

### Budget axé sur la performance et institutions supérieures de contrôle

Contraints de composer avec une gouvernance de plus en plus complexe, une marge de manœuvre budgétaire limitée et des attentes de plus en plus fortes en matière de transparence et de responsabilité, les pouvoirs publics sont constamment mis au défi d'obtenir de meilleurs résultats et de mieux gérer les ressources disponibles. Davantage habituées à se concentrer sur les audits financiers, les institutions supérieures de contrôle des finances publiques (ISC) examinent désormais certains aspects des résultats ou de l'optimisation des ressources. De fait, l'Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques indique que « le contrôle de la performance renforce grandement la responsabilité des acteurs publics et permet aux ISC de contribuer de manière pratique à l'amélioration de l'efficacité et de l'efficacité de l'administration publique » (INTOSAI, 2010). Les ISC peuvent donc contribuer à une meilleure conception et utilisation des systèmes de budgétisation et de gestion axés sur la performance et renforcer la responsabilité des acteurs publics au sein des pays membres de l'OCDE.

Par ailleurs, le renforcement des liens entre l'audit de performance et la budgétisation axée sur la performance, de même que la place croissante accordée à l'audit de performance, obligent dans la plupart des cas les ISC à ne plus se concentrer exclusivement sur les questions de respect des procédures et à développer de nouvelles compétences et capacités ainsi que des stratégies visant à présenter leur travail dans ce domaine au parlement et au grand public.

Parmi le continuum des pratiques actuellement en vigueur, la plus courante consiste, pour les ISC, à procéder à des contrôles de performance ou d'optimisation des ressources de leur propre cru. Toutefois, la fréquence des audits de performance ou d'optimisation des ressources ainsi lancés et publiés chaque année varie fortement selon les pays. Parmi les 26 pays ayant répondu à l'enquête de l'OCDE sur les ISC et la budgétisation axée sur la performance, légèrement plus de la moitié ont indiqué qu'ils réalisaient de tels audits « systématiquement » (Australie, Autriche, Japon, Mexique, Norvège et Royaume-Uni) ou « souvent » (Corée, Estonie, Finlande, France, Hongrie, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Slovaquie et Suède). Trois pays (Chili, Espagne et République tchèque) ont précisé ne « jamais » effectuer d'audits de performance.

Dans les pays dont les documents budgétaires énoncent des objectifs et cibles de performance spécifiques, clairs et mesurables, on pourrait s'attendre à ce que les ISC se réfèrent à ces objectifs et cibles dans le cadre de leurs audits de performance. Pourtant, sur 26 répondants, seuls cinq (la Corée, la Finlande, le Mexique, la Norvège et le Royaume-Uni) ont indiqué que tel était « systématiquement » le cas ; de la même manière, cinq autres (l'Autriche, l'Estonie, le Japon, la Nouvelle-Zélande et la Turquie) ont indiqué les utiliser « souvent ».

En outre, à peine plus de la moitié des répondants ont indiqué que les ISC évaluaient ou critiquaient souvent ou systématiquement la qualité des informations sur la performance fournies dans le budget, ou qu'elles contrôlaient si les objectifs ou cibles du budget avaient été atteints. Or, dans l'idéal, un tel contrôle offrirait aux ministères sectoriels et à l'administration centrale un retour d'information qui leur serait utile pour enrichir et perfectionner l'information relative à la performance et pour chercher à évaluer leur degré de réussite. Sachant que les objectifs ou cibles de performance sont également utilisés à des fins de gestion interne et pour tirer des enseignements, et qu'ils sont par ailleurs susceptibles d'évoluer ou d'être améliorés sur

la base de ces derniers, des audits insistant trop sur le seul respect des procédures peuvent passer à côté de l'essentiel. Enfin, les répondants ont indiqué qu'il était beaucoup moins courant que les ISC évaluent la qualité du modèle de programme utilisé, ou qu'elles fournissent une évaluation globale de l'efficacité du système de budgétisation axée sur la performance dans son ensemble.

#### Méthodologie et définitions

Les données du tableau 5.4 ont été recueillies dans le cadre d'une enquête menée en 2014 auprès des membres du Réseau des hauts responsables du budget de l'OCDE sur la performance et les résultats. Les répondants étaient, pour l'essentiel, de hauts responsables de ministères des Finances. Ces responsables ont pu consulter leur ISC nationale pour préparer leurs réponses, et plusieurs d'entre eux ont indiqué l'avoir fait. L'enquête n'évoque pas la qualité des audits de performance, ni l'ancienneté de cette pratique. Vingt-cinq pays membres de l'OCDE ont répondu à l'enquête. Les données ici présentées sont basées sur des questions relatives au rôle des ISC au sein du système de budgétisation axé sur la performance. Les personnes interrogées avaient le choix entre les cinq réponses suivantes : systématiquement, souvent, quelquefois, rarement et jamais/sans objet.

