

### Les examens de dépenses

Depuis la crise financière mondiale, le recours aux examens de dépenses s'est développé de façon spectaculaire dans toute la zone OCDE. Un examen de dépenses a deux finalités principales, permettant aux pouvoirs publics de : mieux maîtriser le niveau général des dépenses et mieux hiérarchiser les priorités en matière de dépenses. Les pays qui y ont recours depuis longtemps ont démontré que l'examen de dépenses pouvait amener les pouvoirs publics à axer leurs efforts sur une meilleure hiérarchisation des priorités en matière de dépenses et à dégager une marge de manœuvre budgétaire pour le financement de nouvelles dépenses prioritaires. Étant donné le contexte budgétaire difficile dans lequel évoluent de nombreux pays de l'OCDE, cet outil pourrait se révéler extrêmement utile, en particulier s'il venait à s'inscrire plus durablement dans le cadre du processus budgétaire.

En 2016, 23 pays de l'OCDE ont indiqué recourir à l'examen de dépenses, contre 16 en 2011. Cinq autres pays envisagent de faire appel à cet outil dans le futur (l'Autriche, l'Estonie, Israël, la Norvège et la Turquie). Plus de 70 % des pays qui ont recours à l'examen de dépenses ont à ce jour entrepris plusieurs examens de ce type, ce qui suggère que cet outil est peut-être en train de devenir partie intégrante du processus budgétaire pour les nouvelles administrations qui l'adoptent, au lieu d'être utilisé ponctuellement pour faire face à des tensions budgétaires. Dans l'hypothèse d'une institutionnalisation de l'examen de dépenses, celui-ci doit être dûment conçu, ce qui implique de voir comment modifier la conception, le cas échéant, de cet outil de rééquilibrage budgétaire de grande ampleur essentiellement ponctuel, pour en faire une composante permanente du processus de préparation du budget. De plus, comme il constitue une activité à forte intensité de ressources, il est d'une importance capitale que l'examen de dépenses soit conçu de façon à offrir une efficacité aussi grande que possible.

On distingue traditionnellement deux modèles d'examen de dépenses : l'examen annuel ciblé (au Danemark et aux Pays-Bas) et l'examen cyclique systématique (au Royaume-Uni). Dans le premier cas, on se concentre sur une liste précise de points à examiner qui a été arrêtée à l'avance. La portée d'un examen de dépenses systématique, à l'inverse, n'est pas limitée par une semblable liste de points à passer en revue, l'objectif de ce type d'examen étant d'analyser les dépenses de manière plus approfondie. Quoi qu'il en soit, un examen de dépenses systématique ne consiste pas à essayer, littéralement, de tout examiner. Les nouvelles administrations optant pour l'examen de dépenses semblent, à ce jour, privilégier l'examen systématique par rapport à l'examen restreint.

Le modèle de gouvernance des examens de dépenses détermine comment et à quel moment chaque institution s'engage dans un tel examen. S'agissant des rôles et des responsabilités exercés au cours du processus d'examen, il est crucial que celui-ci soit supervisé et dirigé avec autorité sur le plan politique. La solution la plus courante consiste à confier, pour l'essentiel, le pilotage de l'examen de dépenses à l'autorité budgétaire centrale, comme c'est le cas en Belgique, au Canada, en Finlande, en France, en Irlande, en Lettonie, au Mexique, en Nouvelle-Zélande, au Royaume-Uni et en Suisse. Certains pays de l'OCDE, moins nombreux, ont opté pour un pilotage de l'examen par le cabinet du président ou du premier ministre (en l'occurrence l'Italie et le Luxembourg), cette solution donnant des résultats mitigés. D'autres pays de l'OCDE ont préféré adopter un modèle de gouvernance mixte en matière d'examens de dépenses, dans lequel plusieurs acteurs publics assument des responsabilités importantes. Au Japon, la responsabilité des procédures

d'examen de dépenses incombe au premier chef à des experts qui n'appartiennent pas à l'administration.

Bien que l'examen de dépenses soit de plus en plus prisé, ses effets ne sont pas toujours évidents. Dix pays de l'OCDE (le Canada, la Grèce, l'Irlande, l'Italie, la Lettonie, le Luxembourg, le Mexique, le Royaume-Uni, la Suède et la Suisse) ont conclu qu'au moins 90 % des objectifs budgétaires découlant de leurs examens de dépenses antérieurs avaient été atteints. En revanche, neuf pays membres (l'Allemagne, l'Australie, le Danemark, les États-Unis, la Finlande, la France, le Japon, la Pologne et le Portugal) ne disposent d'aucune information sur les effets budgétaires de leurs examens de dépenses. Plus problématique encore est le fait que 13 pays de l'OCDE n'ont aucun renseignement sur la réalisation des objectifs de performance liés à leurs examens antérieurs. Des progrès peuvent donc être accomplis dans le domaine du suivi de l'exécution et de l'efficacité des examens de dépenses.

