



Listes de contenus disponibles sur: [Scholar](#)

Planification Budgétaire Axée Sur Les Résultats Pour l'Atteinte Des Objectifs De Développement Durable En Rdc: Atouts Et Entraves

Journal homepage: ijssass.com/index.php/ijssass

PLANIFICATION BUDGETAIRE AXEE SUR LES RESULTATS POUR L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE EN RDC: ATOUITS ET ENTRAVES[☆]

Toussaint BABAKA KUNGULU^{a*}

A. Doctorant en Relations Internationales, Université de Kinshasa Chercheur, Université de Kinshasa.

Received 7 September 2022; Accepted 03 October 2022

Available online 25 October 2022

ARTICLE INFO

Keywords:

Planification

Budget

Gestion axée sur les résultats

Atout

Ecueil

Objectifs de Développement Durable.

ABSTRACT

La planification budgétaire axée sur les résultats, dans le contexte actuel, de vouloir atteindre les objectifs de développement durable d'ici 2030, 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. En effet, ce processus fait appel à la planification stratégique et opérationnelle lequel convertit les objectifs et stratégies formulés en des lignes de crédit pluriannuelles. Il couvre l'ensemble toutes les étapes budgétaires et détermine le niveau de performance des résultats.

Cette pratique permet à la population et les parties prenantes de rapprocher les programmes sectoriels au volume des fonds décaissés pour couvrir les activités sur terrain en vue d'évaluer la performance des gestionnaires. Le budget de l'Etat fondé sur l'approche « GAR » améliore la gouvernance publique et qui met à la disposition des responsables, des outils nécessaires de suivi et évaluation des programmes. Grâce 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. Cependant, la mise en œuvre du Budget-programme en RDC est butée à d'énormes difficultés d'ordre politico-administratif, économique et socio-culturel.

I.INTRODUCTION

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]. Grâce 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. Partant de ce constat, nous nous posons les questions de savoir ci-dessous :

1. Quels sont les avantages de la planification budgétaire axée sur les résultats ?
2. Quelles sont les difficultés qu'éprouve la RDC dans son processus de mise en place du budget-programme ?
3. Quelles sont les pistes de solution pour l'atteinte des objectifs de développement durable en RDC ?

Au vu de ce qui précède, nous émettons les hypothèses selon lesquelles la mise en place de la planification budgétaire axée sur les résultats permettrait de rationaliser les dépenses publiques et in fine d'évaluer la performance des objectifs de développement fixés par le gouvernement grâce à son système de planification- programmation budgétaire-suivi et évaluation des politiques publiques. Les gestionnaires de chaque secteur seront sanctionnés positivement ou négativement par le souverain primaire au regard des résultats de leur gestion. Les difficultés qu'éprouve la RDC dans le processus de mise en œuvre du budget-programme seraient liées à la qualité de la gouvernance des

institutions et services publics de l'Etat ou de la notion de continuité des affaires n'est pas observé comme principe sacro-saint dans le chef des gestionnaires, au manque du professionnalisme des agents du secteur public de l'Etat qui sont censés matérialiser les orientations politiques sur terrain, à l'absence des matériels efficaces capables de prendre en charge les outils d'élaboration du budget-programme. Par ailleurs, il convient de signaler que pour atteindre les objectifs de développement durable en RDC, les autorités politico-administratives devraient orienter leurs décisions vers la mise en place des outils de la planification stratégique et opérationnelle lesquels constituent des facteurs associés de l'efficacité et de l'efficience des programmes des différents secteurs.

I.1. CADRE CONCEPTUEL

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 comme 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]. Grace à cet outil de gestion, les acteurs des finances publiques suivent l'exécution des politiques sectorielles et contrôlent l'efficacité et l'efficience 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'efficience 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.

II. MATERIELS ET METHODES

II.1. Description du champ de l'étude

Le secteur couvrant la planification budgétaire en République Démocratique du Congo est constitué des Ministères du Plan, du Budget et des Finances. Le Ministère du plan intervient dans le cadrage macro-économique et dans la préparation du budget des investissements du pouvoir central. Outre cette attribution, il est également chargé d'élaborer, en collaboration avec d'autres secteurs le Plan National Stratégique de Développement et d'assurer

la coordination des ressources extérieures. Le Ministère du Budget est chargé de l'élaboration du Budget de l'Etat et du Plan Annuel de Performance et d'assurer le suivi de son exécution intégrale. Il décline les programmes sectoriels en des lignes de crédits afin de doter aux gestionnaires les moyens de financement des activités.