La « budgétisation axée sur la performance » vise à établir des liens clairs entre les affectations de crédits et les informations non financières relatives à la « performance » – les produits, les résultats, les réalisations et les impacts, par exemple – afin d'améliorer la transparence, la responsabilité et la qualité dans le cadre de l'affectation et de l'utilisation des ressources publiques et de favoriser de meilleures réalisations pour les citoyens et la société.

Selon le Comité des audits de performance de l'INTOSAI, de tels audits permettent une analyse indépendante et objective de l'économie, de l'efficacité et de l'efficacité des initiatives, des services et des activités des pouvoirs publics.

#### Pour en savoir plus

INTOSAI (2010), « ISSAI 3100 – Performance Auditing Guidelines: Key Principles », document approuvé lors du XX<sup>e</sup> Congrès de l'INTOSAI, à Johannesburg.

OCDE (2014), « Background Note: Mini-Survey on Supreme Audit Institutions and Performance-Related Budgeting », note d'information préparée pour la 10<sup>e</sup> réunion annuelle du Réseau des hauts responsables du budget de l'OCDE sur la performance et les résultats, OCDE, Paris.

#### Notes relatives aux graphiques

5.1 : Le *Government Accountability Office* des États-Unis (U.S. GAO) a une longue expérience en matière d'audits de performance et effectue d'importantes analyses de données axées sur la performance qui ne figurent pas nécessairement dans les budgets.


## 5. LES PRATIQUES ET LES PROCÉDURES BUDGÉTAIRES

### Budget axé sur la performance et institutions supérieures de contrôle

#### 5.4. Rôle des ISC dans le système de budgétisation axée sur la performance

	Audit des informations financières des organes publics	Audits de performance ou audits d'optimisation des ressources	Audit de la réalisation des objectifs de performance	Évaluation de la qualité des données relatives à la performance	Évaluation de la qualité des modèles logiques utilisés pour les programmes	Évaluation du système de budgétisation axée sur la performance et recommandations éventuelles de réformes
Australie	●	●	▲	►	►	▲
Autriche	●	●	◆	◆	◆	◆
Belgique	▲	▲	▲	◆	◆	■
Chili	●	■	■	■	■	■
Corée	●	◆	●	●	●	◆
Espagne	●	■	■	■	■	■
Estonie	▲	◆	◆	◆	●	●
États-Unis	◆	▲	►	►	►	►
Finlande	●	◆	●	◆	◆	◆
France	●	◆	■	●	▲	▲
Hongrie	●	◆	■	◆	■	▲
Irlande	●	▲	■	■	■	■
Islande	◆	▲	■	■	■	■
Italie	●	►	►	■	■	■
Japon	●	●	◆	◆	▲	▲
Mexique	●	●	●	●	●	◆
Norvège	●	●	●	◆	▲	▲
Nouvelle Zélande	●	◆	◆	◆	■	►
Pays-Bas	●	◆	◆	◆	▲	▲
Pologne	●	▲	►	▲	▲	▲
République tchèque	◆	■	■	■	■	■
Royaume-Uni	●	●	●	●	▲	●
Slovénie	●	◆	▲	▲	▲	►
Suède	●	◆	▲	◆	◆	►
Suisse	◆	▲	►	■	►	■
Turquie	●	▲	◆	◆	■	▲
<b>Total OCDE</b>						
● Systématiquement	20	6	5	3	4	2
▲ Quelquefois	2	7	5	3	6	8
◆ Souvent	4	9	5	11	4	4
► Rarement	0	1	4	2	3	4
■ Jamais	0	3	7	7	9	8

Source : OCDE (2014), Mini-Survey on Supreme Audit Institutions and Performance-related Budgeting.

StatLink  <http://dx.doi.org/10.1787/888933348316>



Extrait de :  
**Government at a Glance 2015**

Accéder à cette publication :  
[https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2015-en](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-en)

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2016), « Budget axé sur la performance et institutions supérieures de contrôle », dans *Government at a Glance 2015*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: [https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2015-29-fr](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2015-29-fr)

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

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

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