

4. LES PRATIQUES ET LES PROCÉDURES BUDGÉTAIRES

La budgétisation axée sur la performance

Les pouvoirs publics intègrent de plus en plus d'informations sur la performance aux processus de budgétisation et de gouvernance, dans le but d'obtenir de meilleurs résultats, d'optimiser la dépense publique et de donner plus de transparence aux décisions de dépenses. Une bonne information sur la performance peut contribuer à l'adoption de décisions plus judicieuses quant à l'emploi des ressources et à la gestion des programmes. Une transparence accrue au sujet de la performance et de l'affectation des ressources amène aussi les organismes publics à rendre davantage compte de leurs dépenses.

De nombreux pays membres de l'OCDE pratiquent la budgétisation axée sur la performance, mais les méthodes utilisées sont très différentes, et il n'y a pas d'unanimité sur le système optimal à appliquer. Toutefois, l'OCDE a recensé trois grandes catégories de systèmes de budgétisation axée sur la performance : i) les systèmes consistant à présenter des informations sur la performance en marge des chiffres de financement, sans que ces informations soient nécessairement employées en vue des décisions de dépense ; ii) les systèmes dans lesquels les informations relatives à la performance influencent explicitement l'affectation des ressources ; et iii) les systèmes de budgétisation directement axée sur la performance (budgétisation à base de formules), dans lesquels le financement est strictement lié aux produits et aux réalisations. La majorité des pays membres de l'OCDE relèvent de la première ou de la deuxième catégories, et quelques-uns ont adopté le troisième système pour certaines dépenses (relatives par exemple à l'enseignement supérieur ou aux hôpitaux).

L'enquête 2011 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance a montré que cette pratique était généralement décentralisée au sein de l'administration centrale/fédérale. En d'autres termes, elle est pratiquée, le plus souvent, au niveau des ministères sectoriels, qui s'appuient sur elle pour répartir leurs propres enveloppes budgétaires entre les organismes et les directions qui dépendent d'eux. Il y a une exception : celle des examens de dépenses, dans lesquels l'autorité budgétaire centrale et les directeurs généraux jouent un rôle plus important. Toutefois, certains pays recourent à une méthode plus centralisée, en mettant en place à l'échelle de l'ensemble des administrations un dispositif pour produire des informations sur la performance (évaluations et indicateurs), intégrer ces informations aux processus budgétaires et de responsabilité, s'en servir pour la prise de décisions et suivre les résultats et en rendre compte. La Corée, le Mexique et le Canada, par exemple, appliquent aux ministères sectoriels et aux organismes publics des systèmes normalisés et exhaustifs comportant notamment des principes directeurs, des modèles de rapports et des dispositifs de notation. Toutefois, dans la majorité des pays, la non-réalisation des objectifs de performance n'a, le plus souvent, pas de conséquences financières ; elle aboutit plutôt à la divulgation de cette performance médiocre et à un suivi renforcé par la suite.

Les informations relatives à la performance peuvent prendre de nombreuses formes, dont des données financières et opérationnelles, des évaluations, et même des statistiques et des rapports indépendants établis à l'extérieur des administrations. Les indicateurs relatifs aux intrants, tels que les données financières et opérationnelles, sont les informations les plus utilisées, de loin, dans les négociations budgétaires (tableau 4.6).

Méthodologie et définitions

Les données, qui se réfèrent à 2011, sont tirées des réponses des pays à l'Enquête de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance (2011). Les répondants étaient principalement

de hauts responsables budgétaires des pays membres de l'OCDE. Les réponses représentent l'évaluation par les pays eux-mêmes de leurs pratiques et procédures actuelles. Les données ne portent que sur l'administration centrale/fédérale et ne prennent pas en compte les pratiques de budgétisation axée sur la performance à l'échelon des administrations d'États fédérés et des administrations locales. S'agissant des pays membres de l'Union européenne, les résultats excluent tout financement émanant de l'UE.

