UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Les contrats de performance gouvernementaux face aux politiques publiques au Burundi, pp. 119-144

BIZIMUNGU Alexis

2012-09
UB, Cahiers du CURDES
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/688
BIZIMUNGU Alexis, Les contrats de performance gouvernementaux face aux politiques publiques au Burundi, pp. 119-144, Cahiers du CURDES n° 13, Septembre 2012

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

« Les contrats de performance gouvernementaux face aux politiques publiques au Burundi. »

par
J.Isaac BIZIMANA
Université du Burundi
Faculté des sciences Economiques et Administratives
B.P. 1280 BUJUMBURA
BURUNDI

Résumé

Les impératifs de la reddition des comptes et de l'imputabilité ont conduit ces derniers temps le Gouvernement du Burundi à faire signer des contrats de performance à chaque Ministère comme gage d'une bonne gouvernance selon le modèle des politiques axées aux résultats.

Si une telle politique a le mérite de vouloir fixer des critères objectifs d'évaluation , il n'en reste pas moins vrai que cela conduit aussi à une grande différenciation et éclatement de la politique gouvernementale puisque chaque département fixe librement les objectifs qu'il souhaite attendre.

Cet article se fixe pour objectif principal de passer en revue les contrats de performance signés par les différents Ministères du Gouvernement du Burundi et analyse l'insertion de ces contrats de performance dans la politique gouvernementale dans l'optique de la reddition des comptes et de l'imputabilité.

Sur le plan méthodologique, cet article combine l'approche descriptive, l'approche comparatiste et évaluative en ce sens que les contrats de performances tels que présenté par chaque ministère lors de leurs signature sont comparés entre les Ministères et ensuite analysés par rapport aux objectifs visés.

Il ressort de cet article que dans le cas du Burundi, les contrats de performance tels que formulés se caractérisent pour la plupart par leur imprécision, rendant ainsi difficile leur évaluation et posant un problème de fond par rapport à la bonne gouvernance, à l'imputabilité et à reddition des comptes. Cette recherche conclut à des insuffisances et des limites dans la formulation des contrats de performances dans la structure causale entre objectifs et résultats attendus

Mots clés : Imputabilité, reddition des comptes, Evaluation, Objectifs/Résultats

Introduction

Au cours de ces dernières années, les exigences de l'efficacité accrue de l'administration publique ont incité les gouvernements à modifier leur mode de gestion et à adopter de nouveaux processus dans la réalisation des objectifs que l'Etat s'assigne.

Ces changements s'insèrent dans une nouvelle politique de gestion axée sur les résultats où l'imputabilité et la reddition des comptes constituent désormais la norme d'appréciation de la bonne gouvernance et de l'utilisation des fonds publics.

Cette façon de «*Gouverner et Diriger autrement* » oblige les dirigeants à non seulement pas rendre compte de l'utilisation des fonds alloués, mais également à utiliser un minimum de moyens pour un maximum de résultats (Mercier, 2010 p246). Mais l'efficacité accrue tant souhaitée se heurte toutefois à un problème de choix des objectifs qui doivent être soumis à évaluation tout en étant compatibles avec le programme gouvernemental.

Dans le cas du Burundi, les impératifs de la reddition des comptes et de l'imputabilité ont conduit ces derniers temps le Gouvernement à faire signer des contrats de performance à chaque ministère comme gage d'une bonne gouvernance selon le modèle des politiques axées aux résultats.

Défini comme une sorte de feuille de route des objectifs que se fixe chaque ministère, cette politique a le mérite de poser les critères objectifs d'évaluation puisqu'il s'agira de faire un contrôle d'obligations de résultats à postériori par rapports aux objectifs préalablement connus (Barette, 2000 p.224).

Il n'en reste pas moins vrai cependant que la politique des contrats de performance soulève le problème de l'éclatement de la politique gouvernementale puisque chaque ministère propose librement les objectifs qu'il souhaite atteindre. Il y a lieu en effet de demander si ces objectifs sont tirés du cadre générale de la politique gouvernemental et du plan sectoriel de chaque ministère ou si ces objectifs sont dictés par les contraintes du moment de la vie politique nationale.

