et mise en œuvre d'un plan de la réforme du secteur de la défense.

La planification stratégique : Selon SENKER B. et al.,2024, elle vise la programmation des activités selon les priorités nationales. Dans le cas d'espère pour le ministère de la défense nationale et des anciens combattants, la planification stratégique du ministère de la défense nationale et des anciens combattants de la République Démocratique du Congo, Plusieurs priorités nationales ont été définis pour la réalisation du budget programme. Ces priorités sont très nécessaires et visent

le renforcement des capacités institutionnelles (former les cadres du ministère à la gestion sur les

résultats et au budget-programme, mettre en place des cellules de planification et de suivi évaluation efficaces dans toutes les directions.

Alignement des programmes avec les missions stratégiques qui consistent à traduire les missions du ministère (sécurité nationale, défense du territoire, prise en charge des anciens combattants) en programmes clairs, mesurables et budgétisés.

Hiérarchisation des priorités qui consistent à identifier les besoins urgents (équipements militaires, conditions de vie des militaires et réinsertion des anciens combattants militaires surtout en fonction des ressources et de l'enveloppe disponible.

La modernisation de la logistique et des équipements

Faire le suivi-évaluation et le contrôle budgétaire rigoureux.

La Reddition de comptes qui consiste à démontrer de manière claire et transparente, que les ressources publiques allouées ont été utilisées efficacement, conformément aux objectifs fixés dans le budget programme.

Pratiques de la GRH

Les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) sont essentielles pour optimiser la performance globale d'une entreprise. Elles englobent divers domaines tels que le recrutement, la formation, la rémunération et la gestion des compétences, ayant un impact direct sur la motivation et l'engagement des employés. Ces pratiques sont intégrées dans une logique de création de valeur, contribuant ainsi à la

performance économique, sociale et organisationnelle

Le recrutement et la sélection des talents : Motowidlo, s. et Van Scotter (2014) disent que le recrutement et la sélection sont des processus distincts mais complémentaires. Le recrutement vise à attirer un large éventail de candidats, tandis que la sélection consiste à choisir le candidat le plus adapté. Un processus efficace inclut la définition claire des postes, les outils modernes de sélection et l'expérience positive du candidat.

La formation : la formation est cruciale pour maintenir et développer les compétences des employés face aux évolutions technologiques et organisationnelles. Les entreprises investissent dans des plans de formation pour améliorer la performance, renforcer l'employabilité et favoriser la mobilité interne.

La gestion des carrières et la mobilité interne : Cette pratique se concentre sur l'évolution professionnelle des salariés au sein de l'entreprise : Identification des hauts potentiels, le plan de succession et la mobilité fonctionnelle ou géographique.

L'évaluation de la performance : L'évaluation régulière permet de mesurer les résultats par rapport aux objectifs fixés : *Fixation d'objectifs clairs, Entretiens annuels d'évaluation et Feedback régulier.*

La rémunération et les incitations : La politique de rémunération est essentielle pour attirer et retenir les talents :

- *Salaire fixe et variable :* Un système qui combine ces deux éléments motive les employés à atteindre leurs objectifs.

- *Primes et avantages en nature :* Ces incitations renforcent l'engagement envers l'entreprise.
- *Récompense des performances :* Valoriser les contributions individuelles et collectives stimule la motivation.
- ❖ **La gestion des relations sociales et le climat social :** Une bonne gestion des relations sociales est essentielle pour maintenir un climat social positif :
- *Dialogue social :* Engager un dialogue constructif avec les syndicats aide à apaiser les tensions.
- *Environnement de travail sain :* Mettre en place des mesures favorisant le bien-être au travail réduit les conflits sociaux.
- *Prévention des risques psychosociaux :* Des dispositifs adaptés protègent la santé mentale des employés.
- ❖ **Le bien-être et l'équilibre travail-vie professionnelle :** Les politiques visant le bien-être améliorent l'engagement des employés :
- *Flexibilité horaire et télétravail :* Offrir ces options permet aux employés de mieux gérer leurs responsabilités personnelles.
- *Politiques de santé au travail :* Assurer un environnement sûr contribue à réduire le stress.
- *Programmes de prévention du stress :* Des initiatives ciblées favorisent une meilleure qualité de vie au travail.
- ❖ **La gestion des talents et de la diversité :** Cette pratique vise à maximiser le potentiel humain au sein de l'entreprise :
- *Politique d'inclusion :* Favoriser un environnement diversifié permet d'attirer une large gamme de talents.
- *Programmes pour hauts potentiels :* Identifier et développer ces talents stratégiques est essentiel pour la croissance future.
- *Stratégies de rétention :* Mettre en place des mesures adaptées pour conserver les collaborateurs clés.

