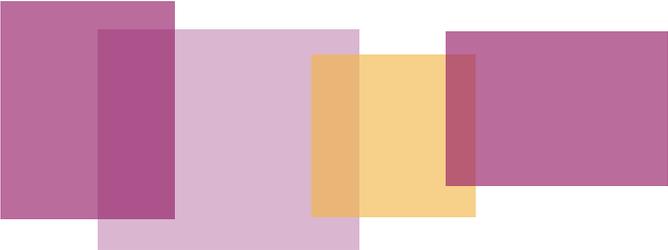


# Guide pratique de la LOLF

Édition actualisée - février 2010



# sommaire



Partie 1 LES FONDAMENTAUX DE LA LOLF



Partie 2 LA NOUVELLE GOUVERNANCE BUDGÉTAIRE



Partie 3 LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE



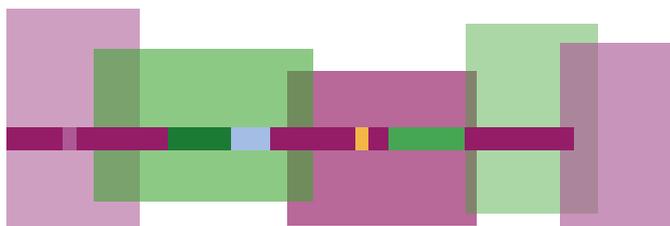
Partie 4 LES MOTS CLÉS DE LA LOLF



## Partie I

# Les fondamentaux de la LOLF

La genèse de la LOLF	8
Un budget plus lisible présenté par politiques publiques	10
Un budget plus transparent et plus complet	14
Le nouveau visage des comptes de l'État : le compte général de l'État	17
Des documents budgétaires améliorés	20
Un budget axé sur la performance avec de nouvelles souplesses de gestion	22



## Un nouveau cadre budgétaire pour une meilleure lisibilité et une orientation vers la performance

Promulguée le 1<sup>er</sup> août 2001, la LOLF rénove des règles budgétaires et comptables datant de 1959. Après plus de quatre années de travaux pour sa mise en œuvre pratique, elle entre pleinement en application le 1<sup>er</sup> janvier 2006. La loi de finances pour 2006 a été la première à être intégralement préparée, adoptée et exécutée selon le nouveau cadre budgétaire.

La LOLF réforme en profondeur le budget grâce à des lois de finances plus lisibles et plus transparentes. En développant une culture de résultats, la LOLF permet aussi de dépenser mieux et d'améliorer l'efficacité de l'action publique pour le bénéfice de tous : citoyens, usagers, contribuables et agents de l'État.

## La genèse de la LOLF

La réflexion engagée au Parlement, à la fin des années 1990, autour de l'efficacité de la dépense publique et du rôle des assemblées en matière budgétaire, a fait naître un consensus politique sur la nécessité de moderniser les règles de la gestion budgétaire et comptable. Le vote de la loi organique relative aux lois de finances – la LOLF –, le 1<sup>er</sup> août 2001, a donné quatre années aux administrations pour se préparer à ce nouveau cadre.

### Des règles budgétaires et comptables datant de 1959

Jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 2006, les compétences du Gouvernement et du Parlement sur la préparation, le vote et l'exécution du budget de l'État étaient régies par l'**ordonnance organique du 2 janvier 1959**. Ce **texte fondateur apportait un cadre global à la procédure budgétaire** dans le contexte du parlementarisme rationalisé de la V<sup>e</sup> République.

Cependant, depuis 1959, l'environnement politique, institutionnel et européen, comme le rôle du Parlement en matière budgétaire et financière, ont largement évolué.

Les principaux pays de l'OCDE ainsi que nos grands voisins européens ont également entrepris une réforme budgétaire.

**Trente-six propositions de loi ont été déposées en quarante ans pour modifier cette ordonnance organique, sans qu'aucune n'ait pu aboutir.**

### Un contexte favorable et un consensus politique exceptionnel

La LOLF est issue d'**une proposition de loi de l'Assemblée nationale déposée en juin 2000 ayant bénéficié d'un accord politique avec le Sénat et d'un consensus avec le Gouvernement**. Alain Lambert, sénateur et alors président de la commission des finances du Sénat, et Didier Migaud, député et alors rapporteur général de la commission des finances de l'Assemblée nationale, ont été les principaux acteurs de ce travail au Parlement.

Le texte de la loi organique a été discuté entre le 7 février et le 28 juin 2001 et validé par le Conseil constitutionnel le 25 juillet 2001. La LOLF a été promulguée le 1<sup>er</sup> août 2001 pour entrer pleinement en application le 1<sup>er</sup> janvier 2006.

### Un nouveau cadre budgétaire après quatre ans d'intense préparation

**La mise en œuvre pratique de la LOLF aura duré quatre années.** La loi de finances pour 2006 a été la première à être intégralement préparée, adoptée et exécutée selon le nouveau cadre budgétaire.

**Didier Migaud**, rapporteur général de la commission des finances de l'Assemblée nationale, le 21 juin 2001 à l'Assemblée nationale :

« Le travail mené en commun entre les deux assemblées et le Gouvernement a été exemplaire. »

**Alain Lambert**, président de la commission des finances du Sénat, avant le vote définitif au Sénat, le 28 juin 2001 :

« En ce dernier jour de la session s'écrira une page nouvelle de l'histoire budgétaire de la V<sup>e</sup> République. [...] C'est un moment d'exception, c'est un moment d'excellence, c'est un acte majeur de maturité démocratique. »

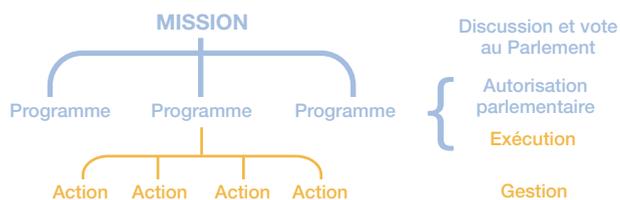
## Les dates clés de la réforme

- **1<sup>er</sup> août 2001** : promulgation de la LOLF
- **17 juin 2002** : création d'un ministère délégué au Budget et à la Réforme budgétaire
- **10 mars 2003** : création de la direction de la Réforme budgétaire au ministère chargé du Budget
- **21 janvier 2004** : présentation au Parlement de la première maquette du budget selon les principes de la LOLF avec une année d'avance sur le plan initial
- **22 septembre 2004** : présentation au Parlement, à titre indicatif, du projet de budget 2005 selon la LOLF
- **2 juin 2005** : rattachement du ministère de la Réforme de l'État à celui du Budget
- **5 juillet 2005** : présentation au Parlement du projet envisagé pour le budget 2006
- **12 juillet 2005** : promulgation de la loi organique modifiant la LOLF
- **30 décembre 2005** : suppression de la direction de la Réforme budgétaire
- **1<sup>er</sup> janvier 2006** : entrée en vigueur du premier budget voté selon les principes de la LOLF
- **1<sup>er</sup> juin 2007** : publication des premiers rapports annuels de performances (RAP)
- **9 février 2009** : 1<sup>re</sup> loi de programmation des finances publiques

## Un budget plus lisible présenté par politiques publiques

Dans le cadre de la LOLF, le budget n'est plus présenté par nature de dépenses (fonctionnement, investissement, intervention, etc.), mais par politiques publiques (sécurité, culture, santé, justice, etc.) désormais appelées missions. Le Parlement et le citoyen sont ainsi en mesure d'apprécier la totalité des moyens déployés pour mettre en œuvre chaque politique de l'État.

### La nouvelle architecture du budget de l'État



### Missions, programmes, actions : trois niveaux structurent le budget général

#### Les missions correspondent aux grandes politiques de l'État

**Le Parlement vote le budget par mission.** Une mission est créée à l'initiative du Gouvernement et peut être ministérielle ou interministérielle. **Elle regroupe des programmes.** Le Parlement peut modifier la répartition des dépenses entre programmes au sein d'une même mission.

#### Les programmes ou dotations définissent le cadre de mise en œuvre des politiques publiques

**Le programme est l'unité de l'autorisation parlementaire.** Il constitue une enveloppe globale et limitative de crédits. Il relève d'un seul ministère et regroupe un ensemble cohérent d'actions. Il est confié à un responsable, désigné par le ministre concerné.

Ce **responsable de programme** peut modifier la répartition des crédits par action et par nature : c'est le principe de **fongibilité**. En effet, la répartition des crédits indiquée en annexe du projet de loi de finances n'est qu'indicative. **À chaque programme sont associés des objectifs précis ainsi que des résultats attendus.**

#### Les actions précisent la destination des crédits

Découpage indicatif du programme, l'action apporte des précisions sur la destination prévue des crédits.

### Nomenclature des missions

*Pour tenir compte de la mise en œuvre du premier budget pluriannuel 2009-2011, la nomenclature des missions et des programmes a évolué en 2008, mais est restée quasiment stable entre le budget 2009 et le budget 2010. Cette stabilité vise à assurer une visibilité suffisante aux gestionnaires et une meilleure lisibilité pour le Parlement au cours de l'application du budget triennal.*

*La définition de plafonds de crédits pour chaque mission et pour chaque exercice de la période de programmation implique que les missions puissent, dans le cadre du plafond initialement défini, absorber les aléas qui pourraient survenir en cours de période (principe d'autoassurance). Cela suppose l'existence de missions d'une taille suffisante, d'une part, et dont la composition permet d'opérer des arbitrages entre les crédits des différents programmes, d'autre part.*

*Les modifications de la nomenclature des missions adoptées pour le budget 2009-2011 résultent en grande partie de la mise en œuvre de ce principe :*

- limitation du nombre de missions interministérielles qui passent de onze à huit, de manière à faciliter l'arbitrage sur les redéploiements à effectuer au sein des plafonds définis au niveau de la mission, tant à l'occasion de la préparation des projets de loi de finances pour 2010 et 2011, que, le cas échéant, en cours d'année ;
- fusion, lorsqu'elles n'ont pas individuellement la taille critique, de deux missions relevant d'un même ministère pour faciliter le bon fonctionnement du mécanisme d'autoassurance susmentionné ;
- simplification de l'organisation de plusieurs programmes au sein des missions.

## Un vote distinguant autorisations d'engagement et crédits de paiement pour mieux suivre et mieux couvrir les engagements de l'État

Tous les crédits, quelle que soit la nature des dépenses concernées, **sont votés, d'une part, en autorisations d'engagement** (capacité d'engager juridiquement l'État) **et, d'autre part, en crédits de paiement** (volume de trésorerie nécessaire dans l'année, pour couvrir les engagements pris ou à prendre).

Ce décalage entre autorisations d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP) favorise une vision pluriannuelle de la dépense (couverture en CP d'engagements passés, ouverture d'AE ne donnant pas lieu à des paiements immédiats, etc.).

## Une double présentation des crédits

Afin d'identifier au mieux l'utilisation des fonds publics, la LOLF prévoit une double présentation des crédits de chaque programme, **par destination** (par actions) et **par type de dépenses** (personnel, fonctionnement, investissement, intervention, etc.).

De plus, dans chaque programme, **les types de dépenses sont classés par titre et, à l'intérieur des titres, par catégorie**. Cette ventilation des crédits est indicative sauf pour les dépenses de personnel, qui sont plafonnées, en vertu du principe de **fongibilité asymétrique** (voir « Les mots clés de la LOLF », page 53).