C'est pourquoi on peut s'interroger sur les chances de succès de ces contrats de performance signés au sommet alors que les directions et les services n'avaient pas encore élaboré leurs contrats de performance. Il n'est pas sans intérêt de se demander comment chaque direction et service va s'approprier de ces contrats de performance dans leurs mises en œuvre. En d'autres termes, ces contrats de performance visent-ils les buts internes du ministère, les « *Reflexives Goals* » ou s'agit-il des produits livrables à la population, les « *Transitivite Goals* » dans le sens de Mohr(1988) ?.

Cette approche du « *Top-Down Policy* » où les politiques sont dictées par le sommet suppose une structure linéaire où les décisions sont exécutés d'étages en étages laissant ainsi peu de place à l'autonomie des structures décentralisées (Hogwod, Gunn, 1984 p.57). Pourtant, il est de notoriété publique que les bureaucrates devraient maximisent leur pouvoir et non les résultats (Merton, 1961), Crozier(1963)

En tant que objectifs formulés, la plupart des auteurs s'accordent sur le fait que les objectifs et les moyens vont de pair par itérations successives (Meny et Thoening, 1989, p201). Par rapport à la règle de reddition des comptes, les contrats de performances visent à la fois à « *faire la bonne chose* » et « *bien faire la chose* » (Mintzberg, Raisingani et Theoret, 1976).

Ainsi en tant que choix de chaque ministère, les contrats de performance sont des « *packages* » (Kingdom, 1995) qui par rapport à la politique de bonne gouvernance et au modèle de politique axé aux résultats nécessitent une légitimation dans le sens wébérien du terme (Jones, 1970).

Dans le cas du Burundi, les contrats de performance ont été signés entre le Cabinet de la Présidence de la République et chaque Ministère agissant individuellement. Il en résulte des redondances au

niveau du Gouvernement du fait d'une absence de coordination dans l'élaboration de ces contrats de performance que la main gauche n'ignore point ce que fait la main droite.
Or, Cohen (1988 p 33) a démontré que l'efficacité des contrats de performances dépend en grande partie de la coordination dans des décisions publiques et dans leur mise en œuvre.

Elaboré avec hâte et sans doute sans une certaine discussion préalable approfondie, les fameux *brainstroming*, ces contrats de performance ont vite apparu comme des réponses ponctuelles aux problèmes du moment proche des « *General Purpose Mission Contract* » de Nicolas Henry(1999, p364).

Ces « *General Purpose Mission Contract* » sont une sorte d'arrangements temporaires dictés par les pressions du moment, mais ne réglant que conjoncturellement un ou des problèmes et non sa base structurelle, ce qui est une empirisme politique[5] et non une politique dédié aux résultat et à la population (Cohen, 1988).

Cette recherche se fixe deux objectifs suivants :

[5] Ici, l'empirisme politique est défini dans le sens de Duverger, comme étant cette qualité qu'ont les dirigeants à se sortir momentanément d'une situation sans pour autant régler les problèmes qui ont présidé à cette situation.

- Passer en revue les contrats de performance signés entre l'Etat du Burundi et les différents Ministères en analysant si les termes de ces contrats sont des objectifs qui s'insèrent dans la politique du Gouvernement
- Analyser si les objectifs visés dans ces contrats vont de pair avec les moyens que le Gouvernement se donne et ainsi mettre en évidence l'adéquation ou l'inadéquation des contrats de performance et les moyens alloués par l'Etat

Méthodologie

Cette recherche a pour ambition l'analyse de tous les contrats de performance tel que signés par les ministères à la Présidence de la République à Bujumbura. Sur 20 ministères sollicités, 19 ont accepté de mettre gracieusement à notre disposition les contrats de performance signés. Le Ministère de la Défense et anciens combattants n'pas répondu favorablement à notre requête en invoquant le caractère secret de leurs documents même si ici notre désaccord est total

Les 19 contrats de performance ainsi collectés ont été soumis à une analyse documentaire principalement pour analyser les objectifs visés et les moyens suggérés pour atteindre ces objectifs. Les objectifs varient d'un Ministère à l'autre et portent en général sur les priorités

des politiques sectorielles de chaque Ministère. Ces contrats ont donc constitué notre protocole de recherche dont il importe de situer dans un cadre théorique et conceptuel

1. Cadre théorique et conceptuel des contrats de performance

Une revue de la littérature a permis de dégager deux théories qui peuvent servir de support de notre analyse et de justifications théoriques des contrats de performance à savoir :

- ✓ La théorie de la rationalité décisionnelle telle que suggérée par Dahl(1947), Simon (1957), Lindlom (1957) Gournay (1980), Mintzberg (1982) et Richard Hall (1999).