Les pratiques de gestion des ressources humaines, lorsqu'elles sont alignées sur la stratégie globale de l'entreprise, deviennent des leviers puissants pour améliorer non seulement la performance économique mais aussi l'efficacité organisationnelle et le bien-être social au sein du personnel, créant ainsi un avantage concurrentiel durable.

IV.DISCUSSION

Les résultats de notre étude confirment ceux trouvés par Robbins et Judge, (2007) qui dans leurs écrits parlant de la motivation au travail, ils résumant que la motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises et de leurs projets: alliée à la compétence, elle permet aux individus de réaliser des objectifs. En fait, la motivation, c'est le moteur, l'énergie qui fait bouger. Plus précisément, «la motivation est le résultat de l'interaction entre l'individu et une situation donnée » Robbins et Judge disent qu'il est évident que les facteurs de motivation ne sont pas les mêmes pour tous selon la situation, les conduites sont dirigées vers un but (direction). La personne attribue une certaine valeur à ce but, ont-ils dit Robbins et Judge (2007)

En rapprochant les résultats de notre étude à ceux de certains chercheurs qui ont analysé la même thématique, nous arrivons à affirmer nos hypothèses qui s'alignent aux résultats de Pierre CLICHE [2009], confirmant que la programmation budgétaire est tout d'abord un monde d'idées c'est-à-dire reposant sur planification et en suite traduite en des lignes et colonnes de chiffre. Ces lignes budgétaires profilent des enjeux de développement durable, des orientations et des choix des programmes sectoriels en vue de rendre possible

les engagements pris par les gouvernants vis à-vis de la population.

Les résultats des activités alignées sont évalués par toutes les parties prenantes pour un établissement des responsabilités de chaque gestionnaire au regard des objectifs de développement fixés. Partant des difficultés rencontrées par la RDC dans la mise en œuvre du Budget-programme, il convient de reconnaître que depuis 2019, date butoir prévue dans la loi relative aux finances publiques de 2011, le processus lié à ce basculement a connu plusieurs difficultés lesquelles sont également évoquées par GUY-SYLVAIN MUKENGE K [2022] et de BABY VANGU N. [2016], successivement dans leur recherche. Ensemble, nous partageons le point de vue selon lequel l'opérationnalisation du budget-programme a d'abord besoin de la volonté politique qui, à ce jour, n'est pas si manifeste à cause de la mauvaise foi sur les axes de réforme entamés par les gouvernements précédents.

La garantie d'une mutation réussite dépend aussi de la qualité de l'administration publique ainsi que du niveau professionnel de ses Agents. La modernisation des structures et matérielles permettent aux parties prenantes de se rassurer d'une reddition des comptes fiable, sincère et exhaustive, socle d'une bonne planification budgétaire de l'exercice N+1.

Par ailleurs, le financement intégral des activités relatives au processus de mutation de budget des moyens au budget-programme par le Trésor public devrait être effectif afin d'éviter au pays la dépendance vis-à-vis de l'appui des partenaires au développement. La programmation des actions relatives à cette mutation exige également la prise

de conscience collective des défis de développement durable qui guettent la RDC.