Les examens de dépenses, qui constituent un mode particulier d'évaluation des administrations, sont lancés dans le but spécifique de trouver des possibilités d'économies dans l'ensemble des administrations. Le projet de l'OCDE sur l'optimisation de la dépense publique distingue ces examens des autres formes d'évaluation en fonction de trois caractéristiques principales :

1. Les examens de dépenses ne visent pas uniquement à analyser l'efficacité et l'efficience des programmes à leurs niveaux de financement existants ; ils visent aussi à examiner les conséquences pour les produits et les réalisations d'autres niveaux de financement possibles. Ils peuvent être de nature fonctionnelle (car axés sur l'efficience opérationnelle, par exemple) et/ou stratégique (car axés à la fois sur l'efficience et sur la conformité des initiatives aux grandes priorités de l'action publique, par exemple).
2. La responsabilité des examens de dépenses incombe au ministère des Finances ou aux services du Premier ministre.
3. Les suites données aux examens de dépenses sont décidées lors de l'élaboration du budget.

L'indice composite du graphique 4.7 rassemble 11 variables portant sur la disponibilité et la teneur des informations obtenues en termes de performance, sur les procédures de suivi et de communication des résultats ainsi que sur la question de savoir si (et comment) les informations relatives à la performance sont utilisées dans les négociations budgétaires et à l'appui des décisions prises par l'autorité budgétaire centrale, les ministères sectoriels et les responsables politiques. Il convient de noter que l'indice n'a pas vocation à mesurer la qualité globale des systèmes de budgétisation axée sur la performance, et qu'il est de nature descriptive. L'annexe C présente la méthodologie utilisée pour élaborer cet indice, y compris les pondérations attribuées à chaque variable.

Pour en savoir plus

OECD (2008), « Performance Budgeting: A User's Guide », OECD Policy Brief, Éditions OCDE, Paris, www.oecd.org/governance/budgeting/40357919.pdf.

OCDE (2007), *La budgétisation axée sur la performance dans les pays de l'OCDE*, Éditions OCDE, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264034075-fr>.

Notes relatives aux graphiques et aux tableaux

On ne dispose pas de données pour l'Islande et Israël. En Autriche, les informations sur la performance ne sont pas encore utilisées pour les négociations budgétaires, mais pendant l'exécution du budget et pour améliorer l'efficience.

4. LES PRATIQUES ET LES PROCÉDURES BUDGÉTAIRES

La budgétisation axée sur la performance

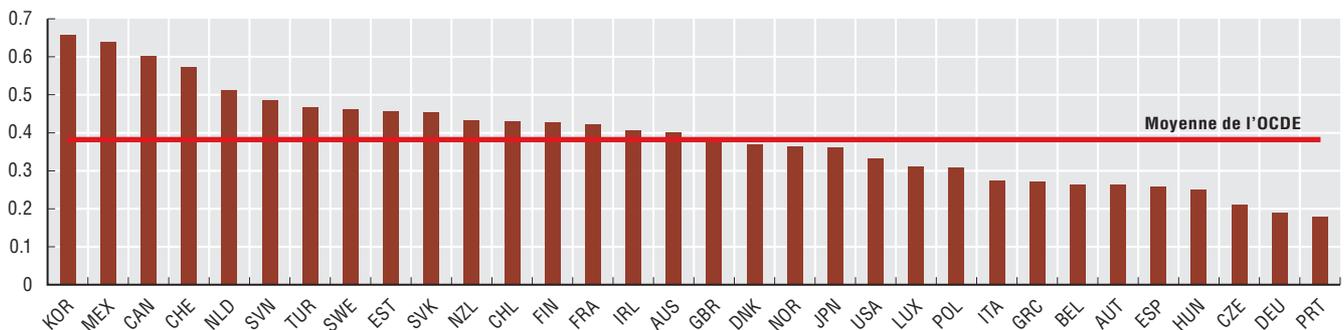
4.6. Pratiques de budgétisation axée sur la performance au niveau de l'administration centrale (2011)