- ✓ La théorie du public choice et ses prolongements telle développée par Olson(1978), Tullock (1970), Buchanan et Tollison(1972), Ostrom (1977) et Hirschman (1984).

1.1.La théorie de la rationalité décisionnelle.

Les contrats de performance sont d'abord et avant tout une décision politique dont la finalité est la recherche de l'efficacité et de l'efficience dans mise en ouvre des politiques du Gouvernement.

La distinction terminologique entre les notions d'efficacité et d'efficience n'est pas sémantique et fait appel à la théorie de la rationalité décisionnelle dont le débat depuis Simon(1957) et Lindlom (1957) est loin d'être clos.

De fait, on peut admettre que les contrats de performance tel que signé par les ministères au Burundi peuvent bien s'accommoder avec la notion de la rationalité limitée voulant la recherche des solutions (même insatisfaisantes) plutôt que la maximisation à tout prix des avantages. Bien entendu et ceci est à l'opposé de la finalité des contrats de performance, qui visent comme on l'a déjà dit, l'efficacité et de l'efficience. Ces notions, souligne Dahl (1947), constituent le pivot de la théorie de la rationalité décisionnelle, les valeurs sans lesquelles point d'analyse de toute décision n'est possible

Or, il existe un certain flottement terminologique dans les notions d'efficacité et d'efficience et cette distinction terminologique ne fait pas l'unanimité chez les spécialistes de l'administration publique.
Il y a efficacité si l'objectif visé est atteint alors qu'il ya efficience si l'objectif visé est atteint à un moindre coût.

Ces notions d'efficacité et d'efficience font aussi l'objet d'un débat entre Gournay (1980) d'une part et Simon (1987) d'autre part. Si les deux s'entendent sur le fait que ces deux notions renvoient à

l'atteinte des objectifs avec un minimum de moyens, Gournay suggère que la notion d'efficience se rapporte beaucoup plus à la productivité, ce qui peut supposer un horizon et une certaine répétitivité de l'objectif.

Enfin, il convient de différencier la rationalité fonctionnelle et la rationalité de substance. La première notion centre son analyse sur les moyens utilisés pour atteindre l'objectif alors que la seconde focalise son analyse sur les fins visés par l'objectif.

1.2. La théorie du Public Choice et ses prolongements

En scindant l'action gouvernementale en objectifs à atteindre, les contrats gouvernementaux se posent comme des livrables dont il faut mesurer les coûts dans l'attribution aux bénéficiaires. Il s'agit en somme d'allouer les ressources par définition limitées tout en maximisant le résultat (McLean, 1987). La théorie du Public Choice rend mieux compte l'analyse des contrats de performance gouvernementaux en ce sens qu'elle s'occupe de la manière dont les diverses structures sont utilisés pour accroître les performances des services administratifs (Tullock, 1970).

En s'appuyant sur les axiomes d'Ostrom (1974) à savoir son plaidoyer pour l'émiettement de la politique gouvernementale en vue d'une efficacité maximale et la détermination du juste prix à y

consacrer, les contrats de performance seraient en somme une façon « ***de faire la bonne chose et bien faire la chose*** ».

Cet avatar du ***Small Is Beautiful,*** transposé dans le contexte burundais, tend à confirmer la thèse selon laquelle l'éclatement de la politique publique en contrats de performance se gère mieux si les objectifs sont catégorisés et responsabilisés. Cette « ***tyrannie de petites décisions*** », pour reprendre le titre d'un ouvrage de Schelling (1980), n'est valable que dans le cas où cette responsabilisation qui n'exclut aucunement contrôle est assortie de moyens pour une mise en œuvre adéquate.

La signature des contrats de performance n'est rien d'autre qu'une tentative d'adéquation des choix collectifs aux bonnes politiques ce qui est une préoccupation de la règle de l'imputabilité et de la reddition des comptes. Cet arrimage pose bien évidemment le problème de choix, qui suppose une bonne évaluation des besoins, des coûts/bénéfices et des options disponibles.

Ici, les contrats de performance n'échappent pas à la critique adressée à la théorie du Public Choice suggérant un réductionnisme et un altruisme dans le choix.
En effet, pour un pays en développement comme le Burundi où les besoins sont immenses alors que les moyens sont dérisoires, le choix des objectifs peut relever de l'arbitraire ou refléter les considérations

idéologiques de son auteur plutôt que de résoudre un problème économiquement justifiable.