Les conduites de la personne «dépendent à la fois de la vitalité du besoin dont elles sont issues et de la valeur sociale à laquelle l'objectif des comportements est associé». L'intensité (la force) et la persistance de l'action montrent la valeur qu'attribue la personne à l'objectif qu'elle souhaite atteindre, soit l'intérêt que représente la finalité du comportement pour la personne.

La motivation est donc «le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif; ensemble des énergies qui sous-tendent ce processus», les résultats de notre étude corroborent à ceux trouvés par Robbins et Judge,(1998) et affirment ce qu'a trouvé BABAKA T.K.,(2022), dans une étude intitulée planification budgétaire axée sur les résultats pour l'atteinte des objectifs de développement durable en RDC :Atouts et Entraves, dont l'auteur dans son étude a analysé la planification budgétaire axée sur les résultats. Elle met en évidence les avantages de cette approche, tel que l'amélioration de la gouvernance publique et la transparence tout en identifiant les obstacles majeurs notamment l'ordre politico-administratif, économique et socioculturel. Ici, Nous retenons que la mise en œuvre de budget programme nécessite de la volonté politique forte et une réforme institutionnelle pour surmonter les défis majeurs identifiés.

Pour cette étude, la motivation est une volonté qui pousse une personne à mobiliser ses ressources et les mettre en pratique pour atteindre un objectif visé. Les interprétations relatives au concept de la performance sont très variées. Au sujet des indicateurs de la performance dans une

organisation cas du ministère Certains pensent que la performance est l'efficience et l'efficacité du travail accompli; d'autres pensent que la performance se manifeste par des actes, des méthodes et des résultats de travail ; plusieurs pensent que la performance est le résultat du travail du personnel, qu'elle a l'avantage de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise et qu'elle est souvent utilisée pour l'évaluation des ressources humaines dans la gestion de l'entreprise. La performance est une mesure du degré de réalisation d'un objectif particulier. Les résultats de notre étude confirment ceux trouvés par Motowidlo,s. et I.r. Van Scotter (2014) qui indiquent que la performance est le degré d'atteinte des objectifs d'un plan d'action par les employés et , corroborent à ceux trouvés par Mukenge K. G.S,(2022) dans une étude intitulée application du budget-programme en République démocratique du Congo, qui évalue l'état d'avancement de la mise en œuvre du budget-programme en EDC, en mettant l'accent sur les stratégies actuelles , les actions actuelles, les actions entreprises et défis rencontrés. Il propose aussi, les perspectives pour faciliter la transiter les budgets de moyen vers le budget de programme. L'article a identifié les obstacles tels que la résistance au changement, le manque de formation, des ressources, et la nécessité d'une coordination interinstitutionnelle renforcée.

Elle correspond au degré de mise en œuvre des employés et elle peut être utilisée pour mesurer la situation d'avancement des travaux du personnel actuel. Cela signifie que la performance peut être utilisée comme la mesure de la productivité des employés.

Or, la mesure de la performance au travail des employés permet d'octroyer des récompenses

appropriées, des mesures incitatives et des promotions. En général, la recherche en comportement organisationnel révèle que la performance est un comportement global regroupant trois aspects: l'efficacité, l'efficience et la productivité, NKWIMI AKOL A.H(2018).

L'efficacité est la mesure de la satisfaction des clients quant aux résultats de l'équipe. L'efficience réfère au processus d'équipe (communication, coordination, leadership, collaboration, prise de décision) soutenant l'accomplissement des résultats, le développement de l'équipe et la satisfaction des membres. La productivité est définie comme le rapport entre la production d'un bien ou d'un service et l'ensemble des intrants nécessaires pour le produire. Elle est la mesure de la quantité produite par rapport aux facteurs de production (quantité d'énergie, temps de travail, etc.). D'une manière générale, la performance correspond à un résultat lié à un objectif balisée par une période de temps et par diverses caractéristiques comportementales attendues. Ce résultat peut être bon, il peut être mauvais. Dans le cas d'espèce, la performance pour notre étude est l'atteindre des objectifs assignés et elle est possible grâce au budget programme et au management performant.