Le Ministère des finances, s'occupe de la mobilisation des ressources et de l'exécution des dépenses publiques. Avec ce rôle, il rend compte de l'exécution du Budget de l'exercice clos à l'autorité budgétaire pour l'arrêt définitif des comptes. Il élabore aussi le Rapport Annuel des Performances établissant le niveau d'exécution des programmes afin d'établir les responsabilités. Ces trois Ministères travaillent en étroite collaboration au sujet de la planification budgétaire. Chacun d'eux apporte une information non négligeable contribuant à l'amélioration de la qualité du Budget de l'Etat en République Démocratique du Congo.

II.2. Méthodes et techniques

Dans le cadre de cette étude, nous avons fait recours à la méthode analytique laquelle, nous a permis de porter un jugement sur les avantages de la planification budgétaire suivant l'approche « GAR » pour l'atteinte des objectifs de développement durable en RDC d'une part mais également de présenter quelques pistes de solution au regard des écueils persistant pour l'opérationnalisation intégrale du Budget-programme. Ainsi, cette voie de recherche a été éclairée par la technique documentaire, d'interview et d'observation directe.

III. RESULTATS

III.1. Atouts de la planification budgétaire

a. Programmation pluriannuelle des politiques sectorielles dans le budget

Dans une publication du ministère de l'économie et des finances du Maroc [2019],_Guide de la programmation budgétaire triennale, stipule que la programmation pluriannuelle est la résultante de la planification stratégique et opérationnelle qui fixe au préalable les grandes orientations du pays, définit les objectifs à atteindre dans le temps ainsi que le coût de chaque action. Les lignes budgétaires ne sont que le reflet des actions programmées dans le Plan annuel de performance de chaque Ministère ou Institution. Dans cette optique, le processus d'élaboration du budget fixe les plafonds de dépenses de manière triennale en vue d'évaluer les indicateurs de performance de chaque activité sectorielle. A la fin de chaque exercice budgétaire, la programmation des activités est revue pour intégrer les nouvelles informations financières issues du Rapport Annuel de Performance (RAP) en vue de faire face aux différents changements conjoncturels. A cet effet, l'année (N+1) sera actualisée et une nouvelle année sera ajoutée. Cette façon prévisionnelle des recettes et des dépenses est d'une importance capitale dans la mesure où les résultats sont évalués au fil de temps afin de rendre soutenable toutes les activités prévues dans un programme.

Dans le contexte de la RDC, le Plan National stratégique de Développement (PNSD)

présente l'ambition et la vision du développement durable du pays au travers ses cinq (5) piliers stratégiques qui sont : (i) la valorisation du capital humain, le développement social et culturel, (ii) le renforcement de la bonne gouvernance, (iii) la consolidation de la croissance économique, diversification et transformation de l'économie, (iv) l'aménagement du territoire, la reconstruction et modernisation d'infrastructures et enfin (v) la protection de l'environnement, lutte contre le changement climatique, le développement durable et équilibré.[PNDS,2019].

Ce document de référence aide les Ministères d'élaborer leurs politiques sectorielles qui sont publiées dans leur Plan Annuel de Performance (PAP). Les programmes développés dans ledit plan sont inscrits dans le budget de l'année tel qu'on soit au niveau du pouvoir central ou des provinces dans une perspective d'exécution pluriannuelle. Les programmes sont soutenables à l'aide des documents de cadrage budgétaire : Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) et Cadre des dépenses à moyen terme (CDMT). Lesdits documents permettent de dégager des agrégats lors de l'élaboration du budget de l'année.

Ainsi, la programmation des politiques sectorielles dans le budget de l'Etat s'inscrit dans une perspective pluriannuelle laquelle constitue une étape fondamentale dans l'amélioration de la gouvernance de la chose publique, [SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR ,Op. Cit.]. Elle ne peut être efficace que lorsque les acteurs intervenant dans le processus budgétaire s'approprient de l'approche

de gestion axée sur les résultats étant donné que ce modèle de gestion facilite non seulement la gestion des programmes mais aussi renforce les outils de suivi-évaluation. Cette approche stratégique introduit une perspective de durée et de continuité dans la gestion des activités définies au préalable.