## Des dépenses de personnel plafonnées par programme

Une **attention particulière** est apportée aux dépenses de personnel car **elles représentent une part importante du budget de l'État** et de ses engagements à long terme :

- **elles intègrent tous les agents rémunérés par l'État, quel que soit leur statut**, qu'ils soient titulaires ou contractuels ;
- **elles retracent la totalité des coûts de chaque emploi** : rémunération principale, indemnités, cotisations sociales, y compris les cotisations au titre du financement des droits à pension et prestations sociales et allocations diverses.

## Des effectifs limités par ministère

La loi de finances fixe un nombre maximum d'emplois par ministère.

Ces plafonds d'emplois sont exprimés en ETPT (équivalent temps plein travaillé). Ils sont répartis dans chacun des programmes à titre indicatif. Ils font l'objet d'un vote unique.

## La nomenclature du budget de l'État

**TITRE 1 : Dotations des pouvoirs publics**

**TITRE 2 : Dépenses de personnel**

- rémunérations d'activité
- cotisations et contributions sociales
- prestations sociales et allocations diverses

**TITRE 3 : Dépenses de fonctionnement**

- dépenses de fonctionnement autres que celles de personnel
- subventions pour charge de service public

**TITRE 4 : Charges de la dette de l'État**

- intérêts de la dette financière négociable
- intérêts de la dette financière non négociable
- charges financières diverses

**TITRE 5 : Dépenses d'investissement**

- dépenses pour immobilisations corporelles de l'État
- dépenses pour immobilisations incorporelles de l'État

**TITRE 6 : Dépenses d'intervention**

- transferts aux ménages
- transferts aux entreprises
- transferts aux collectivités territoriales
- transferts aux autres collectivités
- appels en garantie

**TITRE 7 : Dépenses d'opérations financières**

- prêts et avances
- dotations en fonds propres
- dépenses de participations financières

## Présentation des crédits d'un programme

présentation par type de dépenses

Programme x	Titre 2 Personnel	Titre 3 Fonctionnement	Titre 5 Investissement	Titre 6 Intervention
Action 1				
Action 2				
Action 3				
...				
...				
Action n				

présentation par destination (actions)

**FONGIBILITÉ**

ENVELOPPE GLOBALE

## Un budget plus transparent et plus complet

Pour permettre aux parlementaires et, à travers eux, aux citoyens d'avoir une vision plus précise et plus étayée de la dépense publique, la LOLF prévoit une présentation budgétaire totalement renouvelée.

### La dépense justifiée dès le premier euro

Avec la LOLF, la notion de « services votés » (dépenses reconduites quasi automatiquement d'une année sur l'autre) est abolie.

**Les administrations expliquent désormais dans leur projet annuel de performances (PAP) comment elles prévoient d'utiliser les crédits et les personnels mis à leur disposition, dès le premier euro.** Elles expliqueront la réalité de l'exécution dans leur rapport annuel de performances (RAP) en fin d'exercice.

**Les crédits sont présentés avec une « justification au premier euro »** (JPE), qui est une explication des crédits demandés, par des déterminants physiques (nombre d'usagers, volume d'activité, etc.) et financiers (coûts unitaires, masse salariale, etc.).

Cette approche en base zéro oblige à un dialogue enrichi entre les gestionnaires et leurs tutelles sur les priorités et les besoins budgétaires de l'année.

### L'analyse du coût des actions

L'analyse du coût des politiques publiques consiste à apporter au Parlement **une information complémentaire sur les ressources effectivement mobilisées par le programme pour atteindre ses objectifs** (article 27 de la LOLF). Les dépenses des programmes et actions de soutien sont réparties par programme et action de politique publique. Il en est de même des actions concernant des services relevant de plusieurs programmes.

À cette fin, un schéma de déversement indique les liens entre les actions du programme et d'autres programmes pour rendre la destination effective de ces dépenses plus lisible. À partir des dépenses directes, une première ventilation est opérée entre les actions du même programme. Une seconde ventilation s'effectue entre les programmes de la même mission ou de missions différentes. Ces ventilations donnent **une évaluation des dépenses complètes** concourant à la mise en œuvre des politiques publiques.

Cette évaluation est présentée *ex ante* pour les crédits dans les PAP; *ex post* dans les RAP pour la dépense exécutée.

La notion de dépense étant toutefois insuffisante pour donner une image fidèle de la situation financière de l'État, **les coûts complets** (assis sur les données de charges de la comptabilité générale) sont ensuite évalués et analysés dans les RAP. Ils intègrent le rattachement des opérations comptables à l'exercice, les variations de stocks, les dotations aux provisions, etc.

## Le rattachement des opérateurs aux programmes

Les opérateurs de l'État mettent en œuvre certains volets des politiques publiques. Il s'agit essentiellement d'établissements publics comme le centre national de la recherche scientifique (CNRS), qui contribue au programme « Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires », voire d'associations comme, en matière d'écologie, AIRPARIF, chargé de la surveillance de la qualité de l'air en Île-de-France.

Pour mesurer la contribution des opérateurs, ceux-ci sont intégrés dans les projets annuels de performances, qui détaillent :

- les missions de l'opérateur ;
- les actions du programme auquel il se rattache ;
- la nature des liens avec l'État (modalité de la tutelle, contrats d'objectifs, etc.) ;
- les objectifs et indicateurs de l'opérateur ;
- la récapitulation et la justification des crédits du programme qui lui sont destinés ;
- la présentation des emplois du programme et des emplois des opérateurs qui contribuent au programme.

### Plafond des autorisations d'emplois des opérateurs

*L'article 64 de la loi de finances initiale pour 2008 prévoit qu'« à compter du 1er janvier 2009, le plafond des autorisations d'emplois des opérateurs de l'État est fixé chaque année en loi de finances ». Ainsi cette disposition législative, qui vise à améliorer le pilotage de l'emploi public au sens large tout en respectant l'autonomie des opérateurs, est mise en œuvre depuis la loi de finances pour 2009.*

*Le plafond d'emplois couvre l'ensemble des emplois de l'opérateur ou de la catégorie d'opérateurs, à l'exception des emplois répondant cumulativement aux conditions suivantes : un contrat de travail limité dans le temps et un financement intégral par des ressources propres résultant en particulier de conventions entre le financeur et l'opérateur.*

## La présentation des dépenses fiscales

### Les dépenses fiscales par mission

Les dépenses fiscales ou « niches fiscales » recouvrent l'ensemble des dispositions, de nature dérogatoire à la norme fiscale, dont la mise en œuvre entraîne pour l'État une perte de recettes. Elles se traduisent en pratique par des exonérations d'impôt, des réductions ou des crédits d'impôt, des taux réduits, etc.

Le coût des dépenses fiscales est estimé à environ 69 milliards d'euros pour l'année 2009 (source : PLF 2009). Elles concourent à la mise en œuvre de nombreuses missions, sachant que 5 missions représentent 70 % du coût total.

Les dépenses fiscales sont présentées dans les documents budgétaires selon une double entrée :

- une approche sectorielle dans chaque projet annuel de performances ;
- une approche synthétique dans une annexe dédiée au projet de loi de finances (Voies et Moyens, tome II) qui regroupe l'ensemble des dépenses fiscales à la fois par nature d'impôt, par mission/programme et par type de bénéficiaires. Des tableaux de synthèse du coût des dépenses fiscales par impôt et par mission sont présentés en début de fascicule, ainsi que la liste des dépenses fiscales les plus coûteuses représentant plus de la moitié du coût total des dépenses fiscales (18 en 2009). Ce document présente par ailleurs la liste des mesures fiscales adoptées depuis le dépôt du précédent PLF ayant un impact sur le coût des dépenses fiscales.

### Aperçu des innovations récentes relatives aux dépenses fiscales

La loi du 9 février 2009 de programmation des finances publiques a mis en place des mesures de gouvernance ambitieuses des dépenses fiscales. Tout d'abord, l'encadrement global du coût des dépenses fiscales sera permis grâce à la « règle de gage » (article 11) qui prévoit que les réductions et suppressions de dépenses fiscales adoptées entre deux projets de loi de finances compensent au moins les augmentations et créations de dépenses fiscales adoptées sur la même période.

Un encadrement éclairé du coût n'est possible que si les dispositifs existants sont évalués. Partant de ce constat, la loi de programmation des finances publiques prévoit que toute nouvelle dépense fiscale devra faire l'objet d'une évaluation dans les trois ans suivant sa création ; les dépenses fiscales déjà existantes devront quant à elles être évaluées au plus tard le 30 juin 2011. Une mission de l'inspection des finances a été lancée afin de mettre au point la méthodologie qui conduira à évaluer l'ensemble des dépenses fiscales (près de 500) à horizon 2011.

## Le nouveau visage des comptes de l'État : le compte général de l'État

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a introduit une réforme majeure des comptes, établis désormais selon le nouveau référentiel comptable qui s'inspire très largement de la pratique des entreprises. Depuis 2006, une étape majeure dans la modernisation de la comptabilité de l'État a été franchie. Les comptes sont plus lisibles, ils offrent une meilleure évaluation du patrimoine et permettent à l'État de mieux rendre compte de son action.

### Une vision comptable élargie

L'article 27 de la LOLF introduit une **comptabilité à trois dimensions pour l'État**. « *L'État tient une comptabilité des recettes et des dépenses budgétaires et une comptabilité générale de ses opérations. En outre, il met en œuvre une comptabilité destinée à analyser les coûts des différentes actions engagées dans le cadre des programmes* ».

La comptabilité **budgétaire** se fonde sur le principe d'annualité et permet de suivre et de restituer les dépenses au moment où elles sont payées et les recettes au moment où elles sont encaissées.

Elle offre une vision de « caisse », qui ne permet pas de mesurer les investissements, les amortissements, les provisions, les stocks, etc.

L'approche **patrimoniale** des comptes de l'État portée désormais par le compte général de l'État (CGE) complète la vision budgétaire. Cette approche est emblématique de la performance de la gestion publique : valeur ajoutée, contrôle, efficacité.

### Valeur ajoutée

Le CGE recense et valorise ce que l'État contrôle (immeubles, routes, stocks, etc.) et ce qu'il doit ou ce qu'il peut être amené à payer dans le futur.

En offrant ainsi une vision globale du patrimoine et des engagements de l'État, le CGE constitue un instrument essentiel de pilotage opérationnel des finances publiques, à forte valeur ajoutée par rapport à la comptabilité budgétaire, à destination du Parlement, des ministères et des citoyens.

### Contrôle

Les comptes de l'État ont été largement enrichis, notamment en ce qui concerne les engagements hors bilan, l'actif et le passif. La constitution du CGE s'est aussi accompagnée d'un renforcement du contrôle interne et a permis de développer l'analyse des risques au sein des ministères.

Le CGE permet ainsi d'améliorer la gouvernance au sein de l'État et de favoriser le contrôle du Parlement sur les comptes publics.

### Efficacité

Grâce notamment au recensement du parc immobilier ou des stocks, le CGE offre une meilleure connaissance du patrimoine et favorise le développement d'une gestion plus performante.

En introduisant les notions de provisions et de charges à payer, le CGE responsabilise les gestionnaires sur les coûts et les risques à moyen terme associés à leurs actions et offre une vision prospective de l'activité et des finances de l'État. Le CGE participe ainsi à l'amélioration de la gestion publique.

### Les nouveaux états financiers de l'État

Le compte général de l'État, conformément aux dispositions de la LOLF, est établi selon un nouveau référentiel comptable qui s'inspire très largement des pratiques des entreprises et des référentiels publics internationaux tout en tenant compte des spécificités de l'État.