Identification des facteurs qui ont un impact sur la performance dans une organisation

Certains chercheurs indiquent que les qualités personnelles sont les principaux facteurs de performance au travail, alors que d'autres soutiennent que la structure organisationnelle est un des facteurs importants de performance. En outre, certains chercheurs ont suggéré l'interaction entre les caractéristiques personnelles et la structure organisationnelle pour expliquer la performance.

À cet égard, KAMINAR(2020) présente certains facteurs susceptibles d'affecter la performance au travail. Ces facteurs peuvent être divisés en trois catégories. D'une part, la Motivation au travail aurait un impact. Ensuite, les compétences et les capacités de la personne seraient aussi à considérer. Finalement, la perception du rôle, soit la perception des individus quant au rôle nécessaire à l'accomplissement de leur travail, affecterait la performance.

KATUNDA M.,(2020) a également identifié des facteurs déterminants de performance: la capacité, la volonté et l'occasion. Il indique que les recherches antérieures omettent les facteurs environnementaux dans l'explication de la performance au travail. Comme les facteurs environnementaux ne peuvent pas expliquer totalement le phénomène de performance, ils ont intégré des résultats d'études d'années antérieures couvrant les facteurs personnels (la capacité et la volonté) en plus des facteurs environnementaux (l'occasion). Parmi eux, le facteur de capacité inclut l'âge, la santé, les connaissances, les compétences, l'intelligence, le niveau d'éducation, etc.

Le facteur de volonté comprend la motivation, la satisfaction au travail, l'anxiété, etc. Le facteur d'occasion inclut la fourniture du matériel, le comportement du personnel, le leadership, l'assistance, les procédures de l'organisation, l'information, le temps, etc.

Lien entre la motivation et la performance dans le contexte du budget programme

Selon la définition de la motivation, nous savons qu'elle constitue un moyen d'atteindre un but particulier. Elle relève notamment des besoins des individus. D'un point de vue de gestion, il s'agit donc de répondre aux besoins du personnel et de

promouvoir ses efforts pour l'atteinte des objectifs organisationnels. La motivation a un rôle très important pour mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser excellemment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail.

À l'heure actuelle, dans un environnement concurrentiel, afin de se développer, les entreprises doivent constamment améliorer leur compétitivité. La motivation du personnel devient fondamentale pour avoir accès à son plein potentiel. À cette fin, les gestionnaires sont appelés à agir sur les facteurs de motivation afin d'inciter plus de gens à travailler volontairement pour atteindre les objectifs organisationnels et améliorer considérablement les performances, A.H. NKWIMI, (2020). Les résultats des études indiquent, en effet, que l'utilisation de stratégies appropriées de motivation peut améliorer les performances (A.H. NKWIMI, Op. cit).

Il est généralement admis que lorsque le niveau de motivation est plus élevé, meilleure est la performance, excellents sont les résultats. Cet argument est juste. Les raisons spécifiques sont les suivantes, selon Luda et al.,(2008) :

- (1) Des niveaux élevés et faibles de motivation peuvent affecter négativement la performance au travail, seule la motivation modérée et réaliste peut mobiliser l'enthousiasme du personnel au travail pour l'amélioration des performances ;
- (2) La motivation est un des nombreux facteurs importants influençant la performance (autrement dit, la performance au travail est un résultat de nombreux facteurs objectifs et subjectifs, y compris la motivation) ;

- (3) La motivation affecte la performance au travail, et à son tour, la performance au travail affecte également la motivation, sous certaines conditions, la motivation et la performance se renforçant mutuellement. Les résultats de notre étude confirment ceux trouvés par Luda et s'approchent de ceux trouvés par Tohemo Lukamba A. et Al.,(2020), dans une étude intitulée gestion axée sur les résultats comme stratégie de développement institutionnel de la RDC dont les auteurs recommandent l'adoption des mécanismes de suivi et évaluation performants , ainsi la formation continue des agents publics pour assurer un gestion efficace des ressources.

