

Budget et performances : guide de l'utilisateur

**Qu'est-ce que
la budgétisation
axée sur les
performances ?**

**Comment a-t-elle
évolué ?**

**Comment est-elle
mise en pratique ?**

**Comment est-elle
utilisée dans
le processus
budgétaire ?**

**Comment
les résultats
sont-ils mesurés ?**

**Quelle sera
la prochaine étape ?**

**Pour plus
d'informations**

Références

Où nous contacter ?

Introduction

Les tensions budgétaires et les exigences des citoyens font peser des pressions croissantes sur les gouvernements, sommés de prouver qu'ils utilisent à bon escient les deniers publics. Fournir des données sur les performances du secteur public permet de répondre aux attentes des citoyens avides d'informations, et pourrait aussi se révéler pour les pouvoirs publics un instrument utile d'évaluation de leurs performances.

Les informations sur les performances ne sont pas un concept nouveau, mais les pouvoirs publics des pays membres de l'OCDE ont entrepris au cours de la dernière décennie de les intégrer dans leur processus budgétaire dans le cadre des efforts déployés pour améliorer les prises de décisions en déplaçant l'accent des intrants (autrement dit : « de combien d'argent vais-je disposer » ?) vers des résultats mesurables (en d'autres termes, « que vais-je pouvoir faire avec cet argent » ?).

L'introduction de la budgétisation axée sur les performances est allée de pair avec les efforts plus larges engagés pour améliorer le contrôle des dépenses ainsi que l'efficacité et les performances du secteur public. Ainsi, la budgétisation axée sur les performances peut être combinée à une flexibilité accrue pour les responsables en contrepartie d'une plus forte responsabilité vis-à-vis des résultats, de façon à ce qu'ils soient en mesure de décider comment les services au public pourront être rendus de la meilleure façon possible.

Les pays de l'OCDE ont indiqué que l'utilisation d'informations sur les performances présentait un certain nombre d'avantages, dont le fait qu'elle permette de recentrer l'attention sur les résultats au sein de l'Administration n'est pas le moindre. Ce procédé permet également d'avoir une connaissance plus approfondie et plus riche des objectifs et des priorités des pouvoirs publics et de la manière dont les différents programmes peuvent y contribuer.

Dans le même temps, les informations sur les performances incitent à porter une attention accrue à la planification et donnent une bonne indication sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cet outil a aussi pour effet d'améliorer la transparence, parce que les représentations nationales et le public peuvent ainsi bénéficier d'informations plus nombreuses et de meilleure qualité.

Néanmoins, lorsqu'ils doivent élaborer et utiliser des informations sur les performances lors de la procédure budgétaire, les pays de l'OCDE restent confrontés à un certain nombre de difficultés pour mesurer les résultats, améliorer la qualité des informations et persuader les hommes politiques de les utiliser pour prendre leurs décisions.

Les auteurs de cette *Synthèse* s'intéressent aux difficultés rencontrées par les pouvoirs publics lorsqu'ils doivent utiliser des informations sur les performances pour rendre la procédure budgétaire plus efficace, et proposent un certain nombre d'orientations pour les aider dans ce processus. ■

Qu'est-ce que la budgétisation axée sur les performances ?

Les informations sur les performances sont un concept très simple : il s'agit de fournir des informations permettant de savoir si les programmes, les organismes ou les fournisseurs de services au public font ce que l'on attend d'eux de manière efficace et efficiente. Les informations sur les performances ne sont pas une nouveauté pour les pays de l'OCDE : cela fait au moins cinq ans que l'on y travaille dans la plupart d'entre eux, et plus de dix ans dans presque la moitié d'entre eux.

La majorité de ces informations vont figurer dans les documents budgétaires, mais il ne suffit pas, et de loin, d'inclure simplement des informations sur les performances dans des documents budgétaires pour prétendre avoir une budgétisation axée sur les performances. Si les pouvoirs publics veulent utiliser des informations sur les performances lors de l'établissement de leur budget, ils doivent trouver le moyen d'intégrer les performances dans le processus décisionnel propre au budget, et non uniquement dans ses aspects administratifs.