Les contrats de performances signés ne sont pas toujours dénoués de symbolisme ou de considérations idéologiques ce qui fausse la rationalisation décisionnelle. Il est aujourd'hui établi que face à des réalités plurielles et éclatées, on fait référence à des critères qui à première vue semble scientifiquement justifiables, alors qu'ils ne sont que des vérités partielles, mais admises dans la société, connu dans le jargon anglo-saxon sous le nom des ***Rules of Thumb***. La stratégie de l'action posant que le décideur attaque le travail de prise de décision « ***billes en tête*** » est irréaliste face à une société où le consensus est de toutes les façons utopique.

2. Analyse des contrats de performance face aux politiques publiques.

L'analyse des 19 contrats de performance fait ressortir cinq éléments intéressants.

Premièrement, l'impact budgétaire n'a été souligné par aucun ministère et ceci hypothèque très sérieusement la réalisation des objectifs fixés. Ici, l'efficacité et l'efficience recherchées comme finalité dans l'action gouvernementale se trouvent compromis du fait de l'imprécision budgétaire de l'action concernée.

De fait, la signature des contrats de performance a été faite après l'adoption du budget et les lignes budgétaires qui pour la plupart sont des dépenses de fonctionnement n'autorisent pas des marges de manœuvres pouvant permettre la mise en œuvre d'aucun objectif assigné dans des contrats de performance.

Il aurait été plus intéressant de donner à chaque objectif, un crédit budgétaire, une ligne d'autorité et de responsabilité afin de permettre non seulement une circulation fluide dans l'exécution mais également s'assurer de la collaboration horizontale et verticale des unités concernées par le contrat.

Deuxièmement, les contrats de performance posent un problème d'ordre conceptuel. En effet, il ressort que la plupart des contrats de performance signés ont été décrits de façon sinon générale, du moins vague, confuse et ambiguë. Ni les problèmes que sont censés résoudre les objectifs, ni les préférences ou alternatives ne sont mentionnés dans les contrats de performance, encore moins les critères de choix qui ont présidé à la sélection des objectifs à atteindre.

Ces ambigüités et confusions ajoutent l'opacité et l'imprécision dans la mise en œuvre et ceci affectent les buts et les préférences, les procédures et acteurs. De fait, pour qu'un objectif puisse être atteint, il aurait fallu montrer un enchainement logique

dans le processus de mise en œuvre, mettant en relation une préférence, un choix, des acteurs et une solution. Or, cet enchainement logique n'a été relevé par aucun contrat de performance, d'où un disfonctionnement possible dans le couplage objectifs-résultats

Par ailleurs, on a constaté que cette non-clarté des contrats était telle que certains objectifs sont susceptibles d'être transversales, c'est-à-dire concernent plusieurs ministères et appellent plusieurs concours, d'où un problème de co-influence dans les initiatives et les réponses.

On note avec intérêt que la politique gouvernementale semble éclatée étant donné que chaque acteur poursuit ses intérêts sectoriels avec des objectifs univoques au détriment de la rationalité collective. Il apparaît que dans cette poursuite des intérêts sectoriels, chaque ministre y est allé de sa propre compréhension de ce qui est efficace et efficient, d'où des rationalités ou irrationalités sectorielles, juxtaposés, cloisonnées et non ancrées dans la politique du Gouvernement (Dupuy, Thoening, 1985)

L'utilisation des structures gouvernementales tel que prôné par la théorie du Public Choice n'a pas été suffisamment considéré dans la conception des contrats de performance. Une comparaison entre les ministères révèle une similitude des contrats de performance pour les ministères qui, pourtant, n'ont pas une même vocation. A

titre d'exemple, on peut mentionner le cas du Ministère de la Bonne Gouvernance et la Privatisation et le Ministère de l'intérieur.

Troisièmement, certains objectifs rentrent dans les missions assignées à un Ministère donné et en faire un objectif spécifique paraît être une tautologie. Par exemple, on peut se demander où est le choix annoncé quand le Ministère de la sécurité publique annonce que l'on va renforcer la sécurité ou éradiquer le banditisme alors qu'il est créé entre autre pour cela. Par ailleurs, du point de vue qualitatif, démanteler une bande de bandit armé n'est pas la même chose que s'attaquer aux pickpockets du marché central de Bujumbura, même s'il s'agit dans les deux cas du banditisme.

