

# Les examens des dépenses en tant qu'outils de gestion dans le secteur public

prof. Marta Postula  
Université de Varsovie  
Faculté de Management



UNIwersytet  
Warszawski

# Ordre du jour

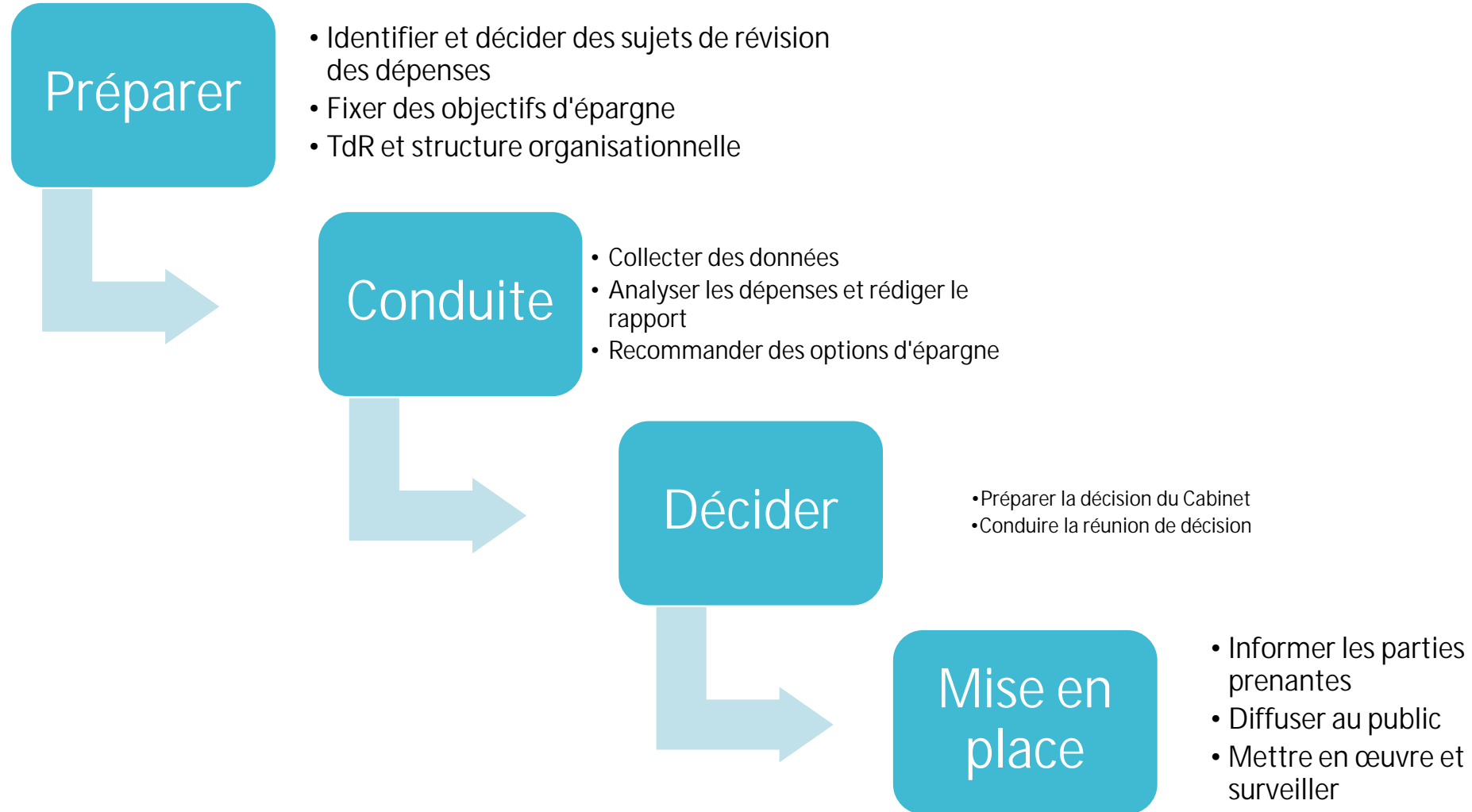
- I. Introduction - Définitions des examens des dépenses
- II. Principales phases du processus d'examen des dépenses
- III. Caractéristiques Commentaires sur les dépenses
- IV. Progrès dans la mise en œuvre des examens des dépenses
- V. Les examens des dépenses fonctionnent-elles?
- VI. Résumé