Pour compliquer encore les choses, il n'existe pas de définition standard unique et admise par tous de la budgétisation axée sur les performances, du type d'informations qu'elle devrait intégrer ou de l'étape de la procédure budgétaire à laquelle elle doit être introduite. On peut également se demander si les informations sur les performances doivent être utilisées lorsqu'il s'agit de décider comment répartir les ressources et si oui, de quelle manière il convient de le faire.

Il n'existe pas de modèle unique de budgétisation axée sur les performances. Même lorsque des pays ont retenu des modèles similaires, ils ont adopté des approches différentes pour les mettre en œuvre et ils les ont adaptés en fonction de leurs capacités, cultures et priorités nationales propres.

L'OCDE a défini la budgétisation axée sur les performances comme un processus de budgétisation permettant d'établir un lien entre des fonds alloués d'une part et des résultats mesurables de l'autre. Il en existe trois grandes catégories : la budgétisation présentationnelle, la budgétisation éclairée par les performances et la budgétisation axée directement sur les performances ou obéissant à une formule.

La **budgétisation présentationnelle** signifie simplement que les informations sur les performances sont seulement présentées dans les documents budgétaires ou dans d'autres documents officiels. Il peut s'agir d'objectifs ou de résultats déjà obtenus, ou des deux à la fois, et les informations servent alors de référence pour faire jouer la responsabilité et dialoguer avec le législateur et les citoyens sur les questions relevant de l'action gouvernementale. Ces informations ne jouent alors aucun rôle dans les prises de décisions, car tel n'est pas leur objectif.

Dans la **budgétisation éclairée par les performances**, les ressources sont reliées indirectement aux propositions de performances futures ou aux performances passées. Les informations sur les performances sont un élément important du mécanisme de décision, mais ne servent pas à déterminer le montant des ressources affectées et leur degré d'influence sur les décisions n'est pas prédéfini. Elles sont utilisées au même titre que d'autres données pendant la prise de décision.

Enfin, avec la **budgétisation axée directement sur les performances**, les ressources sont allouées en fonction des résultats obtenus. Cette forme de budgétisation axée sur les performances n'est utilisée que dans un nombre limité de pays de l'OCDE, et uniquement dans certains secteurs spécifiques. Par exemple, le nombre d'étudiants qui obtiennent un master permettra de définir les financements octroyés l'année suivante à l'université qui délivre ce diplôme. ■

Comment a-t-elle évolué ?

Les pays de l'OCDE se sont engagés dans la budgétisation axée sur les performances pour des motifs divers, les principaux étant la crise financière, les appels de plus en plus pressants à la réduction des dépenses publiques, ou encore un changement de la couleur politique du gouvernement. Dans bien des cas, les informations sur les performances ont été introduites dans le mécanisme budgétaire à l'occasion de l'adoption d'un ensemble plus global de mesures destinées à contrôler les dépenses publiques ou à réformer le mode de gestion du secteur public. Dans de nombreux pays, la gestion des performances a été introduite parallèlement.

Au Danemark et en Suède, par exemple, la budgétisation axée sur les performances et la gestion des performances ont été adoptées dans la foulée des politiques de

contrôle des dépenses mises en œuvre pendant la crise économique de la décennie 80 et du début des années 90. Près de dix ans plus tard, en Corée, la détérioration rapide des finances publiques induite par la crise financière asiatique a déclenché la mise en œuvre d'une réforme ambitieuse et en profondeur du processus budgétaire. Au Royaume-Uni, l'arrivée au pouvoir des Travailleurs en 1997 a entraîné un glissement du paysage politique au sens large qui s'est accompagné de nombreuses réformes de la gestion du secteur public, et notamment de modifications du processus budgétaire.

Les pays se sont engagés sur la voie de la réforme pour différentes raisons et ils l'ont mise en œuvre selon des modalités diverses, mais tous ont en commun des objectifs qu'il est possible de regrouper en trois grandes catégories : des priorités budgétaires telles que le contrôle des dépenses, une meilleure affectation des recettes et une utilisation plus efficiente des fonds ; l'amélioration des performances du secteur public ; et le renforcement de la responsabilité vis-à-vis des hommes politiques et du public.