b. Reddition des comptes, un instrument de la redevabilité

La bonne gouvernance est basée sur le respect d'un ensemble de principes qui impliquent entre autres la reddition des comptes. Cette dernière est considérée comme un des mécanismes de la redevabilité. La reddition des comptes répond à l'impératif de traçabilité des ressources décaissées suivant un plan de trésorerie dynamique et à la problématique de transparence vis-à-vis de tous les acteurs publics et privés ainsi que de la société civile,[<http://gouvernanceexpert.com/gouvernance,2022>]. Les résultats de la reddition des comptes permettent aux acteurs intervenant dans le processus d'élaboration du budget d'ajuster certaines actions au regard des différentes conjonctures constatées lors de l'exécution de la loi de finances de l'exercice N-1. Elle renforce la valeur de transparence des gestionnaires vis-à-vis de la population d'une part et marque la qualité managériale de l'exécutif vis-à-vis de ses partenaires bi ou multilatéraux d'autre part.

Par ailleurs, la reddition des comptes comme un processus par lequel le Gouvernement de la République ou d'autres organes exécutifs rend compte de la réalisation des programmes à la population a besoin des outils nécessaires de vérification sincère de l'utilisation des fonds sur

terrain. Cet exercice permettra alors à la population ou à leur représentant d'établir les responsabilités sur la performance des gestionnaires, Stève MERCIER, [2005]. Lorsque ses résultats sont fiables, sincères et exhaustifs, la reddition des comptes va pouvoir favoriser la forte mobilisation des ressources pour la poursuite des activités en souffrance d'exécution.[<https://www.mamh.gouv.qc.ca/municipalite-durable,2022>]. Ainsi, toute reddition des comptes comporte l'attribution des responsabilités avec le Rapport Annuel des Performance (RAP), le devoir de déclarer le rendement afin d'arrêter définitivement les mouvements des comptes de l'Etat de l'exercice budgétaire clos et la surveillance du rendement pour une prévision proche de la réalité.

La reddition des comptes démontre l'adéquation entre les prévisions budgétaires et les résultats atteints. Les explications accompagnant ses résultats démontrent le taux d'exécution du budget et le contexte qui aurait permis le dépassement budgétaire, les moins-values ou encore l'atteinte des plafonds prévus. Par conséquent, l'évaluation desdits résultats détermine le degré d'atteinte des objectifs et des cibles. La capacité de produire, de publier une information financière donnant la photographie de l'exécution des dépenses et d'évaluer la performance de chaque gestionnaire est un gage d'une gestion saine et un levier efficace pour relever les grands défis de développement de la RDC.

c. Définition de la politique budgétaire intelligente

VICTOR GASPARD et LUC EYRAUD,[2017], affirment que la situation

actuelle la RDC fait appel à des solutions durables qui permettront à la population de quitter le seuil de la pauvreté sans mettre en danger les réserves pour la génération future. Un endettement excessif sans palper sur terrain des effets positifs limite les moyens financiers à la disposition du pouvoir exécutif. Voilà pourquoi, il est de bon aloi de définir une politique budgétaire intelligente capable de rendre soutenable les programmes sectoriels. Cinq principes directeurs permettent d'ébaucher les contours de ces politiques budgétaires intelligentes. Il s'agit entre autre : (i) d'une politique budgétaire anticyclique c'est-à-dire celle qui peut être capable de servir les gouvernants à lisser le cycle conjoncturel. Dans ce contexte, les dépenses et les recettes de l'Etat s'adapteront aux fluctuations de l'économie ; (ii) d'une politique budgétaire favorisant la croissance économique étant donné que les piliers stratégiques du pays favorisent l'investissement public et privé et la modernisation des secteurs sociaux de base ; (iii) d'une politique budgétaire promouvant l'inclusion sociale et économique ; (iv) d'une politique budgétaire reposant sur des bonnes capacités fiscales ; (v) d'une politique budgétaire prudente capable de faire face aux risques que sont exposés les finances publiques au regard des différentes crises mondiales.

A cet effet, [VICTOR GASPARD et LUC EYRAUD, Op.cit] pensent qu'une politique budgétaire efficace va rendre soutenable les programmes insérés dans le Budget de l'Etat et garantir la pluri annualité des politiques publiques. Quand une politique sectorielle n'est pas soutenable,

elle a des fortes probabilités d'échouer et, au regard des partenaires crédibles, cet échec apparaîtra essentiellement comme un signal de mauvaise gouvernance des finances publiques. La politique budgétaire efficace est un processus regroupant un ensemble de techniques administratives qui consistent à déterminer des prévisions budgétaires projetées grâce aux résultats de la reddition des comptes et dont l'exécution des programmes est suivie par un contrôle rigoureux.