Son nouveau format permet une lecture claire et concise des comptes de l'État. La réforme comptable a en effet enrichi et rendu plus explicites les informations financières. Un important travail a été fourni dans la production d'informations comparatives, la présentation de tableaux synthétiques et la production d'explications en annexe. Ainsi, le CGE fait des états financiers de l'État une source d'information financière essentielle pour le Parlement, les gestionnaires publics et les citoyens.

Le CGE est composé de quatre états financiers: le bilan, le compte de résultat, le tableau des flux de trésorerie et l'annexe.

Le **bilan de l'État** prend la forme d'un tableau de situation nette qui présente la différence entre l'actif et le passif. L'actif recense et valorise les éléments du patrimoine de l'État; le passif recense et valorise les engagements de l'État à l'égard de tiers. Le bilan de l'État présente de nouvelles informations ou complète certains éléments existants afin de répondre aux exigences des nouvelles normes de l'État : immobilisations corporelles, stocks, charges à payer, provisions, etc.

Le **compte de résultat de l'État** est constitué de trois tableaux qui présentent la totalité des charges et des produits de l'exercice comptable : charges nettes, produits régaliens nets et tableau de détermination du solde des opérations de l'exercice.

Le **tableau des flux de trésorerie** présente les entrées et les sorties de trésorerie qui sont classées en trois catégories : les flux de trésorerie liés à l'activité, les flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement, les flux de trésorerie liés aux opérations de financement.

L'**annexe** donne les informations complémentaires utiles à la compréhension des comptes de l'État. Elle comprend notamment l'explicitation et le chiffrage des engagements hors bilan. On y trouve par exemple à ce titre l'évaluation des engagements de retraite des fonctionnaires ainsi que les besoins de financement des régimes spéciaux subventionnés par l'État. L'annexe participe à la diffusion d'une information transparente sur la situation financière de l'État..

### Les bénéfices de cette nouvelle information

#### Pour les parlementaires et les citoyens

Les nouveaux états financiers, établis en comptabilité générale, éclairent l'analyse des documents financiers qui sont soumis lors des discussions du budget, notamment en fournissant une meilleure connaissance de la situation financière et patrimoniale de l'État.

De plus, préalable indispensable pour apprécier le coût des politiques, le CGE fournit une information financière essentielle en complément des rapports annuels de performances (RAP) qui sont transmis au Parlement. Intégrés au projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion, ces documents sont désormais essentiels pour l'examen du projet de loi de finances.

#### Pour les ministères

Les nouveaux états financiers, en retraçant finement les charges rattachées à un exercice, donnent une meilleure connaissance des coûts des politiques publiques.

Ils constituent une aide dans les choix de gestion ; grâce aux inventaires entrepris, les ministères ont par exemple une meilleure connaissance de leur parc immobilier, des stocks ou des litiges et des travaux.

#### Un instrument au service du pilotage opérationnel de l'État

Le CGE donne une vision globale du patrimoine et des engagements de l'État et favorise ainsi une gestion active du patrimoine, permet un meilleur contrôle des comptes et une évaluation plus fiable des marges de manœuvre de l'État. Nouvel instrument de pilotage opérationnel, il participe à la modernisation de la gestion publique.

## Des documents budgétaires améliorés

### Au moment du débat d'orientation budgétaire (juin de l'année n-1)

- Le rapport sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques présente la stratégie pluriannuelle des finances publiques et la liste des missions, des programmes et des objectifs et indicateurs de performance envisagés pour le projet de loi de finances de l'année suivante.

**Le projet de loi de finances (octobre de l'année n-1)** prévoit pour chaque année civile l'ensemble des ressources et des charges de l'État.

#### 1/ les documents annexés au PLF

- Les projets annuels de performances** liés à chaque programme intègrent, au-delà de la présentation des crédits par action, des volets relatifs à la performance, à l'analyse des coûts et aux opérateurs dépendant du programme.
- Le rapport économique, social et financier** donne les perspectives d'évolution sur quatre ans des recettes, des dépenses et du solde des administrations publiques au regard des engagements européens.
- Avec le projet de loi de finances**, le Gouvernement informe les parlementaires sur les mesures de maîtrise de la dépense qu'il a prévues pour ne pas dépasser le plafond voté par le Parlement. Il indique ainsi le pourcentage des crédits qui constitueront la réserve de précaution.
- Les documents de politique transversale (DPT) et les jaunes budgétaires** sont des annexes informatives présentant une vision transversale des politiques publiques, pouvant concerner plusieurs missions ou programmes ou mettre en valeur un aspect particulier des finances publiques.

#### 2/ les documents présentés à l'occasion du PLF

- Le rapport sur les prélèvements obligatoires** retrace l'ensemble des prélèvements obligatoires et leur évolution. Il peut donner l'occasion d'un débat approfondi à l'ouverture de la session, avant l'examen du projet de loi de finances et du projet de loi de financement de la Sécurité sociale.
- Le rapport sur la dépense publique**, joint au projet de loi de finances, expose toutes les composantes de la dépense publique, en détaille les déterminants économiques et démographiques, et présente les leviers d'actions. Il comporte en annexe une « charte de budgétisation » qui précise la méthode retenue pour raisonner chaque année à périmètre constant et explique comment le respect de la norme de dépense est apprécié.

### Avec le projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion (juin de l'année n+1)

- Les rapports annuels de performances** sont les pendants des PAP et permettent de comparer prévision et exécution, non seulement en termes budgétaires mais également au regard des indicateurs de performance et des coûts complets réels.
- Le rapport de la Cour des comptes**, relatif aux résultats de l'exécution de l'exercice antérieur et aux comptes associés, analyse en particulier, par mission et par programme, l'exécution des crédits.



#### Les rapports annuels de performances

*Annexes du projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion, les rapports annuels de performances rendent compte, pour chaque programme, de l'exécution des engagements pris dans les projets annuels de performances accompagnant le projet de loi de finances, tant en termes d'exécution des crédits que des comptes rendus en matière de performance, d'activité des opérateurs de l'État et d'analyse des coûts. Ils expriment notamment les résultats obtenus comparés aux résultats attendus figurant dans les PAP annexés au projet de loi de finances du même exercice.*

*En cela, les RAP sont les pendants des PAP. Ils sont d'ailleurs présentés selon une structure identique, afin de faciliter les comparaisons en faisant apparaître pour chaque sujet les écarts de l'exécution à la prévision et à l'exécution précédente :*

- un bilan stratégique signé du responsable de programme ;*
- un rappel de la présentation du programme ;*
- pour chaque objectif, les résultats attendus et obtenus des indicateurs et une analyse des résultats ;*
- la justification au premier euro, pour chaque titre, des mouvements de crédits et des dépenses constatées ;*
- une présentation des réalisations effectives des principaux opérateurs de l'État et des emplois effectivement rémunérés ;*
- une analyse des dépenses complètes et des coûts complets du programme et de ses actions.*

## Un budget axé sur la performance, avec de nouvelles souplesses de gestion

L'un des enjeux majeurs de la réforme de la gestion publique est de faire passer l'État d'une culture de moyens à une culture de résultats, afin que chaque euro dépensé soit plus utile et plus efficace. La performance, c'est-à-dire la capacité à atteindre des résultats attendus, est ainsi au cœur du nouveau cadre budgétaire. En conséquence, les débats parlementaires, tant pour le budget que pour l'examen de l'exécution, ne portent plus uniquement sur les crédits et leur justification, mais aussi sur les stratégies et les objectifs des politiques publiques. Une nouvelle chaîne de responsabilités se met ainsi en place dans l'administration avec des libertés plus larges pour les gestionnaires publics.

### Le volet « performance » du budget

À chaque programme sont associés **une stratégie, des objectifs et des indicateurs de performance quantifiés**. Ces éléments figurent dans les **projets annuels de performances annexés au projet de loi de finances**.

Pour chaque indicateur sont affichées une **valeur pour l'année du projet de loi de finances** et une **cible de moyen terme** (un à cinq ans).

Sous l'autorité de son ministre, le responsable du programme s'engage sur cette base. **Il rendra compte au Parlement des résultats obtenus lors de l'examen de la loi de règlement des comptes et rapport de gestion, dans son rapport annuel de performances.**

### Un chaînage vertueux entre projet annuel de performances et rapport annuel de performances

*Dès le débat d'orientation des finances publiques en juin, le Parlement dispose désormais de la liste des objectifs et indicateurs envisagés, présentés en détail dans les annexes au projet de loi de finances.*

**Les projets annuels de performances, accompagnant le projet de loi de finances, prennent une place nouvelle dans la discussion et le contrôle budgétaires.**

*La loi de règlement des comptes et rapport de gestion doit dorénavant donner lieu à un débat documenté sur l'efficacité réelle de la dépense, puisqu'elle permet de comparer les résultats attendus et les résultats obtenus.*

**Le rapport annuel de performances permet d'apprécier le bon usage qui a été fait de l'argent public : c'est donc un document clé pour le contrôle de l'action publique et pour la préparation des mesures correctrices.**

Le rapprochement dans un même document des éléments financiers (justification au premier euro des crédits, évaluation des dépenses fiscales) et de la mesure de la performance doit permettre d'améliorer l'efficacité de la dépense publique.

La pertinence, la fiabilité et la sincérité des indicateurs sont auditées par le Comité interministériel d'audit des programmes (CIAP), composé de membres des inspections générales ministérielles, et par la Cour des comptes.

### Les trois types d'objectifs de la démarche de performance

**Pour le citoyen :** l'efficacité socio-économique.

*Ces objectifs énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'État pour le citoyen et la collectivité.*

**Pour l'utilisateur :** la qualité de service.

*Ces objectifs énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur.*

**Pour le contribuable :** l'efficacité de gestion.

*Ces objectifs expriment les gains de productivité attendus dans l'utilisation des moyens employés. Ils rapportent l'activité des services aux ressources consommées.*

### Les trois points de vue pour les objectifs

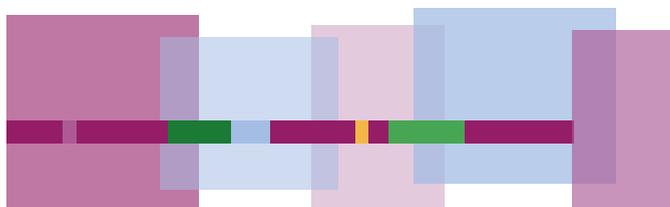
**Les objectifs s'adressent au citoyen, à l'utilisateur, au contribuable :**

Type d'objectifs	Programme	Objectif	Indicateur
<b>Pour le citoyen : l'efficacité socio-économique</b>	Formations supérieures et recherches universitaires	Répondre aux besoins de qualification supérieure	Taux d'insertion professionnelle des jeunes diplômés 3 ans après leur sortie de formation initiale
<b>Pour l'utilisateur : la qualité de service</b>	Handicap et dépendance	Accroître l'effectivité et la qualité des décisions prises au sein des maisons départementales des personnes handicapées	Délai moyen de traitement des dossiers déposés auprès des maisons départementales des personnes handicapées
<b>Pour le contribuable : l'efficacité de la gestion</b>	Infrastructures et services de transports	Réaliser au meilleur coût les projets de desserte planifiés et moderniser efficacement les réseaux de transports	Coût kilométrique de construction des routes

## Partie 2

# La nouvelle gouvernance budgétaire

Une phase de préparation en évolution avec la mise en place d'un budget pluriannuel fondé sur la révision générale des politiques publiques	26
Des outils de pilotage budgétaire plus transparents et plus efficaces	27
Une innovation constitutionnelle : la loi de programmation des finances publiques	30
Les pouvoirs accrus du Parlement	31
Les acteurs de la LOLF : Cour des comptes, DB, DGFIP...	34
Les nouvelles modalités d'exercice du contrôle financier	40



## La nouvelle gouvernance budgétaire

L'entrée en vigueur de la loi organique a été l'occasion de repenser en profondeur la préparation administrative du budget. Elle s'est également accompagnée d'une évolution du rôle des principaux acteurs du contrôle et du pilotage des finances publiques de l'État.