Certaines réformes se concentrent sur un seul objectif : le Royaume-Uni par exemple a mis l'accent sur une réaffectation des fonds en direction de priorités budgétaires impérieuses afin d'améliorer l'efficacité et de réduire les gaspillages. Toutefois, la plupart des initiatives de réforme axées sur les performances répondent à plusieurs objectifs. Les objectifs prioritaires des réformes adoptées en Australie, par exemple, sont l'amélioration de la rationalité en termes de coûts et de la responsabilité des pouvoirs publics, conjuguée avec une délégation de la responsabilité en matière de finance et de gestion.

Les objectifs peuvent varier au fil du temps. Au Canada, les réformes engagées au milieu des années 90 visaient essentiellement une réorientation des fonds et une diminution des dépenses, tandis que celles adoptées à la fin de la décennie 90 et au début des années 2000 mettaient l'accent sur l'élaboration et le perfectionnement de la gestion et de la responsabilité en fonction des résultats. Avec le changement de gouvernement après les élections de 2006, l'accent s'est porté à nouveau sur les questions budgétaires.

Une fois qu'ils ont fixé leurs objectifs, les pouvoirs publics doivent déterminer comment intégrer les informations sur les performances dans leurs systèmes de budget et de gestion. Certains pays, tels les États-Unis par exemple, ont introduit les réformes en suivant la voie législative, ce qui garantit un certain degré de permanence et rend plus facile la poursuite des réformes même en cas de changement d'Administration. Cela étant, légiférer ne garantit en rien que le changement devienne réalité : tout dépend du soutien de la classe politique et de l'Administration, ainsi que de la stratégie de mise en œuvre retenue. Plusieurs pays, notamment le Canada, ont recours à un dosage de législation et de directives officielles, mais dans d'autres, comme le Royaume-Uni par exemple, les ministères centraux donnent simplement des instructions officielles et formulent des principes directeurs. ■

Comment est-elle mise en pratique ?

Lorsqu'il s'agit de mettre les changements en pratique, il existe pour l'essentiel trois options que l'on peut résumer comme le choix entre : l'approche centralisée ou décentralisée, l'application générale ou partielle, enfin une démarche progressive ou un lancement intégral immédiat (approche dite du « big bang »).

Dans l'approche centralisée, ce sont les ministères ou organismes de l'Administration centrale qui jouent un rôle de premier plan pour concevoir, mettre en œuvre et/ou suivre la réforme. Dans une approche décentralisée, ce sont les organismes individuels qui sont les principaux acteurs. Ils peuvent choisir s'ils vont y participer et ils ont une certaine latitude pour élaborer leurs propres méthodes afin d'atteindre les objectifs fixés. Les deux approches ont des avantages et présentent des risques. Une implication centrale trop modeste peut aboutir à une pression insuffisante en faveur du changement ; à l'inverse, une mobilisation trop forte peut amener les personnes concernées à ne faire que le strict nécessaire pour se conformer à la lettre des nouvelles règles plutôt qu'à améliorer réellement les performances.

Les gouvernements des pays de l'OCDE ont également des approches très différentes concernant le rythme du changement, allant du « big bang » qui consiste

à introduire simultanément un certain nombre de vastes réformes à une approche plus progressive. Les exemples de l'Australie et de la Corée illustrent bien cette diversité.

L'Australie a adopté une démarche progressive de la réforme étalée sur les quinze dernières années. Selon ce pays, cette approche a permis à l'Administration d'avancer avec précaution, en affinant ses plans au fur et à mesure si des conséquences non prévues ou non souhaitées se profilaient, tout en gardant le cap de la réforme à long terme.

La Corée en revanche a introduit très rapidement quatre grandes réformes budgétaires. Cette approche présente un avantage, celui de susciter une forte pression en faveur de la réforme et de minorer la résistance au changement, mais elle exige en contrepartie un niveau d'engagement, en termes de volonté politique et de ressources, qui n'existe pas forcément dans tous les pays. En outre, elle présente des risques potentiels élevés, car elle ne laisse pas la possibilité de tirer les enseignements des erreurs éventuelles et d'adapter les réformes au fur et à mesure de leur mise en œuvre.

