

RAPPORT D'ACTIVITÉ  
2013-2014

# DIRECTION DU BUDGET



“ **S** i l'économie n'a précédé,  
aucune réforme  
n'est possible. ”

Lettre de Turgot au roi, 24 août 1774

# SOMMAIRE

■	<b>Éditorial</b>	p. 2
■	<b>Portrait</b>	
	Missions	p. 6
	Organisation	p. 7
	L'album de la direction	p. 8
■	<b>Champs d'action</b>	
	Définir la stratégie des finances publiques	p. 22
	Élaborer les lois de finances	p. 26
	Suivre l'exécution du budget	p. 29
	Développer la performance de la gestion publique	p. 31
	Réformer, moderniser	p. 37
	Participer à l'élaboration du budget européen	p. 44
■	<b>Une direction en mouvement</b>	
	Parier sur la diversité	p. 48
	Accompagner le développement des talents	p. 49
	Optimiser les outils et les techniques	p. 51

# ÉDITORIAL

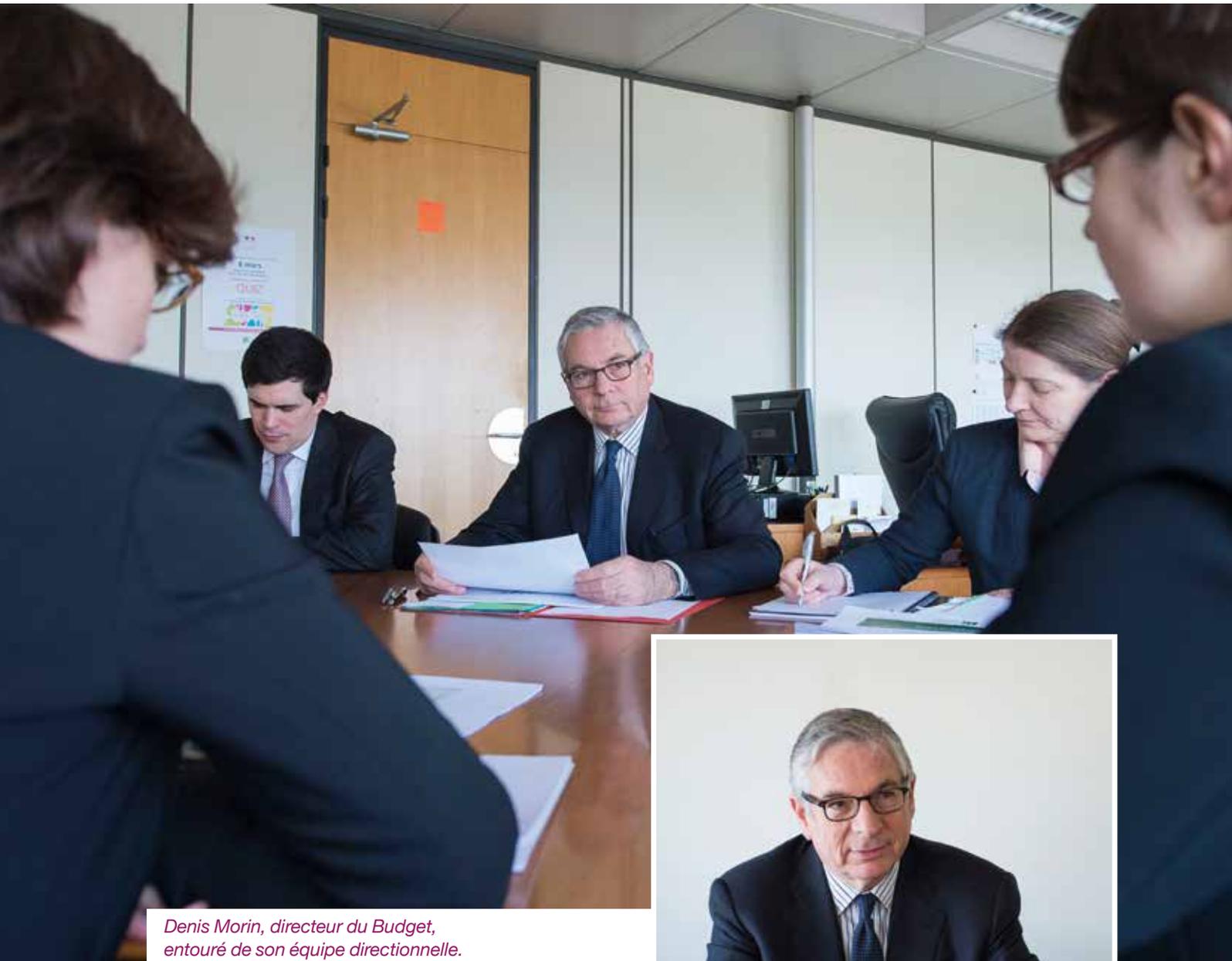
La crise de la zone euro a conduit à renforcer les règles européennes en matière de finances publiques. En témoignent le « six-pack », le traité européen sur la stabilité, la coordination et la gouvernance (TSCG) et le « two-pack », mais aussi, en France, deux textes majeurs : la loi organique relative à la programmation et à la gouvernance des finances publiques, et le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique. Ces deux textes ont fortement impacté les missions et l'organisation la direction du Budget et la placent plus que jamais au cœur de la régulation de la dépense.