Le Parlement s'est vu confier de nouvelles responsabilités, notamment un rôle renforcé dans le débat public sur les finances de l'État et un pouvoir de contrôle accru de l'efficacité de la dépense publique.

La LOLF a renforcé le rôle de la Cour des comptes, notamment en matière de contrôle et d'évaluation et lui a confié la mission de certification des comptes de l'État.

La LOLF a donné davantage de responsabilités aux gestionnaires ministériels, aux premiers rangs desquels le responsable de programme et le directeur des affaires financières. L'entrée en vigueur de la LOLF s'est également traduite par une profonde réforme du contrôle financier.

Par ailleurs, les directions du ministère chargé du Budget, parties prenantes à la gouvernance et au pilotage des finances publiques, ont vu, avec la mise en œuvre de la LOLF, leur rôle évoluer, parfois être renforcé.

Enfin, depuis 2009, l'ensemble des acteurs est concerné par la mise en œuvre d'un budget pluriannuel.

## Une phase de préparation en évolution avec la mise en place d'un budget pluriannuel fondé sur la révision générale des politiques publiques

L'élaboration d'un premier budget pluriannuel sur la période 2009 - 2011 a été lancée à l'été 2007, conformément à l'engagement du Président de la République et du Premier ministre.

Le budget pluriannuel, présenté au moment du débat d'orientation des finances publiques (DOFP) de juillet 2008 et intégré à la loi de programmation des finances publiques pour les années 2009 à 2012 du 9 février 2009, intègre les réformes portées par la révision générale des politiques publiques (RGPP). La loi de programmation permet de sécuriser la trajectoire des finances publiques sur la période, en assurant la maîtrise de la dépense de l'État définie pour trois ans: le cadrage budgétaire triennal constitue un engagement collégial du Gouvernement, se traduisant par une programmation ferme des dépenses.

La préparation du premier budget pluriannuel a profondément modifié la phase de préparation budgétaire, qui porte non plus sur une seule année, mais sur chacune des trois années de la période 2009 - 2011. Au début de l'année 2008, des réunions techniques entre la direction du Budget et les ministères gestionnaires ont permis de définir les tendanciels de dépenses. La direction du Budget a sur cette base conduit un exercice de programmation à moyen terme (PMT) sur la période.

À l'issue de conférences de budgétisation tenues entre la direction du Budget et les ministères gestionnaires, des réunions entre chacun des ministres et le ministre chargé du Budget, des Comptes publics, de la Fonction publique et de la Réforme de l'État ont permis de dégager des points d'accord; les sujets n'ayant pas fait l'objet d'accords ont été arbitrés au niveau du Premier ministre. L'ensemble des plafonds pluriannuels de crédits et d'emplois ainsi arrêtés pour la période 2009-2011 ont enfin été traduits dans les lettres-plafonds, envoyées à la mi-juillet à chaque ministre.

Le budget pluriannuel défini en 2008 sert de base à la préparation des PLF des années suivantes, qui demeurent déposés et examinés chaque année: ainsi en 2009, la préparation du PLF 2010 a été conduite à partir des plafonds de crédits et d'emplois précédemment arrêtés (fermes au niveau de la mission, indicatifs au niveau du programme) et s'est limitée à ajuster les plafonds dans les cas où cela s'est avéré nécessaire, en particulier pour les dépenses entièrement contraintes, ou particulièrement affectées par la crise économique, et à affermir la budgétisation au niveau des programmes budgétaires (cf. tableau p. 28 et 29).

L'année 2009 est ainsi mise à profit pour améliorer la connaissance de la dépense et la performance, grâce au temps dégagé sur la budgétisation.

Un nouveau budget pluriannuel est préparé en 2010 pour les années 2011-2013, en reprenant le plafond défini en 2008 pour 2011.

## Des outils de pilotage budgétaire plus transparents et plus efficaces

La LOLF a introduit des améliorations significatives, aux effets vertueux immédiatement perceptibles, dès la phase de préparation du budget par l'administration.

Grâce à la LOLF, **trois innovations majeures** sont venues améliorer de façon sensible le pilotage du budget de l'État :

- **la limitation des possibilités de reports de crédits**, désormais plafonnés à 3 % des dotations initiales (sauf exception) a permis **d'accompagner et de pérenniser la baisse** du montant des reports de crédits. Elle facilite en outre le **respect en exécution de la cible de dépenses** votée par le Parlement ;
- **la mise en réserve de crédits au stade de la présentation du projet de loi de finances** donne très tôt aux gestionnaires la **visibilité** nécessaire sur leurs crédits (en distinguant une « tranche ferme » et une « tranche conditionnelle ») ;
- **la règle de comportement relative à l'utilisation des surplus de recettes** garantit que le Gouvernement et le Parlement se poseront en amont, « à froid », la question de l'utilisation d'éventuelles « bonnes surprises ».

### La révision générale des politiques publiques

*La révision générale des politiques publiques (RGPP) a pour ambition de remettre à plat l'ensemble des missions de l'État, pour chercher à dépenser mieux tout en améliorant la qualité du service rendu. Elle est à la fois une nouvelle façon de réformer l'État et la clé de voûte de notre stratégie de finances publiques qui vise à revenir à terme à l'équilibre structurel des comptes publics et à une dette publique ne dépassant pas les 60 points de PIB.*

*La RGPP, lancée en juillet 2007, a permis de livrer un diagnostic approfondi des principales politiques publiques. A partir de ce diagnostic, un ensemble de réformes, permettant de réduire les dépenses tout en renforçant l'efficacité des politiques publiques et la qualité du service public pour les citoyens, ont été identifiées. La RGPP s'est ainsi traduite par 374 mesures annoncées au cours des trois conseils de modernisation des politiques publiques (CMPP) présidés par le Président de la République entre décembre 2007 et juin 2008. Suite au troisième CMPP qui s'est tenu le 11 juin 2008, la RGPP est ainsi entrée dans la phase de mise en œuvre des mesures décidées. Ces mesures constituent le socle du budget pluriannuel 2009-2011 et seront mises en œuvre sur la même période.*

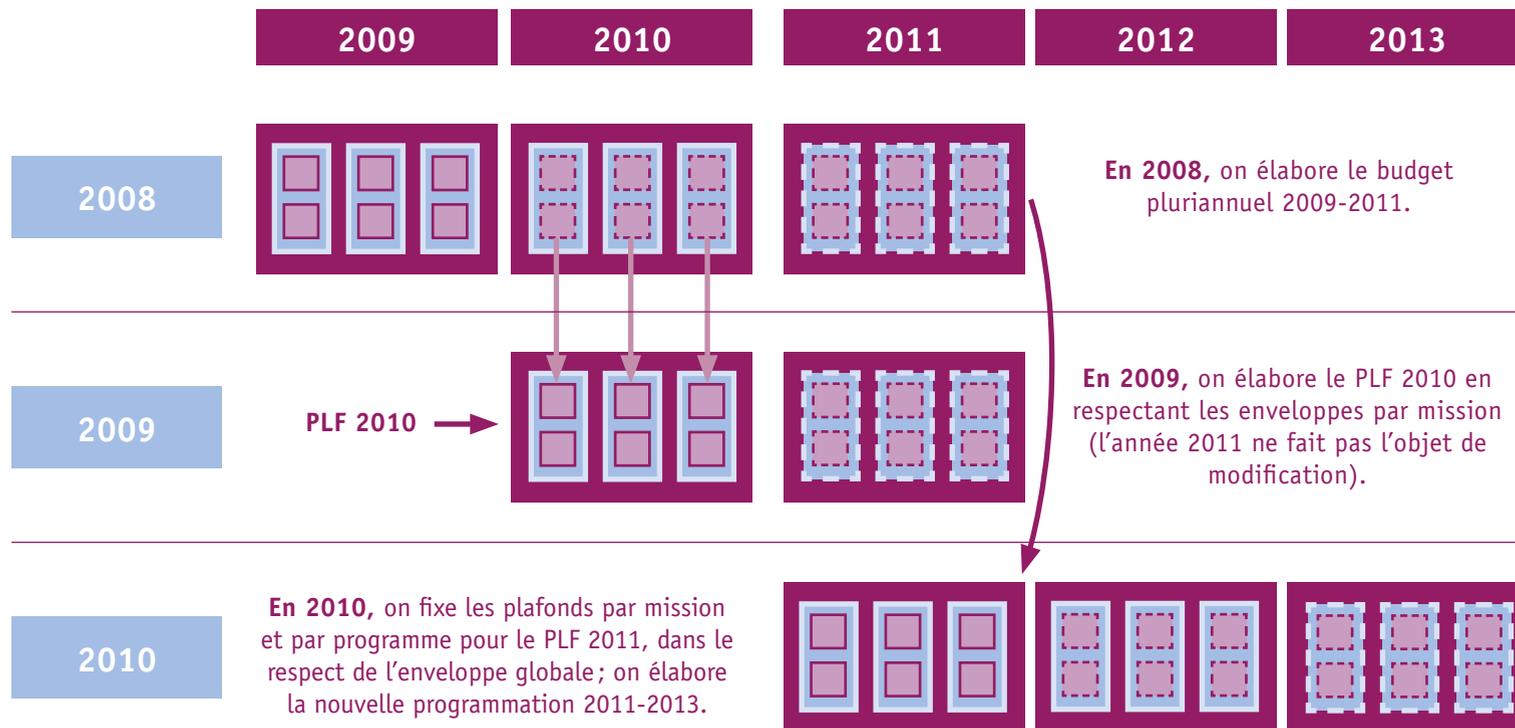
*Au-delà de la mise en œuvre des réformes déjà actées, la RGPP est désormais engagée dans un nouveau cycle, qui s'inscrit dans la continuité des orientations définies en juillet 2007. Le budget 2011-2013 s'appuiera sur les réformes issues de cette nouvelle phase de la RGPP.*

**En 2008, on prépare un budget pluriannuel 2009-2011 qui comporte :**

- des éléments faisant l'objet d'une **programmation ferme**, non révisable les années suivantes ;
- des éléments faisant l'objet d'une **programmation indicative**, qui pourront être revus.

**L'enchaînement des budgets :**

- une année sur deux, on répartit les plafonds par mission au niveau des programmes ;
- la dernière année du budget pluriannuel 2009-2011 constitue le socle de la programmation suivante (2011-2013).



**Légende :**



## Une innovation constitutionnelle: la loi de programmation des finances publiques

La notion de loi de programmation des finances publiques a désormais une base constitutionnelle: la révision adoptée par le Parlement réuni en Congrès le 21 juillet 2008 a introduit cette nouvelle catégorie de lois dans l'article 34 de la Constitution.