Les pouvoirs publics sont plus susceptibles d'adopter la démarche du « big bang » lorsqu'il existe des éléments d'incitation impérieux, par exemple une crise économique ou un changement de gouvernement. En l'absence de tels éléments, susciter la pression suffisante pour introduire des réformes de grande ampleur risque d'être difficile. ■

Comment est-elle utilisée dans le processus budgétaire ?

Plus de deux tiers des pays de l'OCDE incluent désormais des informations non financières sur les performances dans leurs documents budgétaires, mais cela ne signifie pas que ces informations sont utilisées pour aider à prendre des décisions budgétaires. Pour cela, il faut qu'elles soient véritablement intégrées au mécanisme budgétaire.

Premièrement, le budget doit être conçu de manière à ce qu'il soit possible d'examiner pourquoi l'argent est affecté et si son utilisation produit les résultats escomptés. Dans de nombreux pays, ceci signifie qu'il a fallu remanier complètement la procédure d'établissement du budget. Ainsi un ministère de la Santé qui affectait auparavant des fonds à des unités administratives spécifie maintenant des tâches, par exemple vacciner un certain nombre de patients.

Certains types de présentation des budgets se prêtent plus facilement que d'autres à l'intégration d'informations sur les performances. La division en lignes budgétaires, qui peut prévoir des lignes distinctes pour les déplacements, les fournitures de bureau ou les salaires, rend difficile l'intégration d'informations sur les performances de quelque nature que ce soit. Les budgets prévoyant une enveloppe unique pour tous les coûts d'exploitation offrent davantage de souplesse et facilitent l'intégration des informations sur les performances.

Quelques pays, par exemple l'Australie, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas ou encore le Royaume-Uni, ont modifié la structure de leur budget pour mettre l'accent sur les résultats. D'autres, tels le Canada ou les États-Unis, ont préféré conserver leur format budgétaire existant et ajouter des informations sur les performances dans les documents complémentaires soumis au Parlement.

Cependant, même les pays ayant modifié la structure de leur budget ont du mal à intégrer dans le processus des informations sur les performances à côté des informations financières. Le gouvernement suédois a ainsi remanié son format budgétaire de façon à ce qu'il reflète plus fidèlement les priorités de l'action publique au milieu des années 90, mais il subsiste une démarcation très nette entre les aspects financiers et les éléments de performance.

Les pouvoirs publics se sont également efforcés de faire prendre en compte des informations sur les performances dans les négociations budgétaires entre le ministère des Finances et les ministères dépensiers, et dans les négociations entre les ministères dépensiers et les organismes publics concernés.

Dans la plupart des pays, il est de tradition que les négociations budgétaires comprennent un volet consacré à la planification. La budgétisation axée sur les performances a officialisé ce processus en renforçant l'accent mis sur la

fixation d'objectifs et la mesure des résultats. La majorité des pays utilisant des informations sur les performances ont adopté une approche de la budgétisation éclairée par les performances.

Cela étant, la plupart des pays de l'OCDE n'ont pas adopté à l'échelle de l'Administration une approche systématique consistant à lier les dépenses aux résultats obtenus, et des projets et objectifs de performance ne sont pas nécessairement examinés pendant la procédure d'établissement du budget. Dans certains pays, la planification est totalement disjointe de la budgétisation.

Les ministères des Finances ont à leur disposition trois grandes catégories d'incitations pour motiver les organismes publics à améliorer leurs performances : les gratifications (ou sanctions) d'ordre financier, l'accroissement (ou la réduction) de la souplesse financière et/ou managériale, enfin, la méthode consistant à « stigmatiser » les entités ayant obtenu de mauvais résultats tout en louant les « bons élèves ».

Dans la plupart des cas, le ministère des Finances n'utilise pas les résultats pour récompenser ou sanctionner financièrement les organismes publics, en partie parce qu'il est admis qu'un tel comportement engendrerait des incitations perverses. Il peut arriver en effet que les mauvaises performances réalisées par un organisme public ne soient pas de son fait ; ainsi, ce n'est pas en réduisant encore les fonds alloués qu'il sera possible de redresser de mauvaises performances attribuables à un financement insuffisant.