Ainsi, 2013 et 2014 ont été, pour la direction, deux années à grands enjeux : la préparation d'une nouvelle programmation budgétaire triennale pour les années 2015-2017 ; l'introduction de nouvelles règles de gouvernance dans la loi de programmation des finances publiques 2014-2019, qui définit les grandes orientations de la trajectoire des finances publiques à moyen terme ; dans le cadre de la revue de dépenses, comme auprès du Conseil stratégique de la dépense publique, les propositions de réformes structurelles dans tous les domaines de l'action publique ; l'optimisation du suivi de la performance des programmes du budget de l'État.

Proposer encore et toujours plus de réformes structurelles : c'est une nécessité pour mieux maîtriser les dépenses. Mieux débusquer l'inefficience, toujours se poser la question de la qualité de la dépense et de l'euro investi, avec pour horizon le retour progressif à l'équilibre budgétaire. Nous avons le devoir, à la direction du Budget, de nous préoccuper auprès de nos concitoyens de la façon dont l'argent public est dépensé. La direction ne travaille pas seulement dans une logique de rendement immédiat, mais veille à construire un dialogue permanent avec les acteurs de la dépense publique, en faveur de l'efficience. Et les efforts de chacun semblent porter leurs fruits, puisque le déficit structurel a sensiblement diminué depuis 2011.

Renforcer l'efficience de nos dépenses collectives. C'est dans ce sens que les équipes de la direction du Budget continueront d'œuvrer. Des équipes talentueuses, inventives et persévérantes, qui savent à la fois répondre à l'urgence de la décision gouvernementale et mobiliser l'expertise nécessaire à la préparation des grandes stratégies qui dessinent l'avenir.

Denis Morin,  
directeur du Budget



*Denis Morin, directeur du Budget, entouré de son équipe directionnelle.*



“ **N**ous avons le devoir, à la direction du Budget, de nous préoccuper auprès de nos concitoyens de la façon dont l'argent public est dépensé.

Denis Morin, directeur de Budget

”





# MISSIONS

La direction du Budget occupe un rôle central dans le fonctionnement de l'État. Avec pour impératif la soutenabilité de la dépense publique, conformément aux exigences de la LOLF et au regard des engagements européens de la France, elle définit la stratégie des finances publiques, élabore les lois de finances, pilote l'exécution du budget de l'État, coordonne les autorités chargées du contrôle budgétaire, et exerce la tutelle financière des organismes publics. Mettant sa créativité et son expertise au service de l'efficacité et de la performance, elle a développé une ingénierie budgétaire dont elle travaille constamment à améliorer les processus.

## Un rôle étendu

Depuis la mise en place de la LOLF, dont elle assure le pilotage depuis 2006, et dans le contexte économique actuel, où la maîtrise des dépenses publiques apparaît plus que jamais nécessaire, la direction du Budget a vu son rôle renforcé. Chargée de rendre soutenables les politiques menées par le Gouvernement, ses travaux portent sur l'ensemble de la dépense publique : l'État, les collectivités territoriales, la sécurité sociale, l'assurance chômage et les régimes complémentaires de retraite. Sa connaissance à la fois synthétique et détaillée du champ de la dépense dans les différents secteurs publics lui permet de remplir pleinement sa mission de conseil et d'aide à la décision gouvernementale ; elle lui permet également d'être force de proposition en matière de réformes structurelles ; elle lui permet enfin de garantir la cohérence des politiques publiques avec la trajectoire des finances publiques fixée, à partir de son expertise, par le Gouvernement et votée par le Parlement.

## Le maître d'œuvre du pilotage des finances publiques et de son cadre normatif

La direction du Budget exerce huit missions en propre, fixées par décret :

- 1 – Définition de la politique des finances publiques, de la politique budgétaire de l'État ainsi que des outils de pilotage de ces politiques ;
- 2 – Programmation pluriannuelle de mise en œuvre de ces politiques et proposition, à ce titre, d'évolutions de politiques publiques compatibles avec cette programmation ;
- 3 – Élaboration des lois de finances, suivi et pilotage de l'exécution du budget de l'État, suivi des besoins ou capacités de financement des administrations publiques ;
- 4 – Définition des principes relatifs à la comptabilité budgétaire ;
- 5 – Amélioration de la performance de la gestion de l'État et des organismes bénéficiaires d'une subvention pour charges de service public ;
- 6 – Coordination et contrôle de l'action des autorités chargées du contrôle budgétaire ;
- 7 – Suivi des aspects budgétaires des travaux relatifs aux politiques européennes, à leur évolution pluriannuelle, aux modes de financement de l'Union européenne ainsi qu'à l'élaboration et à l'exécution du budget communautaire annuel ;
- 8 – Tutelle financière des organismes entrant dans son champ de compétence.

### À consulter sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr) :

- Décret n° 2007-447 du 27 mars 2007 relatif à la direction du Budget
- Arrêté du 23 juin 2014, modifiant l'arrêté du 27 mars 2007, portant organisation de la direction du Budget

## Le cadre législatif des missions de la direction

### Cadre européen

**Le pacte de stabilité et de croissance (PSC)** : système commun de gouvernance budgétaire mis en place par les États membres, adopté le 17 juin 1997 et dont la révision a été approuvée le 23 mars 2005.