### Assurer une meilleure gouvernance des finances publiques

La Constitution française reconnaît pour la première fois la **notion de loi de programmation des finances publiques**. Dans son article 34, la notion de « *lois de programme à caractère économique et social* » a été remplacée par celle, plus générale, de « *lois de programmation* » qui « *déterminent les objectifs de l'action de l'État* ». Un alinéa spécifique de l'article 34 crée les lois de programmation des finances publiques en disposant que « **les orientations pluriannuelles des finances publiques sont définies par des lois de programmation. Elles s'inscrivent dans l'objectif d'équilibre des comptes des administrations publiques.** »

Mise en place afin de permettre une meilleure gouvernance des finances publiques, la loi de programmation des finances publiques répond aux objectifs suivants :

- définir une stratégie d'ensemble cohérente et à moyen terme, dépassant la vision limitée qu'offrent aujourd'hui les débats annuels sur le projet de loi de finances et le projet de loi de financement de la Sécurité sociale,
- décliner ainsi nos objectifs de finances publiques et le solenniser par un vote du Parlement.

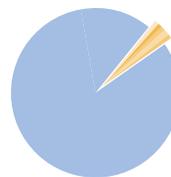
La première loi de programmation des finances publiques a été votée en début d'année 2009 par le Parlement. Elle indique la trajectoire 2009-2012 des finances de toutes les administrations publiques (État, Sécurité sociale et collectivités locales) ainsi que les règles de gouvernance permettant de respecter cette trajectoire. Elle présente également le budget pluriannuel de l'État (2009-2011), dispositif au cœur de la loi de programmation, qui intègre les réformes décidées dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP).

## Les pouvoirs accrus du Parlement

Le premier débat parlementaire mené selon les principes de la LOLF a eu lieu à l'automne 2005, dans le cadre de l'adoption de la loi de finances pour 2006. Les parlementaires ont pu ainsi faire usage de leur droit d'amendement élargi, qui leur permet de répartir des crédits au sein de chaque mission. L'élargissement des pouvoirs des assemblées affecte aussi l'exécution du budget, avec, par exemple, la nouvelle procédure applicable aux décrets d'avance.

### Une discussion sur 100 % des crédits

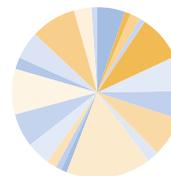
Avec la LOLF, les modalités de vote du budget par le Parlement ont profondément changé : les parlementaires se prononcent à présent sur l'intégralité des crédits. Chacune des missions fait l'objet d'un vote.



#### Jusqu'en 2004

**6 %** des crédits faisaient l'objet de votes détaillés lors du débat budgétaire

**94 %** des crédits – les « services votés » – étaient reconduits en un seul vote



#### Depuis 2005

**100 %** des crédits sont discutés au Parlement et votés par mission

### De nouvelles modalités de vote du budget

- **les crédits du budget général** sont adoptés par mission et non plus par ministère et par titre ;
- **les budgets annexes et les comptes d'affectation spéciale** sont votés budget par budget et compte par compte ;
- **les évaluations de recettes et de charges de trésorerie**, présentées dans un tableau de financement, font l'objet d'un vote unique ;
- **les plafonds d'emplois**, ventilés par ministère et présentés sous la forme d'un tableau synthétique, font l'objet d'un vote unique ;
- **le plafond d'emplois des opérateurs de l'État** fait désormais l'objet d'un vote, depuis l'entrée en vigueur de l'article 64 de la loi de finances initiale 2008.

### Des possibilités d'amendements parlementaires élargies

Avec l'ordonnance organique de 1959, **le Parlement ne pouvait que réduire ou rejeter les crédits** des mesures nouvelles, après un rapide vote d'ensemble sur les services votés (94 % des crédits en moyenne).

Avec la LOLF, l'impossibilité d'augmenter les dépenses pour un parlementaire demeure.

Mais, **un parlementaire, grâce à l'article 47 de la LOLF, peut désormais prendre l'initiative de majorer les crédits d'un programme, à la condition de ne pas augmenter le total de ceux de la mission dont il relève.** Il peut également créer, supprimer ou modifier un programme.

### Un meilleur contrôle de l'exécution et des pouvoirs d'investigation accrus

L'amélioration du contrôle parlementaire passe aussi par plusieurs autres leviers :

- **le contrôle sur les mouvements de crédits en gestion**, notamment au travers de l'avis préalable des commissions des finances sur les décrets d'avance (article 13 de la LOLF) ;
- **l'élargissement des pouvoirs d'investigation des commissions des finances** (article 57 de la LOLF), qui leur permet de procéder à toutes les investigations sur pièces et sur place et aux auditions qu'elles jugent utiles ;
- **une définition plus précise de la mission d'assistance au Parlement confiée à la Cour des comptes** (article 58 de la LOLF).



### Le Parlement, un acteur essentiel de la mise en œuvre de la LOLF

Le deuxième rapport au Gouvernement remis en octobre 2006 par Alain Lambert et Didier Migaud a permis de faire le point sur la mise en œuvre de la LOLF en détaillant les opportunités d'amélioration de la pratique budgétaire, en termes de gestion, de procédure budgétaire ou encore de contrôle comptable.

La pratique du contrôle par les parlementaires a été fortement dynamisée, notamment au sein des commissions des finances. À titre d'exemple, la commission des finances de l'Assemblée nationale a créé la mission d'information sur la loi organique relative aux lois de finances (MILOLF) ; depuis 1999, elle constitue chaque année plusieurs « missions d'évaluation et de contrôle », qui favorisent une appropriation collégiale de la fonction de contrôle. L'objectif de la mission d'évaluation et de contrôle est de veiller à l'efficacité de la dépense publique. S'agissant du Sénat, les rapporteurs spéciaux de la commission des finances, de la majorité et de l'opposition, publient un nombre croissant de rapports de contrôle. Cette commission s'est d'ailleurs appuyée sur cette expérience pour établir un guide méthodologique du contrôle budgétaire.

### Loi de règlement des comptes et rapport de gestion

*La loi de règlement des comptes et rapport de gestion est l'occasion de « rendre compte », au plein sens du terme. Les rapports annuels de performances annexés au présent projet doivent permettre de porter un jugement éclairé sur la gestion des deniers publics et sur les résultats obtenus par chaque responsable de programme. Les rapports du Parlement comportent désormais un second tome présentant les observations de l'ensemble des rapporteurs spéciaux sur les missions et programmes dont ils ont la charge. En outre, la discussion du projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion est enrichie par des débats thématiques, en présence des ministres concernés, en commission élargie et en séance publique.*

## La Cour des comptes

La LOLF a élargi le rôle de la Cour des comptes en renforçant ses liens avec le Parlement, notamment en matière de contrôle et d'évaluation et en lui confiant la mission de certification des comptes de l'État. Ce rôle d'assistance est inscrit dans la Constitution depuis la révision constitutionnelle de 2008.

La Cour des comptes est le juge des comptes de l'État et de la bonne exécution de la dépense publique. Organisée en plusieurs chambres qui se répartissent les différents domaines de l'action publique, elle contrôle la régularité et l'efficacité de la dépense. À cette fin, elle détermine le programme de ses contrôles de manière indépendante du Gouvernement et du Parlement.

### L'assistance au Parlement

La mission d'assistance au Parlement et au Gouvernement en matière d'exécution des lois de finances et des lois de financement de la Sécurité sociale est prévue par l'article 47 de la Constitution. Elle est formalisée par l'article 58 de la LOLF du 1<sup>er</sup> août 2001 et par l'article 1-VIII de la loi organique relative aux lois de financement de la Sécurité sociale du 2 août 2005.

La Cour contribue au contrôle par le Parlement de l'exécution des lois de finances, c'est-à-dire au contrôle du respect de l'autorisation budgétaire votée par les deux assemblées. À ce titre, elle lui transmet :

- un rapport préliminaire relatif aux résultats d'exécution de l'année antérieure à l'occasion du débat d'orientation des finances publiques ;
- un rapport relatif aux résultats de l'exercice antérieur et à la gestion du budget joint au dépôt du projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion ;
- un rapport destiné à éclairer le Parlement lorsque le Gouvernement opère des mouvements de crédits qui doivent être ratifiés par la plus prochaine loi de finances (décrets d'avance).

Depuis 2002, la Cour des comptes a l'obligation de répondre aux demandes d'assistance formulées par le président et le rapporteur général des commissions des finances de chaque assemblée. Elle a par ailleurs l'obligation de réaliser à leur demande toute enquête sur la gestion des services et de rendre ses conclusions dans un délai de huit mois.

### La certification des comptes

La Cour est chargée de certifier la régularité, la sincérité et la fidélité des comptes de l'État ainsi que des organismes nationaux du régime général et des comptes combinés des branches et du recouvrement du régime général de la Sécurité sociale.

Cette mission lui a été confiée par la LOLF en 2001 pour ce qui concerne l'État et par la loi organique relative aux lois de financement de la Sécurité sociale (LOLFSS) en 2005 pour ce qui concerne la Sécurité sociale. Le premier exercice de certification est intervenu sur les comptes de l'année 2006.

## De nouveaux managers publics

### Le responsable de programme

C'est le **maillon central de la nouvelle gestion publique**, à la charnière entre responsabilité politique et responsabilité de gestion. Placé sous l'autorité du ministre, il participe à l'élaboration des objectifs stratégiques du programme dont il a la charge : il est le garant de sa mise en œuvre opérationnelle et s'engage sur la réalisation des objectifs associés.

En contrepartie, il est désormais doté d'une enveloppe de crédits globale. Il dispose donc d'une large autonomie dans ses choix de gestion : il choisit où et comment affecter les moyens financiers et humains mis à sa disposition pour remplir ses objectifs.

### Qui est responsable de programme ?

On compte environ 80 responsables de programme (budget général de l'État) :

- 94 % sont des directeurs d'administration centrale, secrétaires généraux ou chefs des services à compétence nationale
- 60 % ont la responsabilité d'un seul programme

Par exemple :

- Programme Enseignement scolaire public du 1<sup>er</sup> degré : directeur général de l'enseignement scolaire ;
- Programme Patrimoines : directeur de l'architecture et du patrimoine ;
- Programme Aide à l'accès au logement : directeur général de l'aménagement, du logement et de la nature ;
- Programme Météorologie : président-directeur général de Météo-France ;
- Programme Gestion du patrimoine immobilier de l'État : chef du service France Domaine.

### Des engagements de performance

Le ministre et le responsable de programme s'engagent sur des objectifs et indicateurs réunis dans les projets annuels de performances.

Pour garantir une action publique au plus près de la réalité des citoyens, des usagers et des territoires et mobiliser tous les agents autour de la démarche de performance, ces objectifs nationaux sont déclinés et adaptés, le cas échéant, dans chaque service de l'État.

### Le responsable de budget opérationnel de programme

Le responsable de programme délègue la gestion de son programme en constituant des **budgets opérationnels de programme** (BOP), placés sous l'autorité de responsables identifiés.

## L'école de la LOLF

*En partenariat avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE), la direction du Budget co-anime des sessions de l'école de la LOLF au niveau national et en région. A fin 2009, ce dispositif a permis, en 4 ans, à près de 3.000 cadres, responsables de budgets opérationnels de programme (BOP) ou d'unités opérationnelles, adjoints ou chefs de service, de suivre ces sessions.*

*Ces formations ont pour but de fournir des éléments clés de mise en œuvre du nouveau cadre de gestion issu de la LOLF aux acteurs de la gestion publique et de faciliter l'acquisition des compétences et savoirs nécessaires à l'exercice des nouvelles responsabilités qui sont les leurs.*

### Les directeurs financiers de l'État

Les directeurs des affaires financières (DAF) préparent, en lien avec les responsables de programme et les directeurs des ressources humaines, les décisions et arbitrages dans le domaine budgétaire.