Existence d'un cadre normalisé de budgétisation axée sur la performance au niveau de l'administration centrale		Utilisation des informations sur les performances dans les négociations avec l'ABC						Conséquences en cas de performances médiocres		
		Données financières	Données opérationnelles et rapports sur la performance	Examens de dépenses	Informations statistiques	Informations indépendantes sur la performance	Évaluation des performances	Divulguation de la performance médiocre de l'organisation ou du programme	Suivi renforcé de l'organisation et/ou du programme	Réduction des budgets
Allemagne	Non, les ministères sectoriels/agences ont leur propre cadre	◇	◇	x	○	◇	◇	□	■	□
Australie	Non, les ministères sectoriels/agences ont leur propre cadre	●	■	■	◇	□	■	□	■	◇
Autriche	Oui	x	x	x	x	x	x	○	○	○
Belgique	Non, les ministères sectoriels/agences ont leur propre cadre	●	□	○	■	◇	◇	○	□	○
Canada	Oui	●	●	■	■	□	■	◇	■	◇
Chili	Oui	●	□	x	□	□	■	●	□	○
Corée	Oui	■	■	■	□	◇	■	■	■	■
Danemark	Oui	●	◇	□	◇	◇	□	■	□	●
Espagne	Oui	◇	◇	○	○	○	◇	○	○	○
Estonie	Oui	●	□	○	◇	◇	◇	◇	○	○
États-Unis	Oui	x	x	x	x	x	x
Finlande	Oui	●	◇	■	◇	○	◇	■	◇	■
France	Oui	◇	◇	◇	□	□	●	□	■	◇
Grèce	Non, les ministères sectoriels/agences ont leur propre cadre	●	●	●	●	●	x	◇	◇	□
Hongrie	Non, les ministères sectoriels/agences ont leur propre cadre	●	□	○	◇	◇	□	○	◇	◇
Irlande	Oui	●	□	●	□	◇	■	□	□	◇
Italie	Oui	●	○	○	○	○	◇	○	□	○
Japon	Oui	□	□	x	□	□	□	●	□	□
Luxembourg	Non, les ministères sectoriels/agences ont leur propre cadre	●	◇	◇	◇	◇	◇	□	◇	□
Mexique	Oui	●	●	●	●	□	■	●	●	◇
Norvège	Oui	○	○	x	○	x	x	◇	□	◇
Nouvelle-Zélande	Oui	■	◇	○	□	◇	◇	■	□	◇
Pays-Bas	Oui	●	□	■	■	■	□	◇	□	□
Pologne	Oui	□	□	□	□	x	x	○	○	○
Portugal	Non, les ministères sectoriels/agences ont leur propre cadre	●	◇	○	◇	□	○	○	○	○
République slovaque	Oui	●	●	●	●	□	□	◇	□	□
République tchèque	Oui, mais optionnel	◇	◇	x	○	○	x	○	○	○
Royaume-Uni	Non, les ministères sectoriels/agences ont leur propre cadre	●	■	●	□	■	□	●	□	◇
Slovénie	Oui	●	●	○	◇	□	□	■	◇	◇
Suède	Oui	●	■	◇	□	□	□	□	□	□
Suisse	Oui	●	■	□	●	●	□	◇	□	○
Turquie	Oui	●	□	◇	■	○	□	◇	◇	◇
Fédération de Russie		●	■	□	■	□	■	□	◇	◇
Total OCDE										
● Toujours		21	5	5	4	2	1	4	1	1
■ Habituellement		2	5	5	4	2	6	5	5	2
□ Occasionnellement		2	9	5	9	10	10	6	12	7
◇ Rarement		4	9	4	8	9	8	8	6	11
○ Jamais		1	2	6	5	6	2	8	7	10
x Pas applicable (pas de production d'informations ou pas de négociations)		2	2	7	2	3	5	0	0	0

Source : Enquête 2011 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933159420>

4.7. Recours à des pratiques de budgétisation axée sur la performance au niveau de l'administration centrale (2011)



Source : Enquête 2011 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933159434>



Extrait de :
Government at a Glance 2013

Accéder à cette publication :
https://doi.org/10.1787/gov_glance-2013-en

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE (2015), « La budgétisation axée sur la performance », dans *Government at a Glance 2013*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: https://doi.org/10.1787/gov_glance-2013-29-fr

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.