En réponse à la crise des dettes souveraines en zone euro, trois textes sont depuis venus renforcer le PSC.

**Le « six-pack »** : adopté le 4 octobre 2011, il permet une meilleure surveillance des budgets des États membres et systématise les sanctions financières.

**Le traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance (TSCG)** : entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013, il fixe les règles de la discipline budgétaire et sa transposition obligatoire dans le droit national des États signataires.

**Le « two-pack »** : entré en vigueur le 30 mai 2013, il incite les États à intégrer le calendrier européen dans leur processus budgétaire national et à mettre en place un conseil budgétaire indépendant chargé de surveiller la mise en œuvre des plans budgétaires nationaux prévus à moyen terme.

### Cadre national

**La loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances (LOLF)** : véritable constitution financière de l'État appliquée pour la première fois en 2006, elle fixe le contenu, détermine la présentation et régit l'examen et le vote des lois de finances.

**La loi organique relative à la programmation et à la gouvernance des finances publiques du 17 décembre 2012** : transposition du TSCG dans le droit français, elle encadre les lois de programmation des finances publiques (LPFP).

**Le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) du 7 novembre 2012** : prolongement de la LOLF, il est destiné à moderniser les pratiques de gestion, à harmoniser et rendre plus efficace la gestion budgétaire et comptable de l'ensemble des organismes publics.

# ORGANISATION

Avec ses 245 agents sur le site de Bercy et ses 158 agents dans les départements de contrôle budgétaire des ministères, la direction du Budget apparaît comme une structure administrative légère et dynamique.

Son champ d'action interministériel et son expertise budgétaire lui confèrent un périmètre d'intervention très large, étayé par une organisation modulable et flexible. Pour mener à bien ses missions, elle s'appuie en outre sur un important réseau de partenaires métiers.

## Huit sous-directions pour couvrir le champ des finances publiques

Pilotée par le directeur, Denis Morin, secondé par la chef de service, Sophie Mantel, la direction du Budget comprend six sous-directions sectorielles, qui coordonnent des bureaux affectés à un ou deux secteurs de la vie publique, selon un découpage permettant de suivre les différentes missions du budget de l'État et plus largement l'ensemble des politiques publiques. La direction s'appuie également sur deux sous-directions de synthèse, chargées de synthétiser les travaux des autres sous-directions afin, pour la première, d'établir le cadre de la politique budgétaire et de son exécution, et, pour la seconde, de fixer les règles de gestion et de promouvoir la performance de la gestion publique. Enfin, la mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB) appuie le développement du contrôle interne budgétaire au sein des services de l'État. Grâce à cette organisation permettant aux bureaux de travailler en synergie, la direction du Budget dispose d'une connaissance à la fois synthétique et détaillée par secteur des politiques publiques et de leurs modalités de financement.

## Un réseau de contrôleurs budgétaires

Afin d'exercer son contrôle sur la prévision et l'exécution budgétaires, de renforcer la prévention des risques et de s'assurer de la soutenabilité du budget, la direction s'appuie sur un réseau de contrôleurs budgétaires dans les ministères et en région. Au sein des 11 départements de contrôle budgétaire intégrés aux 11 services de contrôle budgétaire et comptable ministériels, la direction compte 158 agents en propre. Ils travaillent sous l'autorité fonctionnelle des 11 responsables des départements du contrôle budgétaire, eux-mêmes sous l'autorité de 11 contrôleurs budgétaires et comptables ministériels. Six chargés de mission dédiés aux opérateurs de l'État complètent ce réseau. Au niveau

régional, les contrôleurs budgétaires régionaux (CBR) sont placés sous l'autorité des directeurs régionaux des finances publiques. On compte 23 CBR en métropole, dont un rattaché à la préfecture de police de Paris, et quatre dans les DOM.

## Une direction d'état-major au cœur de l'État

Au sein des ministères économiques et financiers, la direction du Budget entretient des liens étroits avec les cabinets ministériels, notamment celui du secrétaire d'État au Budget, auprès de qui elle joue un rôle de conseil et dont elle met en œuvre la politique.

La direction travaille également avec de nombreux services tels que la direction générale des Finances publiques (DGFiP), l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE), la direction générale du Trésor, la direction des Affaires juridiques, la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFFP) ou encore l'Inspection générale des finances (IGF) et le Contrôle général économique et financier (CGEFI).

À l'extérieur de Bercy, la direction est en relation avec les directions des Affaires financières (DAF) des ministères gestionnaires, et les organismes publics sur lesquels elle exerce une tutelle stratégique et financière, siégeant à plus de 200 conseils d'administration. Elle se coordonne en outre avec le secrétariat général des Affaires européennes (SGAE) sur les questions européennes.

Enfin, elle est en relation avec le Conseil d'État pour l'examen des textes soumis à son avis, avec le Haut Conseil des finances publiques, avec le Parlement, en particulier pour l'examen des projets de lois de finances, et avec la Cour des comptes, notamment pour les rapports sur les résultats et la gestion budgétaire de l'État, la certification des comptes ou la rédaction de son rapport public annuel.



# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LE COMITÉ DE DIRECTION

Présidé par Denis Morin, directeur du Budget, le comité de direction réunit tous les lundis le chef de service et les huit sous-directeurs. Il est le lieu où s'orchestre la mise en œuvre, en termes budgétaires, de la stratégie de finances publiques décidée par le Gouvernement.

Temps d'échange et de partage de l'information, il est également l'occasion pour les sous-directeurs de coordonner leur action. Il est enfin le lieu de décision de la politique interne de la direction, en matière de ressources humaines, et de qualité de vie au travail notamment.



*De gauche à droite :*

- 1 – Alexandre Koutchouk, sous-directeur de la 7<sup>e</sup>, Philippe Lonné, sous-directeur de la 8<sup>e</sup> depuis mars 2015, Denis Morin, directeur...*
- 2 – ...Vincent Moreau, sous-directeur de la 5<sup>e</sup>, Alexandre Grosse, sous-directeur de la 8<sup>e</sup> jusqu'en mars 2015...*
- 3 – ...Sophie Mantel, chef de service, Denis Charissoux, sous-directeur de la 4<sup>e</sup>, Mélanie Joder, sous-directrice de la 1<sup>re</sup>, Marine Camiade, sous-directrice de la 2<sup>e</sup>...*
- 4 – ...Gautier Bailly, sous-directeur de la 6<sup>e</sup>, Arnaud Jullian, sous-directeur de la 3<sup>e</sup>...*
- 5 – ...Évelyne Dubuis et Dominique Chardon, les assistantes de direction, en charge notamment des agendas du directeur et du chef de service.*

# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## À L'APPUI DES MÉTIERS DE LA DIRECTION

Une mission et quatre bureaux support relevant de la chef de service sont au service des métiers et des agents de la direction.

“**E**fficacité, réactivité, fiabilité, proximité sont l'engagement permanent des services support de la direction. Ressources humaines, système d'information et logistique, courrier et archives, communication assurent ainsi un environnement professionnel performant et promeuvent une réelle qualité de vie au travail.”

Sophie Mantel, chef de service

1 Les assistantes des sous-directions.

2 La mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB) est chargée d'établir la méthodologie du contrôle interne budgétaire, de l'audit interne budgétaire et d'appuyer leur développement au sein des services de l'État. La MACIB est placée sous l'autorité conjointe du directeur du Budget et du chef du service du contrôle général économique et financier ; ses travaux se situent en interaction avec de nombreux domaines d'action de la direction. Elle anime le réseau des référents ministériels en charge de déployer le CIB et participe au comité d'harmonisation de l'audit interne (CHA).



3 Le bureau des ressources humaines assure la gestion des personnels de la direction et des départements de contrôle budgétaire (DCB) : recrutement, parcours professionnels, carrière, évaluation, rémunération, gestion administrative, formation, action sociale. Il est ainsi responsable de l'ensemble de l'offre de services « ressources humaines » pour l'ensemble de ces personnels. Il assure le pilotage des sujets liés à la qualité de vie au travail. À ce titre, il veille notamment au respect de la démarche de diversité et de lutte contre les discriminations dans laquelle la direction s'est inscrite depuis plusieurs années, ainsi qu'à la prévention des risques professionnels. Il est également chargé du suivi budgétaire de la direction, en particulier des emplois et de la masse salariale des personnels en fonction à la direction et dans les départements de contrôle budgétaire, placés auprès des ministères. Il est chargé des marchés publics de la direction.



4

**4** Le bureau de la documentation, des archives et du courrier est responsable de la gestion des courriers et dossiers formalisés, du suivi des réponses de la direction aux communications de la Cour des comptes, du suivi des questions écrites et des questions parlementaires, du traitement des textes réglementaires, de la coordination juridique, de la veille informationnelle, des archives et de l'administration des sites intranet et internet de la direction.



5

**5** Le bureau de l'informatique et des infrastructures gère l'ensemble des questions logistiques de la direction en termes d'équipement informatique, de téléphonie et de gestion des espaces de travail. Il est aussi chargé du développement et de la maintenance des applications métiers de la direction, en particulier de l'application Farandole, qui permet de produire les projets de loi de finances.



6

**6** La cellule communication définit la stratégie de communication interne et externe de la direction. À ce titre, elle conçoit les supports éditoriaux institutionnels, organise les événements de la direction, établit la politique éditoriale et anime les sites internet ([www.performance-publique.fr](http://www.performance-publique.fr)) et intranet. Elle coordonne par ailleurs les actions de coopération internationale de la direction.

# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LA PREMIÈRE SOUS-DIRECTION

Elle définit la stratégie pluriannuelle en matière de finances publiques. Elle produit en outre les documents relatifs aux projets de lois de finances et au projet de loi de programmation des finances publiques (LPFP). Elle assure le suivi des recettes et le pilotage de l'exécution des lois de finances ainsi que les prévisions de solde sur l'ensemble des administrations publiques. En amont des bureaux sectoriels, elle établit le cadrage global et définit la procédure d'élaboration du projet de loi de finances initial. Elle assiste les bureaux sectoriels pour l'élaboration des textes financiers et veille à la bonne application des règles de la LOLF. En aval, elle est attentive à la trajectoire des finances publiques et à la cohérence des travaux, dont elle réalise la synthèse à destination des décideurs – le directeur du Budget, les cabinets, les ministres et le Premier ministre. Elle assiste le ministre et son cabinet durant l'examen par le Parlement des projets de lois financiers.