Ils définissent un cadre pour les doctrines ministérielles de gestion et les décisions d'utilisation des ressources (exemples : politique d'achats, politique immobilière). Ils pilotent l'analyse des coûts au sein des ministères, ils coordonnent et consolident les comptes rendus d'exécution des responsables de programme et organisent le contrôle interne et l'audit. Ils exercent des fonctions de conseil, d'expertise et d'assistance. Ils sont les interlocuteurs attitrés des autorités chargées du contrôle financier et du département comptable ministériel.

## Le Collège des directeurs financiers de l'État, instrument d'une collégialité interministérielle

### Sa composition :

*Les directeurs chargés des affaires budgétaires et financières relevant de chaque ministère, réunis tous les mois autour du directeur du Budget, forment le « Collège des DAF ».*

### Ses missions :

- faire émerger une nouvelle relation entre le ministère chargé du Budget et les ministères gestionnaires, davantage fondée sur la confiance, le dialogue et la responsabilité ;
- favoriser une approche collégiale des questions de finances publiques et poursuivre le travail de coordination et d'animation pour la mise en œuvre de la LOLF ;
- devenir un lieu d'échange pour améliorer la procédure budgétaire, le pilotage des finances publiques et la gestion de l'État en tenant compte de la pratique des gestionnaires.



## La direction du Budget (DB)

Chargée, sous l'autorité du ministre du Budget et des Comptes publics, du cadrage des finances publiques et de la préparation du budget de l'État, la direction du Budget veille à ce que les choix effectués sur les différentes politiques publiques soient cohérents avec la trajectoire des finances publiques du Gouvernement notamment pour l'élaboration du projet de loi de finances. Elle propose des réformes structurelles pour maîtriser la dépense publique et incite les gestionnaires à améliorer continuellement l'efficacité de la gestion publique. Elle est chargée, depuis l'entrée en vigueur de la LOLF au 1<sup>er</sup> janvier 2006, d'en assurer la bonne application et en est le garant vis-à-vis des ministères et du Parlement.

### Des relations renouvelées avec les ministères...

Avec les ministères, qui disposent désormais d'une plus grande responsabilité en matière budgétaire, la DB a instauré un dialogue plus riche et des relations plus coopératives, afin de leur apporter un appui en matière de programmation budgétaire, de conduite des réformes et d'animation de la démarche de performance. La DB a par ailleurs la responsabilité de la mise en œuvre des concepts de la LOLF et de l'élaboration et du respect des référentiels budgétaires : gestion par la performance, élaboration des projets annuels de performances et des rapports annuels de performances, justification au premier euro, développement de la comptabilité d'analyse des coûts, règles de budgétisation et de gestion, suivi des dépenses de personnel, etc.

### ... et avec le Parlement

En renouvelant le travail parlementaire sur le projet de budget avec un calendrier de travail plus ambitieux, la LOLF a instauré des relations plus étroites entre les assemblées parlementaires et le ministère du Budget. Quatre débats se succèdent désormais chaque année. Les deux premiers ont lieu au printemps et au tout début de l'été : loi de règlement des comptes et rapport de gestion – et présentation des RAP – puis débat d'orientation des finances publiques, désormais fusionné avec le débat d'orientation sur les finances sociales. Les deux derniers, à l'automne, concernent le projet de loi de finances et, avec la direction de la Sécurité sociale, le projet de loi de financement de la Sécurité sociale. La direction du Budget assiste le ministre à l'occasion de ces débats. Pour mieux répondre aux attentes du Parlement, la DB lui fournit désormais des documents budgétaires plus riches et plus lisibles, afin de lui permettre de mieux connaître les déterminants de la dépense et d'apprécier la performance de l'action publique.

## Le lancement de la pluriannualité budgétaire

*L'année 2008 a lancé la conception du premier budget pluriannuel 2009-2011. Il se concrétise par la présentation au Parlement d'une loi de programmation des finances publiques préparée au cours de la procédure budgétaire de l'année 2008. Pour la première fois, cette procédure a conduit à déterminer avec les ministères les crédits et les emplois pour les trois prochaines années.*

## La direction générale des Finances publiques (DGFIP)

### La DGFIP, une direction au cœur de la vie financière publique

Pour sa deuxième année d'existence, la direction générale des Finances publiques (DGFIP), issue de la fusion des deux plus grandes directions du ministère chargé du Budget (DGI et DGCP), a déjà inscrit très concrètement son action dans les faits, tant à l'échelon central qu'en régions.

Après la mise sur pied dès l'été 2008 d'une administration centrale unifiée, la DGFIP a entrepris de créer dans chaque département une direction départementale – ou régionale – des Finances publiques unique. Début 2010, ces directions locales unifiées auront été mises en place dans la moitié des départements.

La volonté d'offrir aux usagers un guichet fiscal unique pour toutes leurs démarches, objectif majeur de la nouvelle direction, se traduit dès 2009 par la création de 250 « services des impôts des particuliers » (sur un programme de 750 à l'horizon 2011), et la mise en place dans tous les services de la DGFIP chargés de l'impôt d'un « accueil fiscal de proximité » dès septembre 2009.

Les autres objectifs assignés à la DGFIP à sa création sont également pris en compte, avec par exemple une importante rénovation du conseil financier et fiscal et des services offerts aux collectivités locales.

La DGFIP assure un ensemble de missions de nature fiscale (élaboration de la législation et de la réglementation relatives à la fiscalité, au cadastre et à la publicité foncière, assiette des impôts et contrôle des déclarations fiscales, recouvrement des recettes...) ainsi que des missions de gestion publique.

Dans le domaine de la gestion publique, et parmi ses autres champs de compétence (exécution des recettes et des dépenses et tenue des comptes des collectivités territoriales et de leurs établissements publics, prestations d'expertise en matière économique et financière, gestion du domaine...), la DGFIP prend en charge le paiement des dépenses de l'État et la tenue de sa comptabilité.

### La DGFIP, l'opérateur comptable et financier de l'État

Ce rôle d'opérateur comptable et financier de l'État s'est transformé et renforcé avec la mise en œuvre de la LOLF.

La DGFIP, pilote de la fonction comptable, est un acteur clé de la mise en œuvre de la nouvelle comptabilité de l'État et du processus de certification. Ainsi, les efforts pour améliorer la qualité comptable et enrichir l'information produite se sont poursuivis en 2008, avec par exemple la valorisation au bilan de l'État de certains actifs incorporels (spectre hertzien, quotas d'émission de gaz à effet de serre...).

En 2009, pour la troisième année consécutive, la DGFIP a obtenu la certification des comptes de l'État.

La DGFIP accompagne parallèlement la modernisation des circuits de dépenses de l'État, dans un souci de meilleure efficacité et de réduction des délais de paiement, ainsi que la modernisation financière des établissements publics nationaux.

## Le Comité interministériel d'audit des programmes (CIAP)

### Quel est le rôle du CIAP ?

Le Comité interministériel d'audit des programmes, réunissant l'expertise des différentes inspections générales ministérielles, a été créé par le Gouvernement en novembre 2001. Structure d'audit interne à l'administration, sa mission est double : d'une part, aider, au niveau de chaque programme, à la meilleure application possible des principes posés par la LOLF, d'autre part, garantir la pertinence et la fiabilité des informations qui sont jointes aux projets de loi de finances pour éclairer les débats et le vote du Parlement.

Le CIAP a ainsi vocation à apprécier, pour chaque programme audité :

- le périmètre du programme et la répartition des crédits en actions ;
- le dispositif de performance (objectifs et indicateurs) qui lui est associé ;
- la déclinaison opérationnelle du programme et le dialogue de gestion ;
- la justification des crédits au premier euro ;
- la comptabilité d'analyse des coûts des actions.

Pour l'année 2009 -2010, les missions d'audit seront prioritairement centrées sur le dispositif de performance vu sous trois angles : pertinence, fiabilité et utilisation par les services.

### Comment le CIAP fonctionne-t-il ?

Présidé par un inspecteur général des finances, le CIAP réunit les corps d'inspection générale ou de contrôle attachés à chaque ministre. Chaque année, en concertation avec la Cour des comptes, il dresse et diffuse la liste des programmes qui vont faire l'objet d'un audit.

Chaque audit est réalisé par une équipe de trois auditeurs, l'un d'entre eux appartenant au ministère dont le programme est audité. Les travaux de chaque équipe se concluent par un rapport qui présente les constats effectués et formule des recommandations au ministère concerné pour améliorer la mise en œuvre de la LOLF.

Les procédures d'audit du CIAP sont contradictoires: le ministère est donc invité à réagir au contenu du rapport d'audit. Le CIAP rend ensuite, pour chaque audit, un avis collégial, sur la base du rapport d'audit et de la réponse apportée par le ministère.

Conduits par les corps d'inspection qui relèvent de chaque ministre, les travaux du CIAP sont destinés à ceux-ci et ne sont donc pas publiés à l'initiative du CIAP. En revanche, le Parlement et la Cour des comptes reçoivent les rapports d'audit, les réponses des ministères et les avis du CIAP, en vertu du droit de communication dont ils disposent.

Par ailleurs, le CIAP publie un rapport annuel d'activité dans lequel il présente les principaux enseignements qu'il tire de chaque campagne d'audits et ses propositions sur les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la gestion des services dans le cadre de la LOLF et la qualité de l'information transmise à l'appui des projets de loi de finances.

## Les nouvelles modalités d'exercice du contrôle financier

Le contrôle financier rénové, désormais qualifié de « budgétaire », procède d'un nouvel équilibre entre responsabilité du gestionnaire et contrôle de son action, tel que voulu et posé par la LOLF.

Ce nouvel équilibre se traduit par un changement de la nature et de l'étendue du contrôle exercé par le contrôleur budgétaire dont les modalités d'exercice sont adaptées aux objectifs recherchés.

### Des objectifs centrés sur l'identification et la prévention des risques budgétaires

Il ne s'agit plus d'exercer un contrôle de type juridique qui constituait antérieurement la principale substance du contrôle. Désormais, le contrôleur vérifie que l'État et ses représentants chargés de la dépense s'engagent dans des limites et conditions soutenables sur le plan budgétaire, pour le présent et pour l'avenir, dans le respect de l'autorisation parlementaire.

Le contrôleur :

- garantit *a priori* que la programmation budgétaire est cohérente et soutenable dans ses différents niveaux de déclinaison que sont le programme et le budget opérationnel de programme (BOP) et qu'elle s'inscrit dans les limites de l'autorisation parlementaire ;
- sécurise l'exécution du budget en assurant un suivi comptable des engagements des ministères et un contrôle *a priori* ou *a posteriori* des principaux actes et procédures conduisant aux engagements de dépense ;
- informe, analyses à l'appui, tous les acteurs intéressés à leur connaissance, ministre en charge de la dépense, ministre du Budget et Parlement, des niveaux et déterminants de la dépense et, le cas échéant, participe à sa régulation quand c'est nécessaire ;
- est un conseiller du gestionnaire par les éclairages et indications qu'il lui apporte dans l'exercice du dialogue de contrôle.