Dans le cas du Ministère de la Justice par exemple, avec une moyenne de 2 3,8 jugements par an et par juge donc moins de deux jugements par mois, il aurait été plus facile de se fixer des objectifs encourageant la productivité et mentionner l'amélioration du service à la population comme objectif d'un contrat de performance paraît non seulement pas vague, mais aussi contraire à la réalité.

Quatrièmement, alors que la politique des contrats de performances visaient plus de résultats pour un minimum de coûts, il ressort que la plupart des contrats de performances ne se prêtent pas à une évaluation quantifiée visant à savoir à quel pourcentage

l'objectif aura été atteint, et de là partant, établir une reddition des comptes.

Dans le même ordre d'idées, on ne saurait évaluer avec exactitude les résultats d'un objectif vague ou flou comme on en trouve dans la plupart des contrats de performance. Du coût, si les contrats de performance ont pour ambition première d'être un instrument au service de la bonne gouvernance et d'une politique dédiée aux résultats, cet objectif global est loin d'être servi

Les objectifs étant formulés en pièces et morceaux dispersés, les différentiations intra organisationnelles et inter organisationnelles en termes budgétaires poussent à conclure que faute d'un budget conséquent, certains objectifs ne peuvent pas être atteints.

En effet, outre le caractère général et vague dans leur formulation, on remarque que les contrats de performance ne sont pas arrimés au budget du ministère concerné au point que la réalisation de certains objectifs pourrait exiger des fonds additionnels.

Cinquièmement, si les objectifs sont censés répondre à un problème, on peut déplorer l'absence d'analyse des sources possibles de ces problèmes au Burundi. En effet, un problème peut résulter d'une carence objective au sein d'une société ou alors d'une décision

subjective de ceux qui croient qu'un phénomène est un problème (Becker, 1964).

Un besoin peut être ressenti ou exprimé, il peut être aussi normatif ou comparatif. Or, il sied de constater qu'au Burundi les contrats de performance sont définis sous angle statique alors que les besoins sont dynamiques. Un problème peut changer avec le temps et doit ainsi commander des stratégies nouvelles (Gusfield, 1981). Dans cette dynamique, les contrats de performance doivent eux aussi subir un réajustement adaptatif nécessaire, ce qui n'a pas été malheureusement dans le processus.

3. Quelques considérations sur les constats de l'analyse des contrats de performance.

Les contrats de performance sont d'abord signés à un plus haut niveau (ici la Présidence de la République et le Cabinet ministériel) pour ensuite après les faire signer au niveau des directions et des services comme des livrables. Des études ont prouvé que l'approche top down a ses limites alors que la théorie bureaucratique suggère que les effets d'une politique dépendent plus de ceux qui les mettent en œuvre par opposition à ceux qui les formulent.

Autrement dit, il serait plus productif, plus rationnel et plus réaliste, d'initier les contrats de performances au niveau interne, au niveau des bureaux, puis aux niveaux des services et d'étages en étages jusqu'au cabinet ministériel de sorte que les contrats de performance des ministères soient des condensés agrégés résultant des services ministériels.

En outre, pour des ministères à forte décentralisation (par exemple Intérieur, Enseignement primaire et secondaire), le succès des objectifs dépend beaucoup plus de l'implication des unités décentralisées que des orientations de l'organe central en raison justement de l'autonomie associé à la centralisation (Peyrfitte et al, 1976)

S'agissant des ministères dont les contrats de performance sont flous et ambigües, on retombe dans un vieux débat opposant deux courants. D'un coté, certains auteurs posent que le caractère univoque et imprécis des objectifs leur enlèvent toute capacité d'évaluation (Wholey et al. 1975), Grumm, Wasby, 1980). D' un autre coté, d'autres auteurs suggèrent que les résultats quant bien même inefficaces, ils remplissent une fonction latente du processus politique, à savoir, pousser le raisonnement jusqu' à renverser la démarche et conduire ainsi à une reformulation ex post de meilleurs objectifs (Cingranelli et al, 1981).

Si les effets découlent des objectifs définis ex ante, il ne serait pas dénouer de tout fondement de considérer que les contrats de performances vont conduire à une reformulation ex post de meilleurs objectifs, une sorte d'évaluation à l'envers car substituant les valeurs de référence à d'autres valeurs plus normatives.