**1** Le bureau de la politique budgétaire est chargé d'établir la stratégie en matière de finances publiques. Il prépare la programmation pluriannuelle des finances publiques, avec les bureaux des recettes, des comptes sociaux (6<sup>e</sup> sous-direction) et des collectivités locales (5<sup>e</sup> sous-direction). Il coordonne l'élaboration de la LPFP, du budget triennal de l'État et les phases amont de la procédure budgétaire annuelle. Il fixe la doctrine de la direction en matière de norme de dépenses et de taxes affectées, en lien avec le bureau des recettes. Il assure le suivi et la mise en œuvre des revues de dépenses prévues par la loi de programmation des finances publiques. Il mène une veille économique européenne et internationale.

**2** Pour définir la procédure d'élaboration des lois de finances, le bureau des lois de finances synthétise les crédits et emplois demandés en projet de loi de finances, organise la production des documents annexés aux projets de loi, assure le suivi de la discussion des projets de loi au Parlement.



**2** 014 a été une année dense, durant laquelle nous avons notamment pu adopter de nouvelles règles de gouvernance dans la LPFP, visant à mieux piloter les dépenses publiques.

Mélanie Joder, sous-directrice de la 1<sup>re</sup>



**3** Le bureau du suivi de l'exécution budgétaire réalise la synthèse des prévisions de dépenses trimestrielles et vérifie la conformité des mouvements de gestion réglementaires aux dispositions législatives. En tant qu'expert en comptabilité générale de la direction, il suit la certification des comptes de l'État, coordonne les relations avec la Cour des comptes et participe à la définition des normes comptables. Interlocuteur privilégié de France Domaine, il pilote les instruments propres à la politique immobilière de l'État.

**4** Le bureau des recettes assure la synthèse de la fiscalité et du solde budgétaire. Il participe à la préparation des lois de finances et au suivi des débats parlementaires. Il a la charge de la situation mensuelle budgétaire de l'État et des prévisions de solde public. Il assure également la régulation du secteur des jeux ainsi que la tutelle du PMU et de la Française des jeux.

# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LA DEUXIÈME SOUS-DIRECTION

La deuxième sous-direction établit les règles relatives à la gestion budgétaire publique, applicables à l'État et à ses opérateurs. Elle anime les travaux en matière de performance des politiques publiques, de contrôle de gestion et de comptabilité d'analyse des coûts. Elle est un pôle d'expertise et de synthèse sur la politique salariale et l'emploi dans le secteur public ainsi que sur les organismes publics. Elle assure la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information interministériels à caractère budgétaire et financier. Enfin, elle anime plusieurs réseaux et travaux interministériels relatifs au contrôle budgétaire ou à la fonction financière de l'État.

“ *La direction du Budget accompagne les ministères et les organismes publics pour renforcer leurs fonctions financières et la performance de leurs politiques publiques, avec le souci de promouvoir des règles de suivi plus simples et plus pertinentes.* ”

Marine Camiade, sous-directrice de la 2<sup>e</sup>

**1** La sous-directrice est secondée par un adjoint, et s'appuie sur un chef de projet pour l'accompagnement des organismes publics dans la mise en œuvre du décret GBCP, et sur des chargés de mission dédiés aux questions relatives aux rémunérations des dirigeants du secteur public.

**2** Le bureau de la politique salariale et de la synthèse statutaire est chargé des questions transversales relatives aux effectifs et aux rémunérations de l'ensemble de la fonction publique. Il réalise la synthèse des dépenses de personnel et des plafonds d'emplois dans la fonction publique de l'État, tant en budgétisation qu'en exécution. Il est responsable des enjeux relatifs à la politique salariale et au statut général de la fonction publique (mesures générales sur les rémunérations, réglementation outre-mer, temps de travail, frais de déplacement, etc.). Il gère également les réformes statutaires et indemnitaires spécifiques aux corps et cadres d'emplois des fonctions publiques territoriale et hospitalière.





3

**3** Le bureau de la réglementation, de la gestion et du contrôle budgétaires définit les règles et les compétences en matière de gestion et de comptabilité budgétaire de l'État. Par ailleurs, il anime et coordonne le contrôle budgétaire central et déconcentré.

**4** Le bureau de la performance de la dépense publique et de la fonction financière définit le cadre du dispositif de performance et de comptabilité d'analyse des coûts dans les documents budgétaires (PAP/RAP). Il assure l'animation de la fonction financière et du contrôle de gestion au niveau interministériel.

**5** Le bureau des opérateurs et organismes publics d'État conduit les travaux budgétaires de préparation et de suivi de la loi de finances concernant les opérateurs de l'État, en lien avec la première sous-direction. Il définit les principes et les règles d'élaboration du budget, de suivi des emplois, de gestion, de comptabilité et de contrôle budgétaires applicables aux opérateurs de l'État et aux organismes soumis à la gestion budgétaire et comptable publique.