V.CONCLUSION

Le management stratégique est important dans une entreprise car il permet de définir ses objectifs et de mettre en place les moyens pour les atteindre. Il s'agit donc d'un outil essentiel pour la gestion d'une entreprise.

La mise en œuvre du management stratégique apporte de nombreux avantages :

- Meilleure perception de **l'environnement de l'entreprise**. Les collaborateurs peuvent ainsi partager la même vision et comprendre la marche à suivre
- Meilleure prise de décision. Comprendre les enjeux est la première étape pour prendre des décisions éclairées
- Meilleures performances de l'entreprise. Définir des objectifs stratégiques clairs permet de se concentrer sur l'essentiel et éviter de s'éparpiller
- Meilleure coordination et communication entre les équipes. Mobiliser les équipes pour atteindre

un objectif commun est un facteur de cohésion d'équipe et favorise le sentiment d'appartenance

- Meilleure gestion des ressources. Une meilleure vision d'ensemble permet de réduire le risque de prendre de mauvaises décisions.
- Le management stratégique est une démarche qui consiste à définir les objectifs d'une entreprise en prenant en compte son contexte de relations sociales et environnementales. Prendre en compte les enjeux éthiques, la protection de l'environnement, les accidents écologiques ... sont donc une composante essentielle du management de l'entreprise
- Ainsi, réfléchir au management stratégique de l'entreprise c'est déjà mettre en place une stratégie de développement durable. Le management opérationnel, s'intéresse aux actions à court et moyen terme qui permettront d'atteindre les objectifs fixés par le **management stratégique**.

REFERNCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAMS, I.S. (1965): «Inequity in social exchange». *Advances in Experimental Social Psychology*, volume 62, pp. 335-343.
- AKTOUF, O. (1987) : *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 231 p.
- ANGERS, M., (2000) : *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, 3e édition, Montréal: CEC.
- A.NKWIMI.,H. (2019) : *Revisitation des Notions essentielles de Management*, 3eme cycle.
- BORMAN W.c. et S.J. MOTOWIDLO. (1997): . «Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research». *Human performance*, volume 10, numéro 2, pp. 99-109.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock
- CABRI, (2013) : Elaboration du budget-programme. Un rapport d'état d'avancement, éd CABRI, Pretoria, 2013
- CABRI, (2014) : Le budget-programme axée sur les performances en Afrique. Expériences et enseignements tirés du Mali, éd CABRI, Pretoria, 2014
- CAMPBELL, I.P. (1990):«Modeling the performance prediction problem in the industrial and organization psychology». Dans *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de M. D. Dunnette et L. M. Hough. pp. 687-732. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- CASCIO, W.F. (1991). «Virtual workplace: Implications for organizational behavior». Dans *Trends in organizational behavior*. Volume 6, sous la direction de c.I. Cooper et D.M. Rousseau. pp. 1-14. New York: John Wiley.
- CHARLES LUSTHAUS, et alii,(2003) : Evaluation organisationnelle, éd. PUL et CRDI, Canada.
- CHASSERIO, S. et M.-J. LEGAULT. (2005) : «Dans la nouvelle économie, la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle passe par ... l'augmentation des heures de travail! ». *Recherches sociographiques*, volume 46, numéro 1, pp. 119-142.
- CHEN X.J. (2001). «The latest progress of the performance model». *Journal of Psychological Science*, volume 24, numéro 6, pp.737-740.
- DUFFY, M.K. et J.D. SHAW. (2000). «The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups». *Small Group Research*, volume 31, pp. 3-23.
- FABIEN MAOMBI M,(2017) : Comptabilité et gestion budgétaire. Un outil aux mains des

