

## DÉVELOPPEMENT DU BUDGET PAR OBJECTIFS : ATELIER À TUNIS SUR LA NOUVELLE APPROCHE BUDGÉTAIRE FONDÉE SUR LES RÉSULTATS

Par Pierre Demangel,  
Economiste principal et Spécialiste du secteur public



Un séminaire sur le "Budget par objectifs" s'est déroulé à Tunis du 26 au 27 juin 2006 et s'inscrit dans un programme de coopération pluriannuel (2006-2008) entre la Banque mondiale et la Tunisie pour l'introduction des concepts de performance et de résultats dans la gestion budgétaire. Ce séminaire a été suivi par environ 120 fonctionnaires tunisiens de divers ministères et des corps de contrôle. Il a été animé par une équipe de la Banque mondiale et a pu étudier les expériences communiquées par des experts du Maroc, de l'Algérie, de France et de la GTZ. Ce séminaire est considéré comme un pas en avant pour la mise en œuvre de la réforme budgétaire en Tunisie.

La Tunisie se propose de développer une gestion budgétaire par objectifs et a opéré en mai 2003 une révision de la loi organique du budget pour rendre possible l'affectation des ressources dans la loi des finances selon des programmes et missions. Afin de réaliser cette modernisation de son système budgétaire, l'administration tunisienne a demandé à la Banque mondiale son appui pour:

- Affiner le diagnostic quant à la disposition du système actuel à évoluer vers un système de budget par objectif;
- Appuyer l'administration pour la conception du cadre budgétaire par objectifs; et
- Aider à la mise en place de la réforme. Une première opération d'appui a eu lieu en 2005. L'équipe de la Banque mondiale a produit un rapport proposant une méthodologie pour

l'approche « budget par objectifs » ainsi que pour la conduite d'opérations pilotes. Le présent protocole concerne la poursuite de l'appui de la Banque suite à la demande en ce sens des autorités tunisiennes. Cette activité d'appui se fait également en partenariat avec l'Union Européenne, qui finance de son côté des actions d'assistance technique en matière de cadre des dépenses à moyen terme (CDMT) et de budget par objectifs, notamment dans certains secteurs.

La Tunisie a demandé à la Banque de continuer son appui. Un cadre de coopération pluriannuel a été développé à cette fin. Il s'agit d'un instrument programmatique «P-ESW<sup>1</sup>» pour lequel un protocole d'accord portant sur la période 2006-2008 a été signé entre la Banque et les autorités tunisiennes. Le PESW a été choisi en tant qu'instrument de

partenariat. Il permet d'apporter un appui analytique et méthodologique au programme de réforme de l'administration publique, notamment en faisant partager aux équipes tunisiennes impliquées dans la réforme les connaissances et pratiques des autres pays. La durée du programme s'étend jusqu'au 30 juin 2008 et fera l'objet d'une évaluation annuelle par l'Economiste en Chef de la région MENA de la Banque mondiale.

### Les résultats attendus sont :

- Un renforcement de la rigueur budgétaire en matière de dépenses publiques par l'institution d'une programmation pluriannuelle à moyen terme.
- Une gestion plus efficiente de la dépense publique grâce à une réorientation du budget vers les résultats et les performances.



Le séminaire a été suivi par environ 120 fonctionnaires tunisiens.

<sup>1</sup> "Programmatic Economic and Sector Work".

## L'ÉVÉNEMENT

Les autorités tunisiennes ont lancé des expériences pilotes permettant de tester la démarche de budgets par objectifs sur un certain nombre de "programmes pilotes" dans les ministères de la santé, de l'agriculture, et de l'enseignement supérieur. Le programme d'appui de la Banque au titre de l'année 2006/07 consistera à appuyer ces expériences pilotes.

Il comprend également la réalisation d'un atelier destiné à diffuser les concepts du budget par objectifs dans l'administration tunisienne en se basant sur :

- Les concepts et méthodes détaillés dans le rapport de 2005 sur le budget par objectifs;
- Les premiers enseignements des expériences pilotes sectorielles; et
- Les expériences étrangères, en particulier celles du Maroc, de la France et de l'Allemagne.

L'atelier sur le développement du budget par objectifs pour la Tunisie a été conçu pour sensibiliser l'administration tunisienne à la réforme dans son ensemble, et partager les expériences acquises sur toutes ces questions. L'atelier a inclus les sessions suivantes :

### La rénovation du processus budgétaire pour améliorer l'efficacité des dépenses publiques

Cette série de trois présentations a expliqué le concept global de transition vers un système de gestion budgétaire qui permette une meilleure utilisation des ressources publiques à travers davantage de flexibilité dans la mise en œuvre du budget, l'utilisation d'objectifs et d'indicateurs de performance, et l'utilisation de la contractualisation entre les ministères et ses services déconcentrés, tout en l'inscrivant dans un cadrage macro-économique pluriannuel. Le ministère des finances tunisien a présenté les grandes orientations du projet de processus budgétaire axé sur les résultats. La deuxième présentation, par l'équipe de la Banque, a situé



cette démarche dans une perspective comparative des systèmes budgétaires des pays d'Afrique du Nord. La troisième conférence, par un expert de la Banque, a été consacrée à une exposition des principes du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT), et des meilleures expériences en la matière.

### L'analyse des expériences existantes

Cette série de quatre présentations avait pour but de familiariser les participants avec les réformes entreprises ou ayant déjà abouti dans un certain nombre d'autres pays. Le ministère des finances du Maroc a présenté son programme de réforme de l'administration publique et a discuté les difficultés et leçons des premières années de mise en œuvre du programme. Des experts algériens et français ont fait de même en ce qui concerne la réforme budgétaire dans leurs pays respectifs. Enfin une experte allemande a parlé de l'expérience dans son pays.

### La mise en place des systèmes de gestion de la performance

Cette série de trois présentations a exploré les relations entre la budgétisation par objectifs et le système de suivi de performance. Elle

a identifié la manière dont l'information produite par un système basé sur la performance peut être intégrée dans le processus de budgétisation et de gestion. Elle a passé en revue les principes fondamentaux d'un système utile de suivi et d'évaluation de la performance. Une première présentation a traité des principes du suivi de la performance dans le contexte du système budgétaire tunisien, et des relations entre la vision stratégique, le système d'information, et l'utilisation des informations de performance. Cette présentation a été faite par la Banque mondiale. Une deuxième présentation par le ministère de la santé du Maroc a traité de la question de la contractualisation pour la performance entre le ministère et ses services déconcentrés. Le Ministère de l'Enseignement Supérieur a fait part de ses résultats en matière de gestion par objectifs, en particulier dans le cadre de l'université de Sfax. Une présentation par la Cour des Comptes tunisienne a parlé des aménagements à apporter au système de contrôle pour tirer tout avantage du système de budget par objectifs. Enfin une réflexion sur l'introduction de la comptabilité patrimoniale dans la gestion publique a été menée par un expert de la Banque mondiale.

Pour plus d'information sur l'atelier et le rapport, consultez le site web de la Banque mondiale en Tunisie :

[www.banquemondiale.org/tn](http://www.banquemondiale.org/tn)