4



5



6

**6** Le bureau de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information interministériels assure le pilotage fonctionnel du système d'information financière de l'État – Chorus – et des systèmes d'information interministériels de pilotage des emplois de la masse salariale – INDIA-Rému et POEMS.

# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LA TROISIÈME SOUS-DIRECTION

Elle concentre son action sur trois secteurs clés de l'action publique :  
l'éducation, la recherche et l'innovation technologique.



“ L'éducation, l'enseignement supérieur, la recherche, mais aussi l'énergie et le financement des entreprises, sont au cœur de l'enjeu de compétitivité et de préparation de l'avenir. L'expertise des équipes nous permet d'être force de proposition, pour une action à la fois ambitieuse et compatible avec le redressement des comptes publics. ”

Arnaud Jullian, sous-directeur de la 3<sup>e</sup>

**1** Le bureau de l'Éducation nationale pilote les moyens destinés à l'enseignement scolaire, de la maternelle au lycée. Avec 66 milliards d'euros de budget, plus d'un million d'emplois et 12 millions d'élèves scolarisés, il s'agit du premier poste de dépenses du budget général. L'expertise budgétaire du bureau, relative en particulier aux dépenses de personnel de la moitié des agents de l'État, des enseignants aux assistants d'éducation pour les élèves en situation de handicap, est donc cruciale pour la soutenabilité du budget de l'État.

**2** Le bureau de la recherche et de l'enseignement supérieur pilote les moyens attribués aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les crédits destinés à la vie étudiante (bourses notamment) ou encore à la politique spatiale. Dans ce cadre, il exerce la tutelle financière de nombreux établissements du secteur de la recherche (CNRS, ANR, CNES, INSERM, INRA, CIRAD, IRD, INRIA, IRSTEA, IFREMER), de l'enseignement supérieur et de la vie étudiante (CNOUS).



**3** Le bureau de l'énergie, des participations, de l'industrie et de l'innovation suit les moyens dédiés à la recherche dans les domaines du développement durable, de l'énergie, des risques, des transports, de la construction et de l'aménagement, les moyens destinés au renforcement de la compétitivité de notre industrie par la recherche, l'innovation et les transferts de technologie ainsi que ceux qui visent au développement et à la compétitivité des entreprises, par divers instruments de soutien, notamment à l'internationalisation de l'économie française. À ce titre, il exerce la tutelle financière de nombreux établissements du secteur de l'énergie (CEA, ANDRA, IRSN, IFPEN), de l'innovation et du financement des entreprises (BPI France Financement, INPI), de l'internationalisation des entreprises (Business France) et d'autres établissements de recherche ou d'enseignement supérieur (IFSTTAR, BRGM, IMT, GENES).



# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LA QUATRIÈME SOUS-DIRECTION

Elle est consacrée aux politiques d'aménagement et d'équipement du territoire national sous trois aspects : les transports, le développement durable et le logement, les territoires et la ville.

“ **R**éforme du secteur ferroviaire, analyse des grands projets d'infrastructure, optimisation des dispositifs d'intervention en matière d'écologie et évolution des aides en faveur de la ville et du logement : ces chantiers structurants ont été menés avec succès en 2013 et en 2014 grâce aux compétences et aux talents des agents de la 4<sup>e</sup> sous-direction. ”

**1** Le bureau des transports est dédié aux problématiques liées aux transports maritimes, routiers, fluviaux, ferroviaires, collectifs, aéroportuaires et au financement des infrastructures de transport. Dans ce cadre, il exerce la tutelle des entreprises publiques de transport comme la SNCF ou la RATP, ainsi que de Voies navigables de France, de la société du Grand Paris, des grands ports maritimes et des tunnels du Mont Blanc et du Fréjus. Il suit également la politique en matière de financement des infrastructures de transport (Agence de financement des infrastructures de transports de France – AFITF).

**2** Le bureau du développement durable consacre notamment son activité au suivi des politiques de l'eau, de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables. Il s'occupe également du suivi des agences de l'eau, de la météorologie, de l'après-mines et de certaines dépenses de l'aviation civile. À ce titre, il exerce la tutelle de différents organismes publics, dont l'ADEME, Météo France, l'ANGDM, l'ONCFS, l'ONEMA, ou encore le CEREMA.



**3** Les missions du bureau du logement, de la ville, et des territoires sont dédiées aux politiques du logement social et de la rénovation urbaine, du logement privé et de l'épargne logement, de l'urbanisme et de l'aménagement, de la ville et de l'égalité des territoires. Sa tutelle s'exerce notamment sur l'Agence nationale de rénovation urbaine, l'Agence nationale de l'habitat, l'IGN ou encore l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances.



# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LA CINQUIÈME SOUS-DIRECTION

Elle est plus spécifiquement consacrée aux secteurs de la défense, de la sécurité et des collectivités territoriales.