Ce serait beaucoup demander que d'attendre des organismes publics qu'ils fournissent des informations objectives si celles-ci doivent être utilisées pour procéder à des coupes claires dans leurs programmes, et la plupart des pays de l'OCDE n'ont pas choisi cette voie. Le seul pays à l'avoir tenté est la Corée, qui a annoncé une réduction budgétaire automatique de 10 % des programmes inefficaces, mais dans certains cas, les informations communiquées par les ministères sont de médiocre qualité, si bien qu'il est difficile de déterminer si un programme individuel est réellement efficace ou non.

L'approche de la « stigmatisation » est populaire, car elle permet de disposer d'informations comparables faciles à comprendre. Le Royaume-Uni établit ainsi des classements pour les hôpitaux et les écoles, aux États-Unis, nombreux sont les gouvernements d'États qui établissent une performance de référence pour les services, et l'Australie compare les performances des différents États en matière de prestation de services au public. ■

Encadré 1.

CONCEVOIR LA BUDGÉTISATION AXÉE SUR LES PERFORMANCES

Sur la base des études menées par l'OCDE et de l'expérience acquise par les différents pays, les suggestions suivantes pourraient aider les pouvoirs publics à concevoir la budgétisation axée sur les performances :

- Adapter l'approche au contexte politique national, dans la mesure où il n'existe pas de modèle unique de budgétisation axée sur les performances.
- Se fixer des objectifs de réforme clairs et les énoncer précisément dès le départ à tous les participants.
- Étudier comment faire coïncider les systèmes budgétaires existants avec l'approche fondée sur les performances.
- Intégrer les informations sur les performances dans la procédure d'établissement du budget, mais éviter, à l'échelle de l'Administration, les systèmes ayant pour effet de lier étroitement les résultats aux affectations de ressources.
- Concevoir des réformes sans perdre de vue l'utilisateur final.
- Faire participer les principales parties prenantes à la conception des réformes.
- Élaborer un cadre commun, à l'échelle de l'Administration, pour la planification et la reddition de compte.
- Concevoir et utiliser différentes catégories d'informations sur les performances.
- Procéder à des évaluations indépendantes des informations sur les performances selon des modalités directes et dans les délais impartis.
- Élaborer des incitations pour amener les fonctionnaires et les hommes politiques à modifier leur comportement.

Comment les résultats sont-ils mesurés ?

Bien que selon de nombreux pays de l'OCDE, les informations sur les performances aient permis d'améliorer les résultats, la responsabilité et l'efficacité, il est difficile de mesurer le succès des initiatives prises par les pouvoirs publics pour introduire des informations sur les performances dans la budgétisation et la gestion. On dispose toutefois de données qualitatives extraites d'études de cas, d'études réalisées par l'OCDE ou encore de la littérature universitaire. Une étude sur les dirigeants fédéraux américains par exemple a montré que 42 % d'entre eux avaient l'impression d'avoir amélioré leurs programmes de façon modérée à importante. Bien que cette appréciation soit subjective, elle fournit tout de même des informations sur l'étendue de la mise en œuvre des réformes.

Il existe également des études de cas sur des organismes publics utilisant des informations sur les performances dans le cadre de leur processus budgétaire. Dans une étude récente de l'OCDE, des ministères des Finances ont cité nommément des ministères et des Administrations ayant fait bon usage des informations sur les performances dans leur procédure d'établissement du budget. Il semblerait que la réussite dépende du type de bien ou de service fourni, du soutien de la direction au sein du ministère concerné et des pressions politiques en faveur de la réforme.

Alors qu'à l'évidence la transparence a augmenté, le fait de fournir des informations n'est pas une fin en soi. L'objectif final est de disposer d'informations objectives et de les utiliser pour prendre des décisions concernant l'action publique et les programmes ainsi que l'affectation des ressources.

Certaines comparaisons internationales de performances, comme par exemple le Programme international de l'OCDE pour le suivi des acquis des élèves (PISA), qui permet de comparer les niveaux d'enseignement dans les pays de l'OCDE, ont suscité dans certains pays un débat sur l'action publique, sur les performances et sur l'affectation des ressources. De telles données sont toutefois assez rares ; il est en effet difficile de produire des données fiables qui permettent des comparaisons internationales correctes. Les différents pays produisent généralement des informations sur les performances à usage interne, et même là, nombreux sont ceux qui ont du mal à fournir des données fiables et de bonne qualité.