#### Méthodologie et définitions

Les données portent sur l'année 2016 et sont tirées des réponses des pays à l'Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance. Ces réponses proviennent pour l'essentiel de hauts responsables du budget des pays membres de l'OCDE. On a reçu des réponses de 33 de ces 35 pays, dont elles représentent le point de vue sur leurs pratiques et procédures actuelles. Les données portent uniquement sur l'administration centrale ou fédérale et ne tiennent pas compte des pratiques de budgétisation axée sur la performance en vigueur dans les collectivités locales ou les administrations des États fédérés.

Un examen de dépenses restreint porte sur 0% à 5 % des dépenses publiques totales, un examen étendu sur 5% à 20 % de ces dépenses et un examen systématique sur 20% à 100 % d'entre elles.

L'autorité budgétaire centrale est une entité publique, ou un ensemble de plusieurs entités coordonnées, dont le rôle consiste à tenir et gérer l'intégralité (ou la plus grande partie) du budget de l'État. Elle est souvent rattachée au ministère des finances du gouvernement national.

Le graphique 5.6 montre le nombre de procédures d'examen des dépenses dont chaque acteur public a la responsabilité, en pourcentage de l'ensemble de celles dont se chargent les acteurs publics. Toutes les procédures y ont la même pondération.

#### Pour en savoir plus

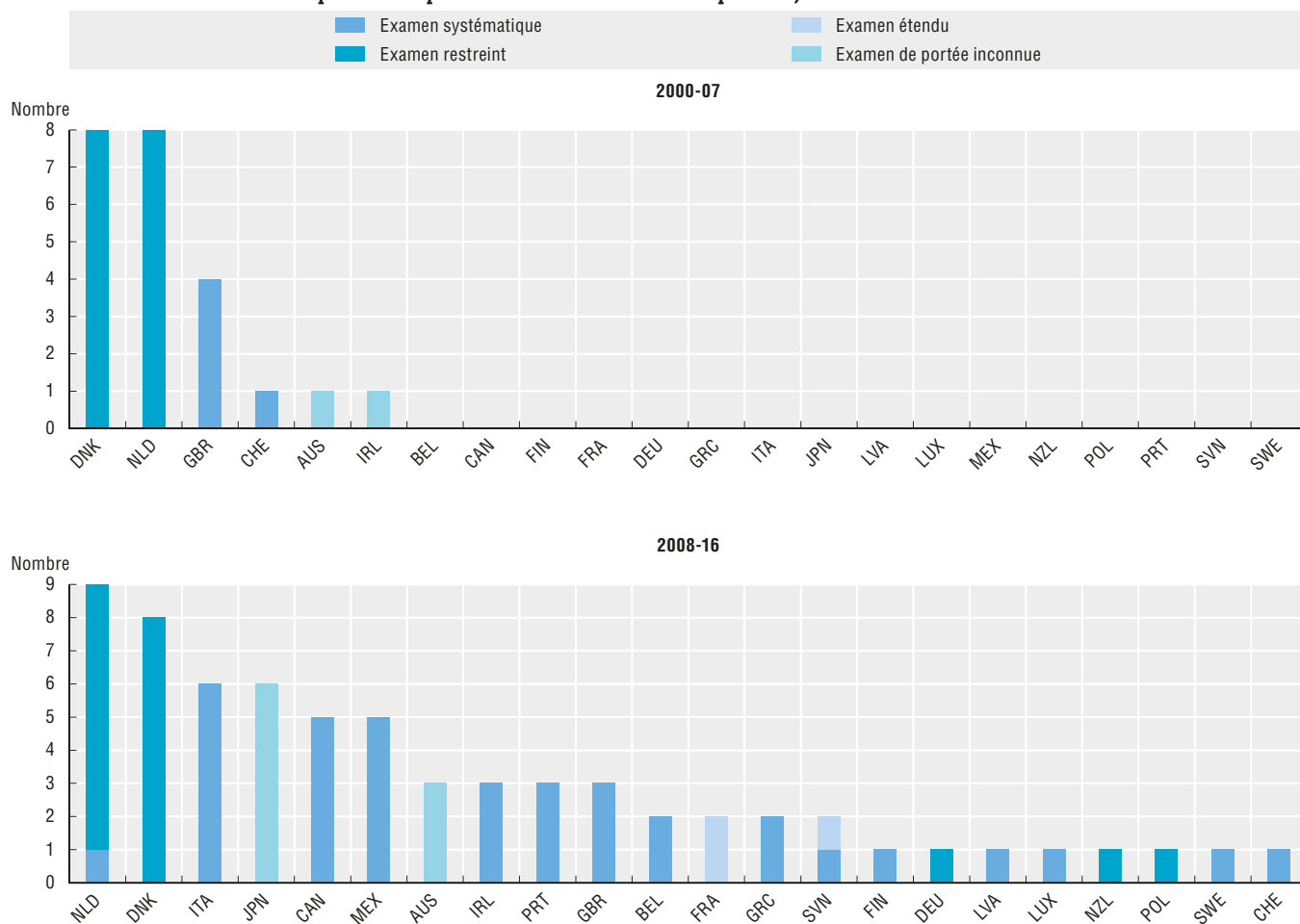
OCDE (2017), « 2016 OECD Performance Budgeting Survey: Integrating Performance and Results in Budgeting », Éditions OCDE, Paris.