“ *L' action régalienn e de l'État a également une dimension fortement budgétaire. La satisfaction des attentes de nos concitoyens en termes de sécurité doit être combinée avec l'impératif de redressement de nos finances publiques.* ”  
Vincent Moreau, sous-directeur de la 5<sup>e</sup>

**1** Le bureau de la défense et de la mémoire est en charge du budget du ministère de la Défense. Il travaille notamment au suivi des dépenses de rémunérations, de fonctionnement opérationnel et courant des armées, des dépenses immobilières et d'équipement, en particulier relatives aux programmes d'armement et au maintien en condition opérationnelle, et exerce notamment la tutelle de l'ONERA et de l'ONAC. Il suit également les dispositifs en faveur des anciens combattants et victimes de guerre.



**2** Le bureau de l'intérieur et de l'action gouvernementale est en charge des budgets du ministère de l'Intérieur et des services du Premier ministre, en pointe en matière de réformes des services déconcentrés. Le bureau dispose de ce fait d'une vision privilégiée de l'administration territoriale d'État.

**3** Le bureau des collectivités locales est chargé du suivi de l'ensemble des transferts financiers de l'État aux collectivités territoriales, de participer à la mise en œuvre de réformes impactant les finances locales et de contribuer à la synthèse du compte des administrations publiques locales.



# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LA SIXIÈME SOUS-DIRECTION

La sixième sous-direction est consacrée aux finances sociales, c'est-à-dire aux dépenses des administrations de sécurité sociale, qui représentent aujourd'hui l'enjeu le plus important en termes de masses financières pour les finances publiques.

**“M** *aitriser près de la moitié des dépenses publiques, c'est proposer des réformes qui touchent souvent plusieurs millions de personnes, parfois l'ensemble des Français. Il faut faire preuve de discernement, sans renoncer devant l'obstacle.*

Gautier Bailly, sous-directeur de la 6<sup>e</sup>

”

**1** Le bureau solidarité et insertion se consacre aux politiques du handicap et de la dépendance (tutelle de la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, ONDAM médico-social), de la famille et des minima sociaux (fusion RSA PPE, par exemple).

**2** Le bureau retraites et régimes spéciaux définit la stratégie de long terme en matière de retraites. Au-delà de sa participation aux travaux du Conseil d'orientation des retraites (COR), il assure la tutelle de nombreuses caisses et dispose d'une expertise propre sur les retraites publiques (pensions civiles et militaires de l'État, CNRACL, régimes spéciaux).



**3** Le bureau emploi et formation professionnelle assure le suivi des nombreux instruments de la politique de l'emploi (comme les contrats aidés ou le service public de l'emploi, via la tutelle de Pôle Emploi ou de l'AFPA), l'apprentissage et la formation professionnelle, qui ont connus des réformes importantes en 2014, ainsi que l'assurance chômage.

**4** Le bureau des comptes sociaux assure le cadrage financier et les prévisions sur le champ des administrations de sécurité et participe à l'élaboration des lois de financement de la sécurité sociale. Il concentre l'expertise de la direction en matière de dépenses de santé et contribue à la définition et au pilotage de l'Ondam. Il assure la tutelle de nombreux opérateurs du champ sanitaire et social et participe à la régulation financière du secteur hospitalier ainsi qu'au Conseil national de pilotage des ARS.

# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LA SEPTIÈME SOUS-DIRECTION

Elle est consacrée aux politiques agricoles, européennes et internationales, d'aide publique au développement, d'immigration et d'intégration ainsi qu'aux financements structurés.



“ **A**u cours de deux années denses, marquées par un nouveau cadre financier pluriannuel européen et l'élaboration des budgets triennaux des ministères, les 24 agents de la 7<sup>e</sup> sous-direction ont été à la croisée des grandes problématiques internationales et de leur traduction budgétaire nationale. ”  
Alexandre Koutchouk, sous-directeur de la 7<sup>e</sup>

**1** Le bureau de l'agriculture suit le budget du ministère de l'Agriculture, ainsi que les politiques de développement rural et des structures agricoles et la politique agricole commune (PAC). Il assure notamment la tutelle de l'ONF, de l'Agence de services et de paiement (ASP), de l'ANSES, de l'IFCE, de France AgriMer, de l'ODEADOM et de l'INAO.

**2** Le bureau des financements structurés, des garanties de l'État et du commerce extérieur suit les engagements hors bilan de l'État, notamment les garanties ou cautions accordées par l'État. Ces interventions visent en particulier à garantir le financement d'infrastructures, l'aide à la restructuration d'entreprises publiques, ou le soutien du développement international des entreprises exportatrices via la Compagnie française d'assurance du commerce extérieur (COFACE).



**3** Le bureau des finances et des politiques de l'Union européenne participe à la négociation des intérêts budgétaires de la France auprès de l'Union en lien avec le secrétariat général des affaires européennes et les ministères concernés. Il supervise la mise en œuvre des politiques européennes en France ainsi que dans les autres États membres. Enfin, il suit le système de financement de l'Union ainsi que la contribution française inscrite au budget de l'État.

**4** Le bureau des affaires étrangères et de l'aide au développement est en charge du suivi des questions d'aide publique au développement, de l'action de la France à l'étranger (réseaux consulaire et diplomatique), et des politiques d'immigration. Il assure la tutelle des opérateurs de ces secteurs : Agence française de développement (AFD), Expertise France, AEFÉ, Institut français, Campus France, OFII et OFPRA.