Enfin, en raison de l'autonomie de l'action dans la mise en œuvre, en moins d'accompagner les contrats de performance par des mesures incitatives pour les administratifs, il n'est démontré que les fonctionnaires vont se réapproprier et faire les leurs les objectifs dont probablement ils ne sont pas convaincus de leur rationalité. Ici, les conditions requises pour atteindre l'efficacité même pour un objectif précis et mesurable réside dans la discrétion des exécutants qui peuvent amender ou même modeler la portée de l'action visée. L'existence d'un « *implementing gap* » (Dunsire, 1978) peut conduire à des complications voire des réactions hostiles dans la captation de l'objectif surtout si que certains contrats de performance ressemblent à des catalogues de vœux plutôt qu'un ensemble cohérent d'objectifs et de résultats attendus

4. **Conclusions**

Cette recherche se proposait d'analyser les contrats de performance signés entre l'Etat du Burundi et les différents Ministères dans l'optique de la théorie de la rationalité décisionnelle et la théorie

du Public Choice. Elle se fixait comme objectif de vérifier si les termes des contrats de performance sont des objectifs tirés de la politique gouvernementale. Notre objectif était aussi de vérifier si l'Etat se donne les moyens de sa politique en mettant en évidence l'adéquation ou l'inadéquation entre les contrats de performance et les moyens alloués par l'Etat.

Il est ressorti de l'analyse que les contrats de performance se recoupent d'un Ministère à un autre, causant ainsi un problème de redondance et de duplication. Ce problème a par ailleurs été souligné comme un des problèmes majeurs dans la formulation des politiques publiques (Landau, 1969)

Il est aussi ressorti de l'analyse que les contrats de performance signés attestent des insuffisances dans la formulation avec comme conséquence la possibilité de ne pas atteindre les objectifs que les Ministères se sont fixés librement. Ces objectifs ne sont par ailleurs pas arrimés aux moyens.

L'analyse des contrats de performance révèle enfinssi un registre d'objectifs hétérogène ne s'imposant pas d'eux-mêmes comme des demandes de la population, mais surtout ne cadrant pas ni inscrit dans la politique générale de l'Etat. Il en résulte des politiques publiques privilégiant une approche top down.

Afin de permettre une évaluation ex post, non seulement il faut des objectifs clairs et précis, mais encore faut-il que ces objectifs aient les moyens à la hauteur des ambitions qu'ils commandent

Il est aussi ressorti qu'il aurait été nettement autrement plus intéressant et plus productif de mettre ensemble les objectifs comparables et les confier à une seule structure d'exécution afin d'éviter un double emploi des ressources.

Cette analyse conclue à l'émiettement de la politique gouvernementale. Certains Ministères peuvent avoirs des objectifs qui peuvent se prêter à une évaluation ex-post alors que les autres ministères sont sujets à des aléas conjoncturels qui commandent une réaction immédiate, pouvant aller jusqu'à la modification de certains objectifs.

Au vu de ce débat et par rapport aux constats que nous avons relevés dans l'analyse des contrats de performance, en partant justement des objectifs flous ou univoques qui semblent s'échapper d'une évaluation, cette étude ouvre la voie à une autre type de recherche, à savoir une formulation revisitée de ces contrats, qui transforme les objectifs flous en objectifs discernables et mesurables, avec des conditions de réalisations et des impacts explicites suffisamment prédictibles

Cette recherche peut ouvrir des fenêtres à d'autres analyses aussi intéressantes. Par exemple, en utilisant l'approche clinique de la théorie de l'évaluation, on peut expliquer pourquoi un objectif affiché n'a pas été atteint ou a atteint partiellement pour certains ministères (Rossi, Freeman, 1982).

Pour avoir un contenu en parfaite adéquation avec les politiques publiques, les contrats de performance devraient avoir des critères d'évaluation concrets, mesurables quantitativement ou qualitativement, et se collant autant que cela se peut, aux effets recherchés, ce qui malheureusement n' a pas trouvé dans l'analyse des 19 les contrats de performance gouvernementaux au Burundi.

Références.

Barrette Michel, 2000. « *Contrôles politiques et juridiques de l'administration* » dans Gow, JI, Barrete, M, Dion, S et Fortmann M. *Introduction à l'administration publique : Une approche politique.* Montréal, Gaëtan Morin, pp 220-249

Buchanan, JM, Tollison RD, eds, 1972, *Theory of Public Choice, Political Applications of Economics*, Ann Arbor, The University of Michigan Press.