- gestionnaires, éd L'Harmattan, Paris, 2017
- GOALS, (2019) : Manuel pour gestion axée sur les résultats et l'Agenda 2030 pour le Développement Durable, C. UNODC, Vienne 2019
- Godé ATSHWEL OKEL,(2020): Management Public approfondie, ed. Inédit,2020.
- Henri OBERDORFF, McCLELLAND D. C. (1965): «Toward a Theory of Motive Acquisition», American Psychologist, volume 20, pp. 321-333.
- HERZBERG F., B. MAU McCLELLAND, D. C. ,(1961): The achieving society, New York: Van Nostrand Reinhold.
- SNYDERMAN. (1959): The motivation to work, New York: Wiley.
- <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/c574a3b4-f03e-4949-b179-379255035dca/co/grain.html>
- JACK FORGET, MORIN, E. et C. AUBÉ. (2007) : Psychologie et management, 2e édition, Montréal: Chenelière Éducation.
- Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, éd d'organisation, Paris, 2005
- KANFER, R. 1990. «Motivation theory and industrial and organizational psychology»,Dans Handbook of Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de M.D. Dunnette et L.M. Hough. pp.75-170. Rand McNally, Chicago, IL.
- KICHOU, Djedjiga.(2015) : *L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la Cas des entreprises algériennes*. Thèse de doctorat. Université Mouloud Mammeri.
- KUNGULU T.B.(2022):Planification budgétaire axée sur les resultats pour l'atteinte des objectiofs de développement Durable en RDC, Ed.IJSSASS,Turquie, istanbul, 2.(6),1323-1337.
- Loi n°11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques
- LUKAMBA, A.T., MUNZANZU R.K., et al.5(2020),Gestion axée sur les résultats comme stratégie de developpement institutionnel de la RDC,Ed. Universitaires européennes.
- MASLOW, A. (1954 Motivation and Personality, New York: Harper & Row.
- BENABOU (2008) :Comportement organisationnel. Comportements humains et organisations dans un environnement complexe, Montréal: Chenelière Éducation.
- Ministère du Budget, Cadre Budgétaire à Moyen Terme 2021-2023, Kinshasa, 2020
- Ministère du Plan, Plan National Stratégique de Développement de la RDC, Kinshasa, 2019
- MOTOWIDLO, S. I. et I.R. VAN SCOTTER. (1994): «Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance». Journal of Applied Psychology, volume 79, 475-480.
- MOTOWIDLO, S. J., W.C. BORMAN et M.J. SCHIMT (1997): «A theory of individual differences in task and contextual performance». Human Performance, volume 10, pp. 71-83.
- MUKENGE KATUMBA G.S.,(2022): Application du Budget-programme en RDC,Ed. Revue ISG.
- PIERRE CLICHE, Gestion budgétaire et dépenses publiques. Description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec, éd. Presse de l'Université de Québec, Québec, 2009
- ROBBINS, S. (1993): Essential of organizational behavior. Englewood Cliffs, NJ.Prentice Hall.
- ROBBINS, S. et T. JUDGE (2006) : Comportment's organizational, New Jersey: Pearson Education.
- ROUSSEL, P. (1994) : Mesure de l'efficacité des

rémunérations sur la motivation et la satisfaction au travail, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des sciences Sociales de Toulouse.

ROUSSEL, P., M. DALMAS et N. OUBRAYRIE-ROUSSEL. (2009). «Les modèles intégrateurs de la motivation au travail». Dans Comportement Organisationnel, Vol.3: Théories des Organisations, Motivation au travail, Engagement Organisationnel, sous la direction de J. Rojot, P. Roussel et C. Vandenberghe. pp. 235-249. Bruxelles: De Boeck, Chapitre 6.

ROUSSEL, P. (1996). Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Paris: Editions Economica.

SCHERMERHORN, J. R., J.G. HUNT. RÉNÉ OSBORN et C. DE BILLY (2010) Comportement humain et organisation, 4e édition, Montréal: ERPI.

SENKER N.B et al.,(2023), Motivation, une source efficace pour améliorer la performance d'une organisation, IJSSASS, Turquie, Istanbul.

SENKER N.B. et al.,(2023) : Management en santé communautaire :Besoins en santé exprimés par les populations des pays en développement, Ed., Amazone, France, Paris.