A cet effet,[PIERRE CLICHE,Op.cit] dans son livre intitulé la Gestion budgétaire et dépenses publiques souligne que la gestion budgétaire axée sur les résultats profile des enjeux et des orientations fondamentaux, des arbitrages et des choix de priorités en des lignes et colonnes de chiffres en vue de rendre possible les engagements pris par les gouvernants et de concrétiser ce qu'ils ont promis à la population. A l'aide d'une bonne politique budgétaire, le budget de l'Etat peut faire face aux différents effets négatifs découlant de la conjoncture économique pour financer aisément ses programmes multisectoriels.

III.2. Ecueils d'opérationnalisation du budget-programme en RDC

Le Budget-programme est la résultante de la planification budgétaire axée sur les résultats. Il prend en compte les objectifs fixés par secteur, les actions à réaliser, les coûts de chaque activité, le délai d'exécution ainsi que les modalités de suivi et évaluation des résultats. Son opérationnalisation en RDC va mettre fin aux défaillances constatées avec le budget des moyens qui jusqu'à ce jour constitue

l'approche de budgétisation du pouvoir central, des Provinces et des Entités Territoriales Décentralisées. Cependant, malgré les multiples avantages que présente le budget-programme, le constat est que sa mise en application n'est toujours pas la bienvenue. Les difficultés sont recensées au niveau politico-administratif, économique et socio-culturel.

a. Du point de vue politico-administratif

Tant bien même que le moratoire du Parlement sur le basculement du budget de l'Etat en budget-programme dont l'entrée en vigueur est prévue en 2023, le processus de migration connaît un ralenti à cause de la faible appropriation de ses activités par les autorités politiques et administratives. L'absence d'une vision homogène et continue de la gestion publique fait que chaque Gouvernement qui entre en scène engage les réformes structurelles à sa manière. Cette réalité retarde la mise en place de certains outils nécessaires de planification stratégique. Par ailleurs, les réformes engagées pour matérialiser le budget-programme sont butées à une forme de résistance de la part des administrations appelées à céder certaines de ses attributions aux nouvelles structures supports. Cette léthargie joue un rôle négatif sur la période prévue.

[BABY VANGU N,2016], note dans sa publication sur les problèmes liés à la mise en place du Budget-programme en République Démocratique du Congo que , l'absence de réaction rapide auprès des autorités sur le lancement des activités ayant trait au développement des capacités et à l'élaboration des outils de planification, la non appropriation des conclusions des Experts jouent un rôle négatif dans

l'ensemble du processus budgétaire. L'appropriation effective des activités liées à la mise en œuvre totale de la loi relative aux finances publiques va devoir éradiquer tous les problèmes sus évoqués et rendre facile le processus conduisant au basculement du budget des moyens au budget-programme. Plus lesdites activités seront pilotées et portées par les autorités politiques et administratives, plus elles auront l'espoir de donner des résultats positifs dans un délai escompté.

En outre, le manque de capacités managériales (connaissances, effectifs et patrimoines) pour la mise en œuvre du système de budget-programme, la médiocrité du système comptable et la faible connexion au système informatique sont également là des écueils qui retardent une programmation budgétaire en RDC axée sur les résultats.

b. Difficultés d'ordre économique

La modernisation du système budgétaire de la RDC exige des moyens conséquents sans lesquels la mutation désirée ne saurait être concrétisée.

Les actions de réforme des finances publiques inhérentes à cette mutation ont un coût important et portent principalement sur la formation des cadres et agents de l'administration publique ; la réorganisation des structures au regard des innovations induites par la planification stratégique et opérationnelle ; l'acquisition des matériels et à l'amélioration des conditions de vie du personnel.

Cependant, nous observons une faible prise en charge des activités par le Gouvernement de la République. La plupart d'activités n'est pas couvert

par le Trésor public. Les partenaires au développement de la RDC interviennent, dans beaucoup de cas, dans le circuit de financement des activités. Cet état de chose rend le Gouvernement dépendant des partenaires techniques et financiers et incapable de refuser certains outils inadaptés à la réalité congolaise,[GUY-SYLVAIN MUKENGE K,2022].

c. Difficultés socio-culturelles

Les difficultés socio-culturelles liées à l'opérationnalisation du budget-programme en RDC est nomment la peur de l'inconnue c'est-à-dire du changement. Du fait que le changement vient bouleverser le système établi et apporter des innovations, certains ont peur de perdre leur zone d'aisance.