# Examen des dépenses: définitions

1. Les revues de dépenses constituent l'un des instruments de l'évaluation des politiques publiques. Placer les révisions des dépenses dans un contexte plus large d'évaluation des politiques constitue un préambule utile pour explorer leurs conditions préalables et caractéristiques spécifiques.
2. Les examens des dépenses font référence à un examen systématique et approfondi des dépenses de base10 dans le but de détecter des économies d'efficacité et des possibilités de réduire les dépenses peu prioritaires ou inefficaces dans le cadre d'un effort coordonné.
3. Les revues de dépenses peuvent avoir deux dimensions.
  - **Premièrement** , une dimension stratégique mettant en cause la pertinence du financement public par rapport à un objectif politique spécifique, la profondeur de l'implication des autorités publiques et, par conséquent, du niveau / de l'organisme public concerné.
  - **Deuxièmement** , une dimension tactique visant à augmenter - pour les politiques satisfaisant au test stratégique - l'efficacité de chaque euro public dépensé en optimisant le rapport entre le niveau de dépense et l'impact, par exemple en termes de qualité de service.

# Principales phases du processus d'examen des dépenses



# Examen des dépenses: caractéristique

- Les examens des dépenses ne portent pas uniquement sur l'efficience ou l'efficacité d'une intervention publique donnée avec les niveaux de financement actuels.
- Les résultats concernent la programmation financière pluriannuelle. Les examens des dépenses sont effectués périodiquement et se concentrent sur une période donnée (par exemple, une fois tous les quatre ans et peuvent être mis à jour; le système peut contenir deux types de documents différents utilisés à des fins différentes).
- La responsabilité de la procédure de révision des dépenses incombe à la fois au ministère des finances et à la chancellerie du conseil des ministres ou au cabinet du premier ministre.