Cingrannelli D et al. , 1981, "*Goal Evolution Through Implementation : The Problem for Policy Evolution*" in Palumbo J.J. et al. eds *Evaluation and Optimizing Public Policy*, Lexington, Lexongton Book p35-46

Cohen, Steven, 1988, *The Effective Public Manager- Achieving Success in Government*, London and San Fanscico, Jossey ass Publisher

Crosier, Michel, 1963, *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil

Dahl, R.A. 1947, "*The Science of Public Administration: Three Problems in Public*" in ***Administration Review*** Vol 7 pp1-11

Dunsire A, 1978. *Implementation in a Bureaucracy: The Executive Process*. Oxford, Martin Robertson

Dupuy,F, Thoening, JC. 1985, *L'administration en miettes*, Paris , Fayard

Gournay, B. 1980 «*Les décisions des pouvoirs publics : Modèles et réalités* » dans Langrod G, Boulet L. *Science et action administrative : Mélanges George Langrod,* Paris , Armand Colin

Grumm, J, Wasby S 1980 The *Analysis Of Policy Impact*. Lexington, Lexington Books

Hall, Richard, 1999 *Organizations : Structures, Process, and Outcomes*, Upper Siddle River, Prentice-Hall

Henry, Nicolas, 1999, *Public Administration an Public Affairs*, Upper Saddle River, Prentice-Hall

Hirschman A O, 1984, *L'économie comme science morale et politiqu*e, Paris, Gallimard

Hogwood B, Gunn, L, 1984, *Policy Analysis for the Real Word*, Oxford, Oxford University Press

Jones C. 1970, *An Introduction to the Study of public Policy*, Belmont, Duxbury Press

Kingdom J.W, 1995, *Agendas, Alternatives and Public Policies.* New York, Harper Collins

Landau M , 1969, "*Redundacy, Rationality and The Problem of Duplication and Overlap*" in ***Public Administration Review***, Vol 29 pp346-358

Lindblom, C. 1959, "*The Science of "Muddling Through*"" in ***Public Administration Review***, Vol 19, p79-83
McLean I. 1987 *Public Choice. An Introduction*, Oxford, Basic Blackwell

Meny Y, Thoening JC, 1989, *Politiques publiques*, Paris, Presses Universitaires de France.

Mercier, Jean. 2010, *L'Administration publique. De l'Ecole classique au nouveau management public, Québe*c, Presses de l'Université Laval

Merton Robert, 1961, *"The Bureaucratic Personnalit"* » in Etzionni A. dir, *Complex Organization: A Sociological Reader*, New York, Holt

Mintzberg H, 1982. *Structures et dynamique des organisations*, Montréal, Agence d'Arc.

Mintberg, H, Raisinghani D, Théoret, A. 1967, *"The Structure of "Unstructured Decision Process""* in ***Administrative Science Quaterly*** Vol 21, No2 pp246-275

Mohr, LB. *Impact Analysis for Program Evaluation*, Chicago, Dorsey Press

Olson, M ; 1978, *La logique de l'action collective*, Paris, Presses Universitaires de France

Ostrom V, 1977, The *Preocccupation in Public Choice is not With Markets But With Public Decision Making Arrangements: Therfore, Public Choice* in ***American Political Science Review,*** Vol38 pp76-84

Peyrfitte A et al., 1976 *Décentraliser les responsabilités*, Paris, Documentation Française

Rossi PH, Freman HE, 1982, *Evaluation: A Systemic Approach*, London, Sage

Schelling T, 1980, *La tyrannie des petites décisions*, Paris, Presses Universitaires de France

Simon H, 1957 *Administrative Behavior : A Study of Decision Making Process in Administrative Organization*, New York, Free Press

Tullock G, 1970, *Private Wants, Public Means : An Economic Analysis of the Desirable Scope of Governement*, New York, Basic Books

Wholey et al, 1975, "*If you don't know Where You Go, Then it Doesn't Matter Which Way You Go*" in Lyons(GM) éd. *Social Research and Public Policies*, Hanover, Darmouth University Press pp175-197

Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social

Référence bibliographique des Cahiers du CURDES

Pour citer cet article / How to citate this article

BIZIMUNGU Alexis, Les contrats de performance gouvernementaux face aux politiques publiques au Burundi, pp. 119-144, Cahiers du CURDES n° 13, Septembre 2012.

Contact CURDES : curdes.fsea@yahoo.fr