### Des modes de contrôle adaptés aux enjeux

#### De nouveaux outils

#### Un responsable unique pour une vision globale du processus de dépense ministériel : le service de contrôle budgétaire et comptable

Dans chaque ministère, un contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM) est placé, par le décret n° 2005-1429 du 18 novembre 2005 qui l'institue, sous l'autorité du ministre chargé du Budget, pour assurer une vision globale de ses processus de dépense et de sa situation patrimoniale, en vue d'en améliorer la sécurité et la fiabilité :

- il assure le contrôle financier au sein d'un ministère ;
- il est le comptable public ;
- il est le coordinateur des autorités déconcentrées chargées du contrôle financier ;

- il transmet aux autorités budgétaires et à l'ordonnateur principal un rapport annuel sur l'exécution budgétaire et une analyse de la situation financière du ministère.

#### Introduction du contrôle *a posteriori* et de l'évaluation des procédures

Le contrôle budgétaire *a posteriori* vise à garantir que le recentrage des contrôles *a priori* ne s'accompagne pas de dérive dans la gestion budgétaire des actes dispensés du contrôle préalable, notamment grâce à une tenue et un suivi rigoureux de la comptabilité des engagements.

Les évaluations de circuits et de procédures, pilotées par les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM), et conduites avec le concours des contrôleurs budgétaires en région (CBR), consistent en des études approfondies des processus de dépenses. Elles peuvent porter sur :

- l'objectivation d'un certain nombre de déterminants de la dépense (clarifiant le contenu physico-financier des crédits, la structure de la dépense, la rigidité de la dépense, ...) et des coûts des politiques publiques ;
- l'analyse des procédures mises en œuvre par les ministères au titre de la programmation, de l'allocation, de la mise à disposition et de l'exécution des crédits et la proposition de mesures correctives ou d'amélioration ;
- la validation des données budgétaires déclarées par les gestionnaires (exemples : montant des restes à payer, montant des dépenses obligatoires).

### Un champ de contrôles allégé

Les textes délimitent clairement le champ des investigations du contrôleur financier et mettent le gestionnaire dans la position d'être exceptionnellement contrôlé à l'inverse d'un système où un contrôle, à effet bloquant, était la règle :

- le contrôle juridique ne trouve désormais à s'exercer qu'à titre exceptionnel ;
- l'avis est le mode d'exercice de droit commun du contrôle, à l'opposé d'un visa bloquant ;
- le contrôle *a priori* des actes est l'exception.

### Un mode de contrôle évolutif

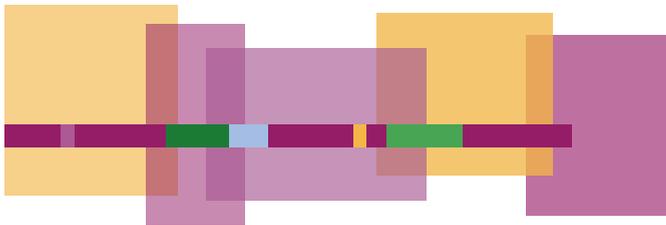
Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), le Comité ministériel des politiques publiques a décidé de réformer le contrôle financier en expérimentant au ministère de la Culture et de la Communication la suppression du visa préalable en le remplaçant par un comité d'engagement. L'objectif est de rendre ce contrôle moins procédural et plus stratégique, pour qu'il remplisse bien son rôle de surveillance de la soutenabilité budgétaire. Ce dispositif est fondé sur la mise en œuvre d'un contrôle interne budgétaire au sein des ministères en complément du contrôle interne comptable.

Ces nouvelles modalités auront vocation à être étendues à l'ensemble des ministères selon un rythme progressif lié à l'organisation des contrôles internes de chacun d'entre eux.

## Partie 3

# La nouvelle gestion publique

Moderniser la nouvelle gestion publique	44
Une nouvelle chaîne de responsabilités engagée sur la performance	46
Une gestion publique en prise directe avec les réalités du terrain	48
La performance au cœur des missions des agents	49
Une nouvelle cartographie de la gestion publique	50
LOLF et modernisation de l'État	51



## Les agents de l'État mobilisés pour rendre un service public de qualité et au moindre coût

En dotant les gestionnaires de libertés et de responsabilités nouvelles, la LOLF modernise l'État en profondeur. Centrée sur la performance, en prise directe avec la réalité des territoires et des services, la nouvelle gestion publique engage l'ensemble des administrations dans une dynamique de progrès continu qui porte déjà ses fruits au bénéfice de l'utilisateur, du contribuable et du citoyen.

## Moderniser la gestion publique

Grâce à la mobilisation des services de l'État, la mise en place de la LOLF est aujourd'hui une réalité. Les bénéfices attendus de la nouvelle gestion publique sont nombreux et d'ores et déjà tangibles mais le bouleversement profond des pratiques qu'elle implique se fera dans la durée.

### Les bénéfices attendus de la LOLF

La nouvelle gestion publique fondée sur l'autonomie et la responsabilité redonne du sens à l'action publique d'un triple point de vue.

#### Pour les agents de l'État

La démarche de performance invite les services à définir clairement leurs objectifs. En redonnant du **sens aux activités des administrations**, elle enrichit les conditions d'exercice des missions des agents et les conforte dans la réalisation de celles-ci.

Elle permet de **décloisonner les services de l'État** : en les dotant de budgets globaux par politique publique, en mettant la logique de résultats au premier plan et en développant le dialogue de gestion, la LOLF conduit les administrations à **travailler en commun** pour mettre en œuvre des priorités clairement identifiées.

Elle **enrichit le dialogue social** en permettant aux organisations syndicales de prendre part à la discussion sur la répartition des moyens et à l'éventuel réemploi des marges dégagées. Les organisations syndicales sont davantage associées à une **gestion des ressources humaines** rendue **plus dynamique** grâce au pilotage de la masse salariale au niveau local.

#### Pour les usagers du service public

La LOLF favorise l'amélioration de la qualité de service : en plaçant dans la démarche de performance des objectifs de qualité de service, en donnant à l'administration une plus grande souplesse pour s'adapter aux spécificités du terrain, **la LOLF permet aux services de l'État de mieux répondre aux demandes des usagers.**

#### Pour les contribuables

La LOLF permet de dépenser mieux : en faisant confiance aux gestionnaires pour piloter leurs services avec un souci constant de la performance, la nouvelle gestion publique incite à **réaliser des économies, des gains de productivité ou des redéploiements pour une meilleure efficacité de la dépense publique.**

### Les bénéfices attendus de la nouvelle gestion publique

#### DES ACTEURS

- ▶ *précisément identifiés*
- ▶ *moins nombreux*
- ▶ *plus responsables*



#### UNE RESPONSABILITÉ

- ▶ *engagée sur les résultats*

#### LES BÉNÉFICES ATTENDUS

- ▶ *Des gains d'efficacité au plus près des activités des services*
- ▶ *Des équipes motivées et mobilisées vers les résultats à atteindre*
- ▶ *Une meilleure capacité à adapter l'action en fonction des résultats et à résoudre les problèmes*

### Premier bilan

2006, année de transition réussie entre deux cadres de gestion sensiblement différents, était aussi celle d'un apprentissage collectif.

2007 fut l'année de consolidation des premiers acquis. Les premiers bilans, internes à l'administration ou réalisés par les missions parlementaires, invitent à clarifier et à simplifier certaines procédures. En effet, la superposition de pratiques anciennes sur un cadre nouveau engendre parfois un sentiment de lourdeur et de complexité pour les équipes de gestionnaires.

2008 et 2009 ont initié les premières fortes restructurations des services tant en administration centrale qu'au niveau territorial. Elles ont permis de conforter les démarches et les organisations qui renforcent les responsabilités sur le terrain. Les premiers déploiements de l'outil CHORUS accompagnent ces restructurations de services.

### Le club des gestionnaires

#### Optimiser la gestion selon les règles de la LOLF

*Échanger les bonnes pratiques entre gestionnaires et experts de terrain, travailler de façon collaborative sur l'optimisation de la gestion : telle est la mission du club des gestionnaires.*

*Le club des gestionnaires permet d'avoir une image fidèle des praticiens de la gestion publique : il est composé majoritairement de responsables de services déconcentrés ainsi que de membres des directions des Affaires financières des ministères, de la direction du Budget et de la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique.*

## Une nouvelle chaîne de responsabilité engagée sur la performance

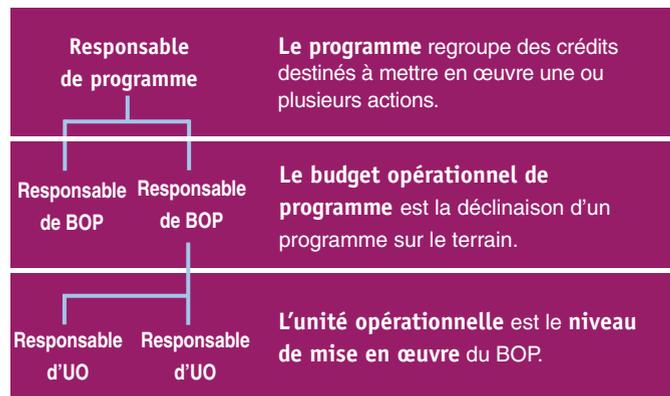
La nouvelle gestion publique prend appui sur une chaîne de responsabilité qui garantit un engagement sur la performance à tous les niveaux.

### La nouvelle chaîne de responsabilité

**Le responsable de programme** est garant à l'échelle nationale de la mise en œuvre et de la performance de son programme. Sur le terrain, il en délègue la gestion à un responsable de budget opérationnel de programme (BOP).

Tout comme le responsable de programme, **le responsable de BOP** gère une enveloppe globale de moyens (crédits et personnels) et s'engage sur des objectifs opérationnels à atteindre. Il répartit les moyens dont il dispose entre les différentes unités opérationnelles (UO) qui mettent en œuvre les activités définies dans le BOP.

### La déclinaison opérationnelle des programmes



### Le dialogue de gestion: un pilotage et une gestion concertés des politiques publiques

Pour garantir la **déclinaison effective** des libertés et des responsabilités nouvelles accordées aux gestionnaires et obtenir un pilotage souple et cohérent des politiques publiques, le dialogue de gestion et la concertation doivent prendre le pas sur les logiques bureaucratiques.

À travers le dialogue de gestion, les responsables à tous les niveaux s'entendent sur la déclinaison des objectifs, des moyens disponibles et des modes de pilotage.

Le dialogue de gestion se déroule :

- entre le responsable de programme et les directeurs des affaires financières, des ressources humaines, etc.;
- entre le responsable de programme et le responsable de budget opérationnel de programme ;
- entre le responsable de budget opérationnel et ses unités opérationnelles, les préfets, le contrôleur financier en région, etc.

### Définir les grands principes de la gestion du programme : les chartes de gestion

À compter de 2006, certains ministères ont formalisé les modalités de mise en œuvre des programmes en élaborant des **chartes de gestion**.

L'objectif est de **fixer sur un document unique, de manière partagée par chaque maillon de la chaîne de responsabilité** :

- les périmètres de responsabilité et d'autonomie de chacun ;
- les outils et les procédures permettant d'assurer le dialogue de gestion ;
- les canaux garantissant une circulation fluide et transparente de l'information entre les acteurs.

Les chartes de gestion **concernent à la fois le ministère, ses programmes et leur déclinaison opérationnelle**. Elles déterminent les règles de fonctionnement entre :

- les responsables de programme et les différents acteurs ministériels ayant des fonctions transversales (direction des affaires financières, des ressources humaines, etc.) : il s'agit de chartes ministérielles ou interprogrammes ;
- le responsable de programme et les responsables de BOP : il s'agit de chartes de gestion de programme.