Encadré 2.

METTRE EN ŒUVRE LA BUDGÉTISATION AXÉE SUR LES PERFORMANCES

Sur la base des études menées par l'OCDE et de l'expérience acquise par les différents pays, les suggestions suivantes pourraient aider les pouvoirs publics à mettre en œuvre la budgétisation axée sur les performances :

- Trouver une approche de la mise en œuvre appropriée aux structures plus larges de la gouvernance et des institutions.
- Permettre une certaine souplesse dans la mise en œuvre.
- Obtenir le soutien des dirigeants politiques et des responsables de l'Administration, essentiel à la mise en œuvre du changement.
- Développer les capacités du ministère des Finances et des ministères dépensiers.
- Mettre l'accent sur les résultats, et non sur les produits au sens strict.
- Se fixer des objectifs précis, et mesurer et suivre les progrès accomplis pour y parvenir.
- Veiller à ce que la base du programme soit bien comprise par tous.
- Limiter le nombre des objectifs, mais utiliser plusieurs mesures.
- Mettre en place des systèmes d'information disposant de passerelles.
- Veiller à la coopération entre les organismes, fondamentale.
- Prendre en compte les volets consultation et appropriation, qui sont importants.
- Étudier comment les modifications des règles budgétaires peut influencer les comportements, dans le bon ou le mauvais sens.
- Adapter les approches de réforme en fonction de l'évolution des circonstances.
- Mettre en place des mesures d'incitation afin d'amener les fonctionnaires et les hommes politiques à changer de comportement.
- Améliorer la présentation et la diffusion des informations sur les performances.
- Reconnaître les limites des informations sur les performances.
- Ne pas oublier que les moyens comptent au moins autant que la fin.
- Gérer les attentes.

On peut aussi se demander si les informations sur les performances sont objectives lorsqu'elles deviennent l'enjeu d'une querelle politique entre le pouvoir législatif et le pouvoir exécutif. En dépit de ces problèmes, on peut penser qu'il vaut mieux, en tout état de cause, disposer sous une forme ou une autre d'informations quantitative et/ou qualitatives sur les performances que de continuer à fonder les discussions sur des éléments anecdotiques ou étayés par des preuves peu solides.

La démarche consistant à établir des classements pour fournir des informations sur des services tels que la santé (classement des hôpitaux) ou l'éducation (classement des établissements scolaires) est peut-être populaire, mais elle ne permet pas d'expliquer les motifs des bons ou des mauvais résultats obtenus. Un hôpital par exemple peut avoir un taux de mortalité élevé parce qu'il accueille un quota important de patients atteints de maladies incurables. Il n'en reste pas moins que les classements et les étalonnages assortis d'informations plus détaillées peuvent aider les citoyens à faire un choix entre les différents hôpitaux ou écoles au plan local.

Certains pays ont indiqué que leurs ministères et leurs organismes publics utilisaient depuis un certain temps des informations sur les performances pour améliorer la gestion de leurs programmes et s'en servaient comme signal d'alerte permettant de mettre au jour les mauvaises performances. Selon certains organismes, ces mesures ont également contribué à améliorer l'efficacité. ■

Quelle sera la prochaine étape ?

La plupart des pays de l'OCDE rencontrent encore des problèmes avec ces changements. Quelle que soit l'approche retenue, il existe des difficultés communes, notamment pour savoir comment améliorer les systèmes de mesure, trouver des moyens adéquats pour intégrer les informations sur les performances dans la procédure d'établissement du budget, attirer l'attention des principaux décideurs, ou encore améliorer la qualité de l'information. Même s'il y a des exceptions, la plupart des gouvernements ont du mal à fournir en temps voulu aux décideurs des informations de bonne qualité, crédibles et pertinentes, pour rien dire des incitations à utiliser ces informations lors de la prise des décisions budgétaires.