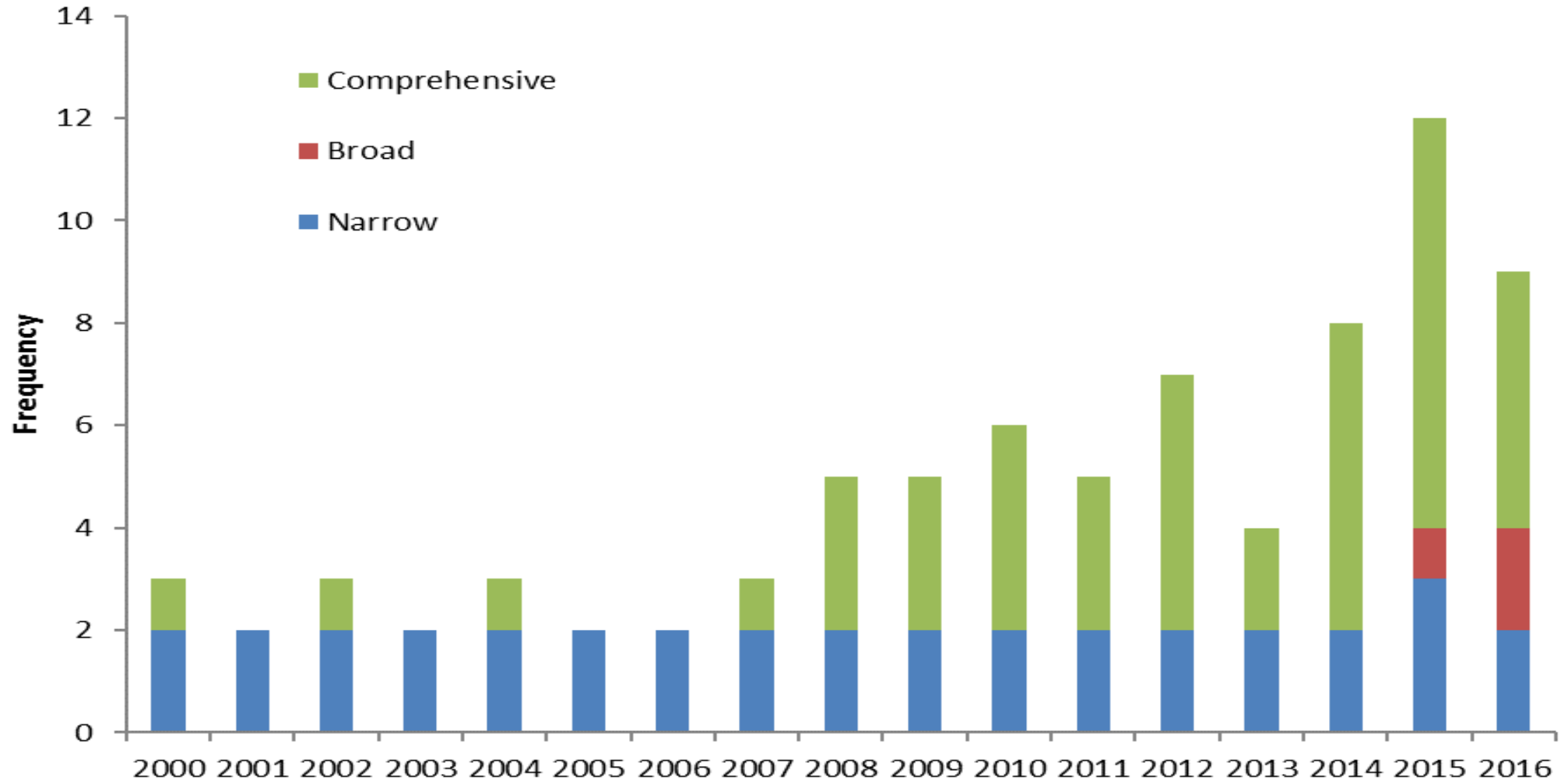
# Examen des dépenses: caractéristique

- Les résultats des examens des dépenses devraient systématiquement être pris en compte dans la planification budgétaire annuelle (car ils permettent de réaliser des économies substantielles, par exemple en Irlande 7,8 milliards d'euros, aux Pays-Bas 36 milliards d'euros) [Robinson M., Examens des dépenses..., 2013; Gouvernance publique..., 2013].
- Les comités spéciaux (organes) agissant à titre consultatif sont essentiels pour l'évaluation.

## Des questions supplémentaires qui pourraient être abordées lors d'un examen approfondi des examens des dépenses afin de tirer des enseignements pour les pays (OCDE):