Voilà pourquoi, certains groupes de pression s'alignent en bloc pour contrecarrer les actions innovatrices et mettre en déroute l'ensemble de la réforme. Leur démarche se traduit en termes de résistance et d'inertie aux changements résultant d'une part des réserves, de l'inaction d'autre part, des attitudes peu constructives manifestées dans le traitement des dossiers.

IV.DISCUSSION DES RESUSLTATS

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.

V. CONCLUSION

En définitive, la planification budgétaire axée sur les résultats fait appel au budget-programme lequel définit les prévisions budgétaires de chaque secteur au regard de ses actions prioritaires de développement annoncées dans son Plan Annuel de Performance. L'objectif principal de la préparation du budget-programme est d'améliorer la qualité de la gouvernance publique étant donné que l'introduction de la notion d'évaluation de performance et d'établissement des responsabilités fait face aux différents antivaluers financières.

La programmation des actions dans le budget-programme doit être un outil orientant les décisions stratégiques et opérationnelles de différents gestionnaires. Grâce à l'évaluation de performance, la RDC peut facilement atteindre les objectifs de développement durable. Cependant, le constat est que son processus d'élaboration du budget reste jusqu'à ce jour soutenu par les procédés de Budget des moyens alors que la loi relative aux finances publiques (LOFIP) prévoyait la mutation en

2019. A cause de certaines difficultés liées à la qualité de la gouvernance de la chose publique où la notion de la continuité des affaires n'était pas démise, au manque de professionnalisme des agents publics de l'Etat sur la planification-programmation budgétaire-suivi et évaluation des politiques sectorielles, à l'absence de la culture de redevabilité dans les chefs des gestionnaires publics, l'absence des matériels efficaces, le Parlement a pu prendre un moratoire repoussant l'opérationnalisation du budget-programme en 2023.

Malgré l'élaboration de certains outils de planification stratégique et opérationnelle : les PAP dans les Ministères pilotes, les CBMT et CDMT et la validation du Plan National Stratégique de Développement (PNSD), le pays a du mal à présenter un Rapport annuel des performances (RAP) car certains préalables ne sont pas encore balisés. La reddition des comptes qui, devrait être le socle de la bonne gouvernance est butée au problème de fiabilité, de sincérité et d'exhaustivité de ses données qui, de manière générale, ne reflète pas totalement la photographie comptable. Ainsi, rien n'est toujours tard pour atteindre les objectifs de développement en RDC. Si le Gouvernement ne saurait atteindre tous les dix objectifs d'ici 2030, il peut néanmoins faire des grands progrès s'il met en exergue l'application intégrale des outils se rapportant au budget-programme.

Nous pensons dans cette étude que les avantages de la planification budgétaire axée sur les résultats sont entre autres, rationaliser les dépenses publiques et in fine d'évaluer la performance des

objectifs de développement fixés par le gouvernement grâce à son système de planification programmation budgétaire-suivi et évaluation des politiques publiques, les difficultés qu'éprouve la RDC dans son processus de mise en place du budget-programme sont entre autres, liées à la faible appropriation de ses activités par les autorités politiques et administratives. L'absence d'une vision homogène et continue de la gestion publique, d'ordre administratif, La modernisation du système budgétaire de la RDC exige des moyens conséquents sans lesquels la mutation désirée ne saurait être concrétisée. Les actions de réforme des finances publiques inhérentes à cette mutation ont un coût important et portent principalement sur la formation des cadres et agents de l'administration publique ; la réorganisation des structures au regard des innovations induites par la planification stratégique et opérationnelle ; l'acquisition des matériels et à l'amélioration des conditions de vie du personnel, avons cité les éléments d'ordre socio-économique et nous terminons cette partie par les éléments d'ordre socio-culturels dont nous citons la peur de l'inconnue c'est-à-dire du changement. Du fait que le changement vient bouleverser le système établi et apporter des innovations, certains ont peur de perdre leur zone d'aisance. Il convient de signaler que pour atteindre les objectifs de développement durable en RDC, les autorités politico-administratives doivent orienter leurs décisions vers la mise en place des outils de la planification stratégique et opérationnelle lesquels constituent des facteurs associés de l'efficacité et de l'efficacité des

programmes des différents secteurs.