Les pouvoirs publics exercent un large éventail de fonctions, de la construction des routes aux conseils prodigués aux voyageurs à l'étranger, et les mesures de performances s'appliquent plus facilement à certaines catégories de fonctions ou de programmes qu'à d'autres. Les domaines dans lesquels les mesures de performances sont les plus élaborées sont l'éducation et la santé. Des problèmes se posent en particulier pour les activités intangibles telles que les conseils en matière d'action publique. Il est aussi quelquefois difficile de fixer des objectifs clairs et de mettre en place des systèmes satisfaisants de collecte des données. En effet, pour qu'on puisse en garantir la qualité, il faut que les données soit vérifiées et validées une fois qu'elles ont été collectées. Or, mettre en place et maintenir de tels systèmes exige quelquefois beaucoup de temps et d'argent.

Néanmoins, les pays font état d'un certain nombre d'avantages tirés de l'utilisation d'informations sur les performances dans le mécanisme d'établissement du budget. Outre qu'il permet de mettre davantage l'accent sur les résultats, un tel outil permet de disposer d'informations plus nombreuses et de meilleure qualité sur les objectifs et les priorités des pouvoirs publics, et sur la manière dont les différents programmes contribuent à atteindre ces objectifs. Une telle approche incite également à s'intéresser de plus près à la planification et donne des indications sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Les citoyens continueront à exiger des résultats en contrepartie de leurs impôts et, malgré les difficultés liées à cette approche, les informations sur les performances et la budgétisation axée sur les performances resteront une nécessité. ■

Pour plus d'informations

Pour en savoir plus sur les travaux de l'OCDE consacrés à la budgétisation et à la gestion axées sur les performances, vous pouvez contacter Teresa Curristine, courrier électronique : teresa.curristine@oecd.org, tél. : +33 1 45 24 18 52.



Références

OCDE (2007), **La budgétisation axée sur la performance dans les pays de l'OCDE**, ISBN 978-92-64-03406-8, 40 €, 240 pages.

OCDE (2005), **Moderniser l'État : La route à suivre**, ISBN 978-92-64-01051-2, 30 €, 268 pages.

Curristine, T, Z. Lonti et I. Joumard (2007), "Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities", *OECD Journal on Budgeting*, 7(1), pp. 161-201.

Curristine, T. (2005a), "Performance Information in the Budget Process: Results of the OECD 2005 Questionnaire", *OECD Journal on Budgeting*, 5(2), pp. 87-131.

Curristine, T. (2005b), "Government Performance: Lessons and Challenges", *OECD Journal on Budgeting*, 5(1), pp. 127-151.

Schick, A. (2003), "L'État performant : réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits", *Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire*, 3(2), pp. 79-117.

Les publications de l'OCDE sont en vente sur notre librairie en ligne :
www.oecd.org/librairie

Les publications et les bases de données statistiques de l'OCDE sont aussi disponibles
sur notre bibliothèque en ligne : www.SourceOCDE.org

Où nous contacter ?

SIÈGE DE L'OCDE DE PARIS

2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
Tél. : (33) 01 45 24 81 67
Fax : (33) 01 45 24 19 50
E-mail : sales@oecd.org
Internet : www.oecd.org

ALLEMAGNE

Centre de l'OCDE de Berlin
Schumannstrasse 10
D-10117 BERLIN
Tél. : (49-30) 288 8353
Fax : (49-30) 288 83545
E-mail :
berlin.centre@oecd.org
Internet :
www.oecd.org/berlin

ÉTATS-UNIS

Centre de l'OCDE
de Washington
2001 L Street N.W., Suite 650
WASHINGTON DC 20036-4922
Tél. : (1-202) 785 6323
Fax : (1-202) 785 0350
E-mail : [washington.
contact@oecd.org](mailto:washington.contact@oecd.org)
Internet : www.oecdwash.org
Toll free : (1-800) 456 6323

JAPON

Centre de l'OCDE de Tokyo
Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho,
Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Tél. : (81-3) 5532 0021
Fax : (81-3) 5532 0035
E-mail : center@oecdtokyo.org
Internet : www.oecdtokyo.org

MEXIQUE

Centre de l'OCDE du Mexique
Av. Presidente Mazaryk 526
Colonia: Polanco
C.P. 11560 MEXICO, D.F.
Tél. : (00 52 55) 9138 6233
Fax : (00 52 55) 5280 0480
E-mail :
mexico.contact@oecd.org
Internet :
www.oecd.org/centrodemexico

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques de la Direction des relations publiques
et de la communication. Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.