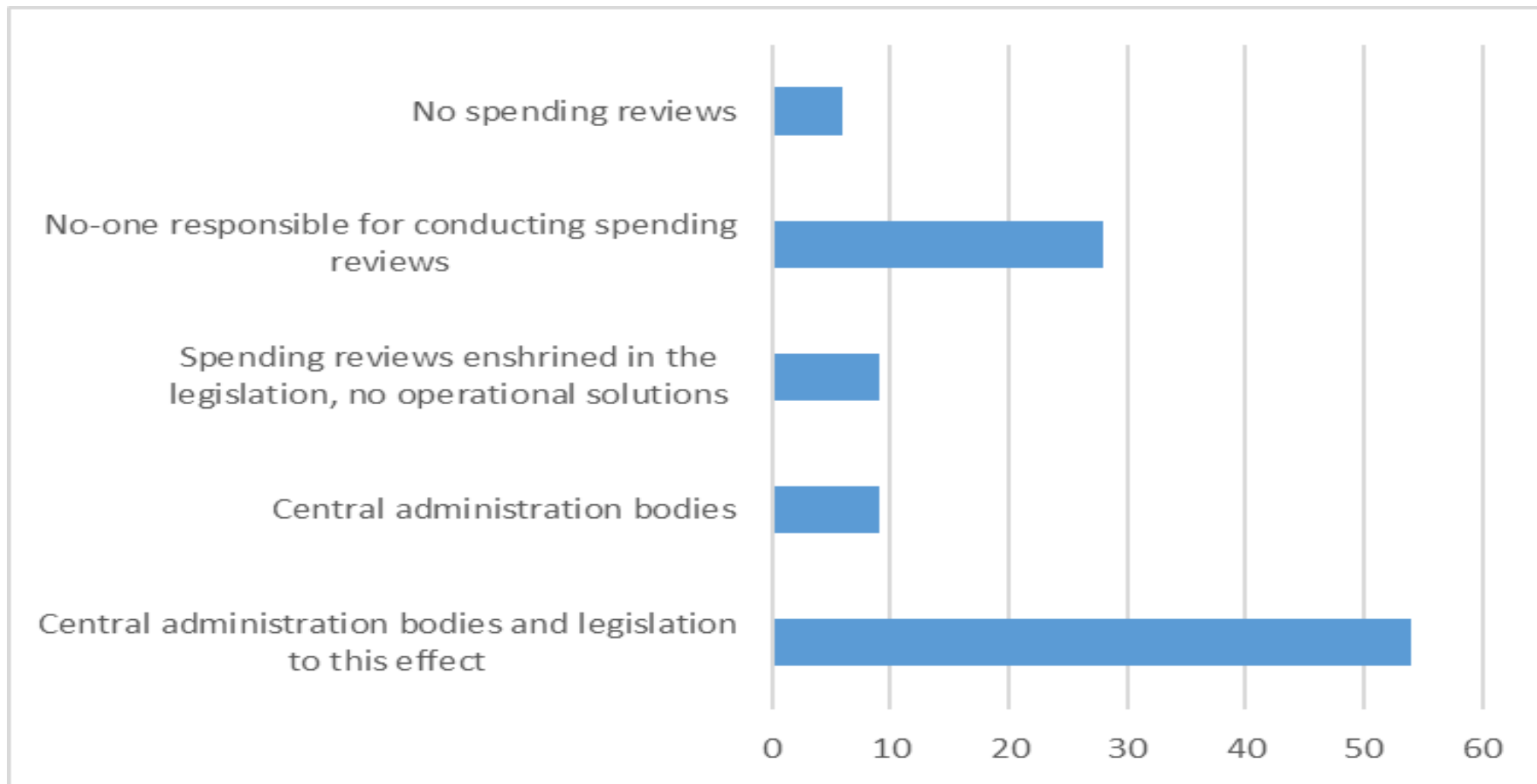
- Les examens sont-ils principalement utilisés pour la consolidation fiscale? Ont-ils également été utilisés pour faire place à de nouvelles priorités de dépenses?
- Quels ont été les résultats des examens des dépenses (en termes d'assainissement budgétaire, mais aussi d'équité et d'acceptabilité) par rapport à d'autres approches de réduction budgétaire telles que les décotes ou les dividendes liés à l'efficacité?
- Dans quelles circonstances les examens des dépenses ont-ils rencontré plus ou moins de résistance de la part du grand public? Des ministères et des agences?
- De quelle manière l'effet des examens des dépenses est-il lié au besoin perçu de réduction des dépenses de la part de la société et des politiciens?
- Certaines revues de dépenses ont-elles donné lieu à des consultations importantes et, dans l'affirmative, qui était impliqué?
- Quels sont les besoins en capacités, capacités et données des examens des dépenses pour les ministères des Finances? Pour les ministères et organismes sectoriels ?
- Les examens des dépenses ont-ils identifié des propositions de réforme structurelle et politique ainsi que des propositions d'économies?