### Le préfet, garant de la coopération entre les services et de la cohérence des politiques publiques de l'État sur les territoires

Les politiques publiques nationales mises en œuvre à l'échelle locale doivent **être harmonisées avec les priorités de chaque territoire**. Dans cette optique, compte tenu du nouveau cadre de la LOLF, le préfet est doté d'un rôle renforcé en matière budgétaire et de performance :

- il donne obligatoirement un avis préalable sur chaque BOP relevant de son champ de compétence ;
- il s'assure de la cohérence des BOP avec les autres projets territoriaux, notamment avec les projets d'actions stratégiques de l'État (PASE).

## Une gestion publique en prise directe avec les réalités du terrain

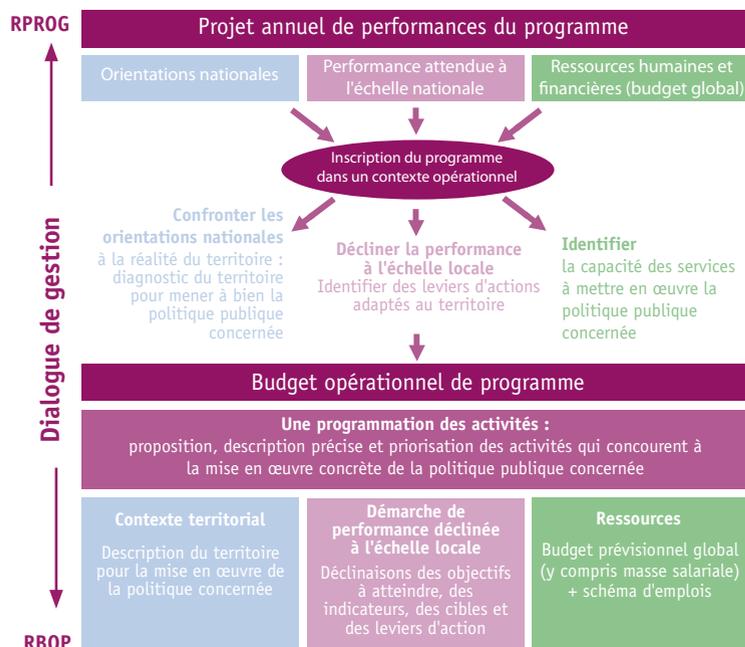
Pour accroître la performance et l'efficacité des politiques publiques, les nouveaux modes de gestion induits par la LOLF sont déployés dans les budgets opérationnels de programme (BOP), au plus près des réalités des usagers, des citoyens et des territoires.

### Les budgets opérationnels de programme

Avec le budget opérationnel de programme, les gestionnaires sur le terrain préparent et gèrent un **budget local et global**.

Le BOP est la **réplique d'un programme ministériel** sur un périmètre d'activités ou sur un territoire. Ses composantes reprennent donc celles présentées dans les projets annuels de performances (activités, performance, budget), en les reliant à un contexte opérationnel explicite.

Le responsable de BOP avec ses unités opérationnelles est ainsi chargé de proposer, de **programmer et de mettre en œuvre les activités du programme les plus pertinentes et les mieux adaptées au contexte qui lui est propre**.



RPROG : responsable de programme  
RBOP : responsable de BOP

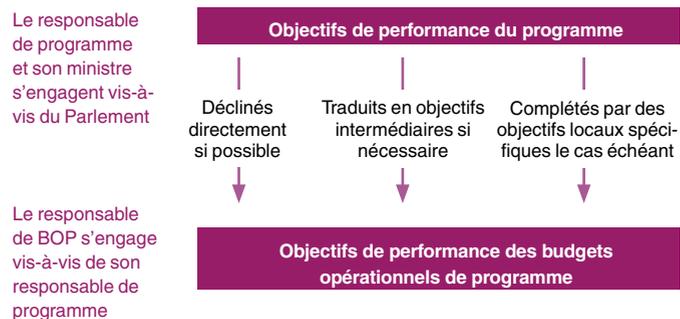
## La performance au cœur des missions des agents

Pour garantir l'action publique la plus opérationnelle et mobiliser tous les agents autour de la démarche de performance, les objectifs nationaux sont déclinés et adaptés, le cas échéant, dans chaque service de l'État.

Taux de chômage, risques industriels, délinquance, insertion des jeunes, etc., il existe une grande disparité entre les territoires. La déclinaison des objectifs de performance des programmes dans les BOP permet d'**adapter les politiques publiques en fonction des attentes spécifiques des territoires**.

Elle place la démarche de performance au cœur des missions quotidiennes des agents.

### La déclinaison des objectifs sur le terrain



La performance de la gestion financière fait également l'objet d'un suivi par la direction du Budget (« mission gestion financière de l'État »). Elle passe par la réduction du nombre de budgets opérationnels de programme (BOP), l'accélération des délais d'instruction des BOP et de mise en place des crédits, la simplification des procédures de gestion des crédits, la modernisation du dialogue de gestion au sein des ministères.

### Les BOP en chiffres

Il existe environ **1 900** budgets opérationnels de programme dont près de **1 600** au niveau déconcentré.

## Une nouvelle cartographie de la gestion publique

Les budgets opérationnels de programme sont définis au niveau le plus pertinent selon les programmes. Le choix du niveau correspond à deux impératifs :

- **être au plus proche des réalités des territoires pour répondre plus efficacement aux besoins des usagers ;**
- **disposer d'une taille critique (masse financière, effectifs) pour permettre un pilotage efficace des politiques de l'État à l'échelle locale.**

Les BOP sont positionnés :

- **au niveau national :** par exemple pour les fonctions support (immobilier, informatique, communication, etc.) ;
- **au niveau interrégional :** par exemple, pour les programmes Police nationale et Sécurité des échanges de biens et services ;
- **au niveau régional :** pour la majeure partie des programmes. C'est le cas notamment des ministères du Travail, de la Santé, de l'Éducation nationale, de l'Agriculture ;
- **au niveau départemental :** pour certains programmes.

## LOLF et modernisation de l'État

Les évolutions structurelles, les attentes des citoyens ainsi que la situation des finances publiques conduisent à rechercher un État plus simple, plus lisible et toujours plus performant.

### Accompagner le déploiement de la nouvelle gestion publique

#### Le campus de la gestion publique

L'espace Campus de la gestion publique, accessible sur le forum de la performance, s'adresse à l'ensemble de la communauté financière de l'État. Il est avant tout un espace destiné à accompagner les acteurs de la fonction financière de l'État en mettant en partage une information actualisée en permanence sur les référentiels et guides sur les processus budgétaires et comptables et organisations financières en cours de mise en place ainsi que des outils de formation aux métiers de la fonction financière de l'État.

#### Le contrôle de gestion, une fonction indispensable à la nouvelle gestion publique

Le contrôle de gestion vise à améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats, notamment en préparant le dialogue de gestion sur des bases objectives et en développant les outils nécessaires au pilotage de la performance. C'est une fonction organisée, en tant que métier, au sein des ministères et des programmes. La direction du Budget soutient cette démarche de professionnalisation en animant des réseaux interministériels de contrôle de gestion, afin d'échanger sur les bonnes pratiques et de définir un cadre de référence.

#### La refonte (ou réingénierie) des processus budgétaires et comptables

Il s'agit d'inscrire dans le quotidien de la gestion les principes de la LOLF, ce qui suppose de réexaminer l'ensemble des processus budgétaires et comptables existants.

Aussi, profitant avec la mise en œuvre de la LOLF d'une occasion exceptionnelle de simplifier les procédures financières avant de les « fixer » dans un outil, plusieurs ministères ont mené, dès 2005, avec l'appui du ministère chargé du Budget, une remise à plat de l'ensemble des activités de la sphère budgétaire et comptable (enchaînement des tâches, rôle des différents acteurs et organisation correspondante), un travail préalable incontournable à la mise en œuvre du nouveau progiciel interministériel de gestion, Chorus.

Le déploiement de ces « processus LOLF », modèle interministériel proposé à l'ensemble des ministères, permet aujourd'hui de les accompagner progressivement dans l'évolution de leurs modes de fonctionnement et de leurs organisations afin qu'ils puissent pleinement tirer parti de tous les bénéfices de la LOLF, préparer ainsi la migration vers Chorus et mettre en place de nouvelles organisations financières.



notion de « services votés », qui avait pour conséquence de reconduire les dépenses presque systématiquement d'une année sur l'autre.

#### **Loi de finances**

Les lois de finances déterminent la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges de l'État, compte tenu d'un équilibre économique et financier qu'elles définissent. D'octobre à décembre, le projet de loi de finances (PLF) est examiné par le Parlement puis voté dans un délai maximum de 70 jours après son dépôt.

#### **Loi de règlement des comptes et rapport de gestion**

La loi de règlement des comptes et rapport de gestion est la loi constatant les résultats financiers de chaque année civile.

#### **Loi organique relative aux lois de finances – LOLF**

Promulguée le 1<sup>er</sup> août 2001 pour entrer en application le 1<sup>er</sup> janvier 2006, la LOLF remplace l'ordonnance du 2 juin 1959 et fixe le cadre de la nouvelle constitution financière de l'État.

#### **Mission (au sens de la LOLF)**

Une mission regroupe un ensemble de programmes concourant à une politique publique. Seule une disposition de loi de finances d'initiative gouvernementale peut créer une mission. Elle constitue l'unité de vote des crédits.

#### **Objectif**

La LOLF prévoit que chaque programme est assorti, dans le cadre du projet annuel de performances, d'objectifs traduisant ses priorités d'amélioration de la performance publique. Il est mesuré par des indicateurs.

#### **Programme (au sens de la LOLF)**

Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère. Lui sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation. Un

responsable est nommément désigné pour chaque programme.

#### **Projet annuel de performances (PAP)**

Document annexé au projet de loi de finances, il précise pour chaque programme : la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des indicateurs, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir ; l'évaluation des dépenses fiscales ; la justification de l'évolution des crédits par rapport aux dépenses de l'année antérieure et aux crédits de l'année en cours ; l'échéancier des crédits de paiement associés aux autorisations d'engagement ; et par catégorie ou par type de contrat, la répartition prévisionnelle des emplois rémunérés par l'État et la justification des évolutions ; les crédits et emplois des opérateurs contribuant au programme.

#### **Rapport annuel de performances (RAP)**

Document annexé au projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion, il permet aux parlementaires de comparer la prévision et l'exécution budgétaire et l'engagement sur les objectifs et les résultats constatés. Il est présenté selon une structure identique à celle du projet annuel de performances.

#### **Titre**

Les charges budgétaires de l'État sont réparties sous sept titres en fonction de la nature des dépenses. Chaque titre est décomposé en catégories.

## Aller plus loin

### **Sur le Forum de la performance**

[www.performance-publique.gouv.fr](http://www.performance-publique.gouv.fr) – le site de référence des finances publiques et de la performance publique.

### **Avec les outils pédagogiques, consultables sur le site :**

- Bande dessinée : pourquoi on paye des impôts ?
- Cyber-Budget : le jeu de simulation budgétaire ;
- BudgetFlash : pour tout savoir sur le budget de l'État ;
- LOLF-Flash : pour tout savoir sur la démarche de performance de la LOLF (dès octobre 2008).

**Avec la lettre électronique « Budget Infos »** qui permet de suivre l'actualité de la direction du Budget et de ses grands chantiers.

**Avec le tableau de bord des finances publiques** qui permet de découvrir en quelques clics les données les plus significatives des administrations publiques en France avec des focus dédiés à l'État, aux administrations de sécurité sociale et aux administrations publiques locales.