BIBLIOGRAPHIE

I. Documents officiels

1. Loi n°11/011 du 13 juillet 2011 relative aux finances publiques
2. Ministère du Plan, Plan National Stratégique de Développement de la RDC, Kinshasa, 2019
3. Ministère du Budget, Cadre Budgétaire à Moyen Terme 2021-2023, Kinshasa, 2020

II. Ouvrages

1. CABRI, Elaboration du budget-programme. Un rapport d'état d'avancement, éd CABRI, Pretoria, 2013
2. CABRI, Le budget-programme axée sur les performances en Afrique. Expériences et enseignements tirés du Mali, éd CABRI, Pretoria, 2014
3. CHARLES LUSTHAUS, et alii, Evaluation organisationnelle, éd. PUL et CRDI, Canada, 2003
4. FABIEN MAOMBI M, Comptabilité et gestion budgétaire. Un outil aux mains des gestionnaires, éd L'Harmattan, Paris, 2017
5. GOALS, Manuel pour gestion axée sur les résultats et l'Agenda 2030 pour le développement, UNODC, Vienne 2019
6. JACK FORGET, Gestion budgétaire. Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, éd d'organisation, Paris, 2005_

7. 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
8. SOLER Y, Planification et suivi d'un projet, éd. DSI, 2006
9. STEVE MERCIER, Reddition des comptes, Université de LAVAL, Québec, 2005
10. SYLVIA DELANNOY, Géopolitique des Pays émergents, ils changent le monde, PUF, Paris, 2012
2. GUY-SYLVAIN MUKENGE K, « Application du budget-programme en République Démocratique du Congo : Analyse critique et perspectives », in Revue internationale des Sciences de gestion, Vol 5, n°3, 2022
5. MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES, Guide de la programmation budgétaire triennale, Maroc, 2019
6. MINISTERE DE LA SANTE, Guide de la planification sanitaire, RDC, 2006
3. MORDACQ FRANCK et alii, « Les 10 ans de la réingénierie des processus financiers de l'Etat : quels enseignements pour l'action publique aujourd'hui ? », in Revue Gestion et finances publiques, n° 7/8, juillet-août 2015
7. OUSMANE BATOKO, Séminaire Régional pour les Secrétaires Généraux de Gouvernements sur la Planification Visionnaire, la Gestion Stratégique et le Suivi de l'Action Gouvernementale à l'aide des Technologies de l'Information et de Communication (TIC), Tanger, Maroc, Novembre 2005
8. SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRESOR, Guide d'élaboration des cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats, section 1.1, Paris, 2001
4. VICTOR GASPARD et LUC EYRAUD, « Les cinq clés d'une politique budgétaire intelligente », in Moniteur des finances publiques, FMI, 2017.

III. Articles

1. ALBERT SOUCHON, La GAR : la planification à moyen terme et la budgétisation pluriannuelle, Séminaire de formation en PAP et RAP, Paris, 2019
2. ALBERT SOUCHON, Les outils de la performance budgétaire : le dialogue de gestion, Séminaire de formation en PAP et RAP, Paris, 2019.
3. BABY VANGU N, Les problèmes liés à la mise en place du Budget-programme en République Démocratique du Congo, Mémoire de Master spécialisé en Administration et finances publiques, Université de Strasbourg, ENA, 2016
4. Dictionnaire LAROUSSE, 2010
1. ERIC JONDEAU, « La soutenabilité de la politique budgétaire », in Economie et Prévision, n°104, 1992-3

IV. Sites internet

1. <http://gouvernanceexpert.com/gouvernance/reddition-comptes-mecanismes-de-concretisationdegouvernance/#:~:text=La%20reddition%20des%20comptes%20est,la%20p%C3%A9rennit%C3%A9%20de%20cette%20derni%C3%A8re>
2. <https://www.mamh.gouv.qc.ca/municipalite-durable/entreprendre-une-demarche/etapes-dune-demarche/suivi-evaluation-et-reddition-de-compte/>
3. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-comptable-et-fiscal/1198393-budget-definition/>
4. <https://www.votre-expert-des-associations.fr/quest-ce-quun-budget-et-quelle-est-son-utilite-pour-une-association/>
5. <https://www.lalanguefrancaise.com/dictionnaire/definition/atout>
6. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/accueil/27792>
7. <https://www.netinbrog.com/fr/business/whats-counter-cyclical-fiscal-policy-thm>
8. <https://www.imf.org/external/french/np/bloc/2017/041917f.htm>

* Planification Budgetaire Axee Sur Les Resultats Pour l'Atteinte Des Objectifs
De Developpement Durable En Rdc: Atouts Et Entraves

Received 7 September 2022; Accepted 03 October 2022
Available online 25 October 2022