Figure 1. Number and scope of spending reviews

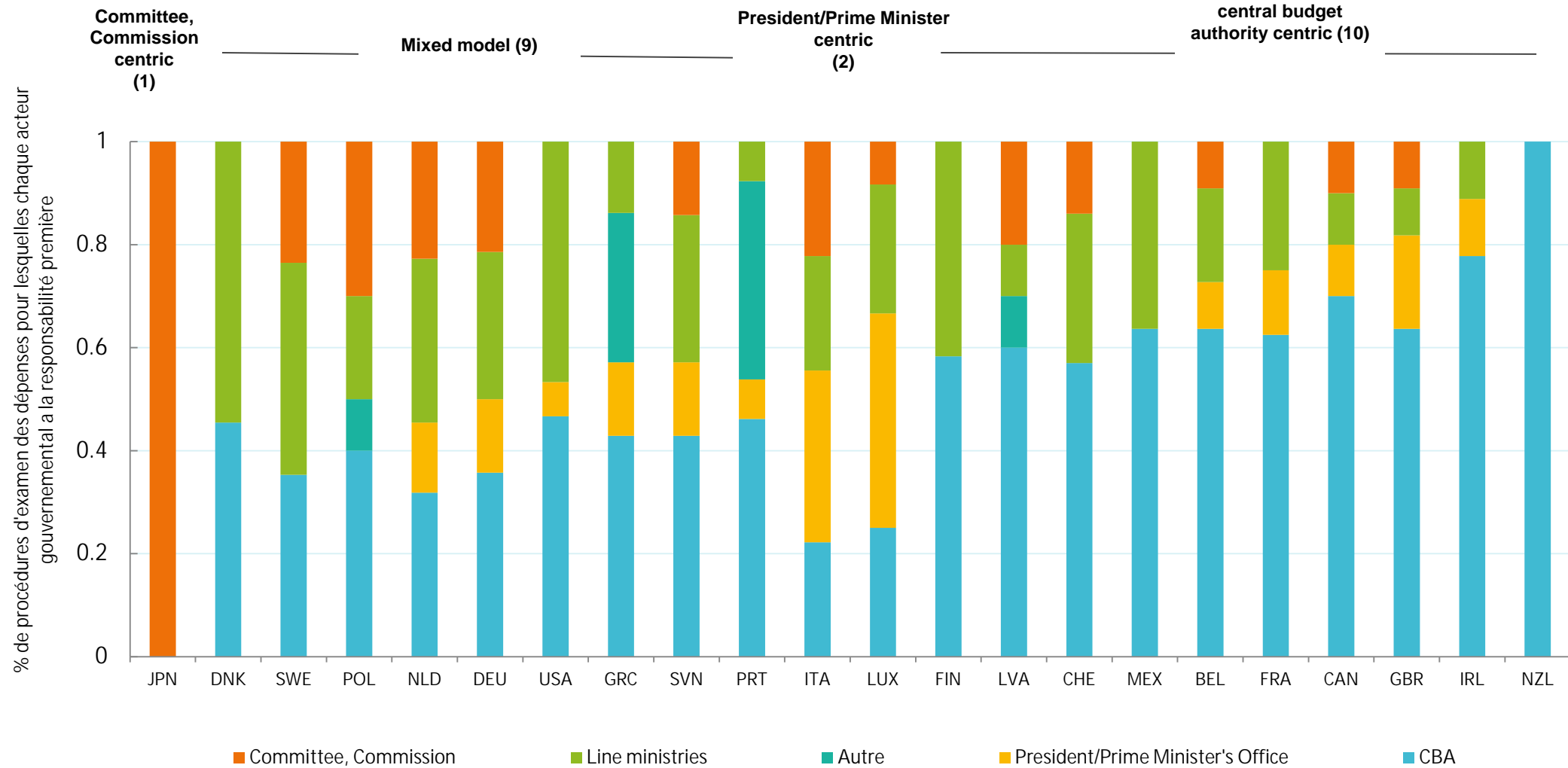




**Figure 2. Managing spending review process (% of all countries that declare the use of spending reviews)**



### Figure 3 Modèle de gouvernance de l'examen des dépenses, 2016



Source : OCDE (2016), Enquête sur la budgétisation axée sur la performance, OCDE, Paris.

# Résumé

En résumant les analyses discutées dans le présent document, nous pouvons identifier quelques principes pertinents liés à l'intégration des examens des dépenses dans les systèmes de gestion publics:

- En reliant les examens des dépenses à la planification, nous renforçons l'impact des examens sur le budget et nous pouvons nous attendre à une meilleure évaluation des programmes gouvernementaux individuels.
- Les revues de dépenses «focalisent» l'attention des unités chargées de tâches particulières, qui sont invitées à réfléchir à ces tâches et à améliorer leurs performances.
- Les revues périodiques des dépenses permettent de les relier au cycle politique dans un pays donné et leurs résultats peuvent constituer un motif de changement prioritaire.

# Résumé

En même temps, si nous décidons d'utiliser des examens des dépenses, nous devons garder à l'esprit que:

- Les examens des dépenses effectués trop tard pour la mise en œuvre de la tâche en question ne sont pas pertinents pour la politique sociale et économique.
- Les examens des dépenses peuvent devenir un fardeau administratif car ils engagent des ressources et leurs résultats ne sont pas pris en compte dans la prise de décision.
- Les examens des dépenses ont souvent un impact limité sur les décisions prises car aucun règlement n'obligerait à en tirer des conclusions ni aucun incitatif politique ou administratif à le faire.

# Des questions ?

[mpostula@wz.uw.edu.pl](mailto:mpostula@wz.uw.edu.pl)



UNIWERSYTET  
WARSZAWSKI