

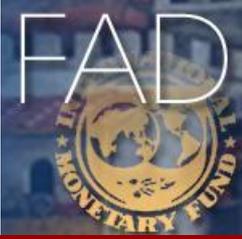
# Approfondissement des réformes budgétaires et comptables

Premières conclusions et recommandations

Maximilien Queyranne  
Marie-Christine Uguen et Renaud Duplay  
Mai 2013

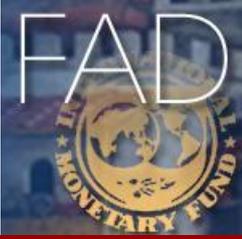


# Premiers enseignements de la bascule en budgets de programme



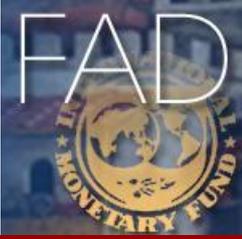
- **Une forte mobilisation de la DGB au service de la réforme**
- **Une approche réaliste de l'architecture budgétaire et des nouveaux outils de gestion**
- **Le développement et déploiement de PROBMIS intégrant les notions clés de la réforme**
- **Mais un retard dans le démarrage de la gestion, avec la création du MINMAP et les difficultés informatiques**
- **Un défi: Gagner l'adhésion des ministères, après cette bascule au forceps**

# Premiers enseignements de la bascule en budgets de programme

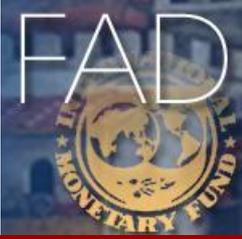


- Le budget de programme, ce n'est pas seulement une nouvelle architecture et une nouvelle classification, mais...
- **Pour la DGB:** une nouvelle approche pour améliorer la sincérité du budget et la connaissance des déterminants de la dépense
- **Pour les ministères sectoriels:** davantage de levier d'actions, et plus de marges de gestion
- **Pour les citoyens:** une plus grande transparence budgétaire et une meilleure performance de l'Etat
- Pour atteindre ces objectifs, une trajectoire de réforme sur plusieurs années...

# Fiabiliser l'information budgétaro-comptable

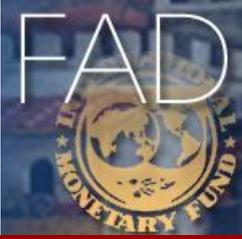


- **Disposer d'une vision claire et consolidée de l'exécution est préalable à l'amélioration de la budgétisation**
- **Cela implique de :**
  - **Consolider toutes les dépenses y compris celles suivant des procédures exceptionnelles**
  - **Assurer la cohérence des données entre budget et comptabilité**
  - **Assainir la période complémentaire et analyser le devenir des opérations en cours (DENO)**
- **Actions à mener à court terme :**
  - **Mieux régulariser au fil de l'eau, puis en loi de règlement l'ensemble des dépenses payées**
  - **Etudier la mise en œuvre des reports de crédits**
  - **Enrichir l'information en loi de règlement**



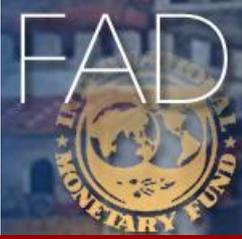
# Redonner une place stratégique à la DGB

- La fonction budgétaire est éclatée entre MINEPAT et MINFI et l'organisation interne de la DGB n'est plus en phase avec le budget de programme
- Faute de boussole et de gouvernail, le budget ne peut constituer un levier de performance de l'Etat
- En outre, la DGB a perdu deux de ses principaux cadres
- **Actions à mener à moyen terme:**
  - **Distinguer les fonctions macro-budgétaire et macroéconomique**
  - **Transférer la fonction budgétaire sur l'investissement au MINFI**
  - **Etudier une évolution progressive de l'organisation interne de la DGB**



# Assouplir la gestion

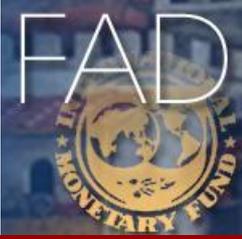
- **Conserver les règles de gestion, pour sécuriser la bascule, était pertinent**
- **Simplifier les procédures de la chaîne de la dépense sans remettre en cause sa sécurité est le prochain défi, sous peine du rejet des budgets de programme par les gestionnaires**
- **Actions à mener à court terme:**
  - **Revoir les procédures pour simplifier la chaîne de la dépense, et rationaliser les contrôles (éviter les redondances)**
- **Actions à mener à moyen terme:**
  - **Renforcer les DAG et développer les métiers financiers**
  - **Ventiler les chapitres communs dans les programmes, puis déconcentrer leur gestion**
  - **Expérimenter une globalisation progressive des crédits**



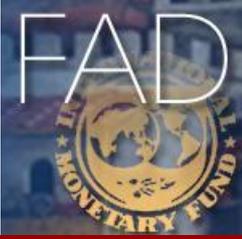
# Moderniser la comptabilité publique

- Une forte mobilisation de la DGTCFM en 2012
- Poursuivre la fiabilisation de la balance générale
- Une mise en œuvre progressive de la comptabilité d'exercice, à horizon 2018:
  - Finaliser le référentiel comptable
  - Préparer le nouveau plan de compte
  - Enrichir progressivement les états financiers
  - Former les comptables et gestionnaire
  - Changer les faits générateurs des écritures comptables à partir de 2016

# Sécuriser l'évolution des systèmes d'information



- Un manque de coordination et de pilotage des chantiers (approche en silo, déficit d'interfaces)
- L'hypothèse d'un progiciel intégré est une perspective de long terme, qui ne résoudra pas tout
- **Actions à mener à court terme:**
  - **Coordonner les équipes SI et interfacier les outils existants**
  - **Poursuivre les développements de PROBMIS (en parallèle de l'amélioration des procédures) et autres applications**
- **Actions à mener à moyen terme:**
  - **Développer des outils de partage de l'information au sein du ministère et entre ministères**
  - **Réfléchir à un progiciel intégré en tant que projet de modernisation de l'Etat**



# Les besoins en assistance technique

- Le département des finances publiques renouvelle sa disponibilité pour soutenir les reformes ambitieuses en cours
- Les prochaines années seront cruciales avec la bascule récente au budget de programme
- Deux pistes principales de travail sont proposées
- Soutenir le développement d'une approche stratégique du budget de l'Etat :
  - Revoir la maquette budgétaire
  - Améliorer l'analyse de l'exécution et la connaissance des dépenses (masse salariale par exemple)
  - Donner une juste place à pluriannualité (CDMT)
  - Poursuivre la réflexion sur l'organisation de la DGB
- Fiabiliser et compléter les outils de pilotage du budget
  - Améliorer le format du PLF et de la loi de règlement et le contenu de leurs annexes
  - Mieux maîtriser la fin de gestion (procédures de clôture, usage des reports)
  - Réconcilier les comptabilités et développer la comptabilité des engagements
  - Réfléchir aux scénarii possible de simplification de la chaine de la dépense et du contrôle