#### Notes relatives aux graphiques

5.5 : Les données couvrent la période 2008 jusqu'au 4 Mars 2016. Seuls figurent les pays de l'OCDE ayant mené des examens de dépenses. Les États-Unis, toutefois, n'ont pas communiqué d'informations sur leur fréquence et leur portée.

5.6 : Seuls figurent les pays de l'OCDE ayant mené des examens de dépenses. L'Australie, toutefois, n'a pas communiqué d'informations sur le modèle de gouvernance de ses examens.

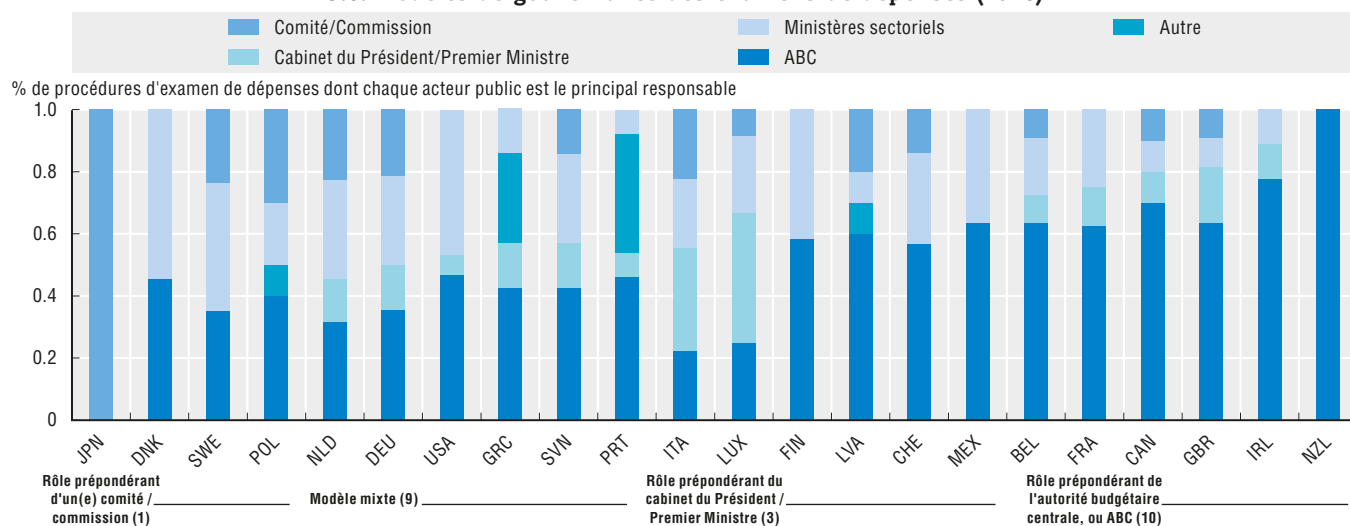
### 5.5. Fréquence et portée des examens de dépenses, 2000-2007 and 2008-2016



Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538755>

### 5.6. Modèles de gouvernance des examens de dépenses (2016)



Source : Enquête 2016 de l'OCDE sur la budgétisation axée sur la performance.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933538774>



Extrait de :  
**Government at a Glance 2017**

**Accéder à cette publication :**  
[https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-en](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-en)

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

OCDE (2017), « Les examens de dépenses », dans *Government at a Glance 2017*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: [https://doi.org/10.1787/gov\\_glance-2017-42-fr](https://doi.org/10.1787/gov_glance-2017-42-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).