# L'ALBUM DE LA DIRECTION

## LA HUITIÈME SOUS-DIRECTION

Elle rassemble des bureaux sectoriels consacrés à la culture, à la jeunesse et aux sports, aux ministères économiques et financiers, à l'outre-mer, à la justice et aux médias.

“ *La culture, le cinéma, le sport, les outre-mer ou la justice sont des politiques publiques qui mobilisent des acteurs et des moyens diversifiés (subventions de l'État, taxes, crédits d'impôt). Elles font l'objet d'une actualité permanente et d'un suivi attentif du Gouvernement et du Parlement.*

Philippe Lonné, sous-directeur de la 8<sup>e</sup>

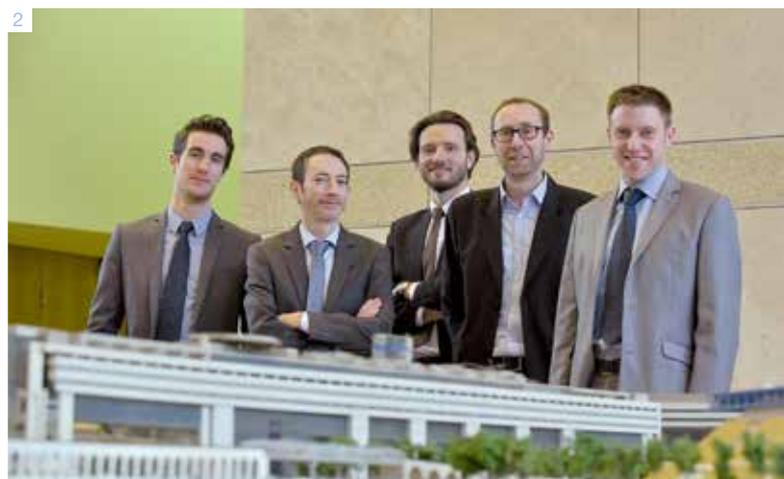
”

**1** Le bureau de la culture, de la jeunesse et des sports est en charge du suivi du budget du ministère de la Culture et de la Communication. À ce titre, il exerce notamment la tutelle du domaine de Versailles, de l'Opéra national de Paris, de l'Opéra-comique et de la Comédie Française, du musée du Louvre, du musée d'Orsay, du musée du quai Branly. Également consacré aux politiques liées aux sports et à la jeunesse, il assure la tutelle du Centre national pour le développement du sport (CNDS), de l'Institut national du sport, de l'expertise et de la performance (INSEP) et de l'Agence du service civique (ASC).

**2** Le bureau de l'économie, des finances et de l'outre-mer assure le suivi des budgets des ministères des Finances et des Comptes publics, ainsi que de la Fonction publique. À ce titre, il a notamment en charge la tutelle de l'ENA. Il se consacre par ailleurs au budget du ministère des Outre-mer, assurant ainsi le suivi et la coordination de ce secteur.



1



2



3

**3** Le bureau de la justice et des médias est chargé du budget du ministère de la Justice et suit les chantiers de réforme du ministère et les questions immobilières dans les secteurs judiciaire et pénitentiaire. Il est également compétent pour les secteurs de l'audiovisuel public, des télécoms et de la Poste, de la presse, du cinéma et du livre. Il exerce la tutelle de France Télévisions, de Radio France, de l'AFP ou encore de l'INA.



# CHAMPS D'ACTION

- Définir la stratégie des finances publiques p. 22
- Élaborer les lois de finances p. 26
- Suivre l'exécution du budget p. 29
- Développer la performance de la gestion publique p. 31
- Réformer, moderniser p. 37
- Participer à l'élaboration du budget européen p. 44

# DÉFINIR LA STRATÉGIE DES FINANCES PUBLIQUES

L'expertise et le métier de la direction du Budget se sont progressivement étendus à la définition d'une stratégie des finances publiques portant sur l'ensemble des administrations publiques, traduisant les engagements européens de la France. Cette mission s'inscrit dans une perspective pluriannuelle avec la loi de programmation des finances publiques, qui fixe la trajectoire de finances publiques et porte le budget triennal de l'État.

## Définition de la trajectoire à moyen terme et proposition de réformes structurelles

La loi de programmation des finances publiques (LPFP), introduite dans la Constitution lors de la révision du 23 juillet 2008, s'inscrit dans une démarche de gestion pluriannuelle des finances publiques orientée vers la réduction du déficit structurel. L'adoption de la loi organique relative à la programmation et à la gouvernance des finances publiques du 17 décembre 2012 a renforcé son importance, en disposant que la LPFP doit non seulement définir les orientations générales des finances publiques, mais aussi la trajectoire de solde de dépenses de l'ensemble des administrations publiques. La LPFP porte également le budget triennal de l'État.

### 50 Md€ d'économies sur trois ans

La LPFP 2014-2019, promulguée le 30 décembre 2014, comporte un plan d'économies de 50 milliards d'euros : 21 milliards en 2015 puis 14,5 milliards d'euros d'économies annuelles supplémentaires en 2016 et 2017.

Élaboré par la direction du Budget, en lien avec le cabinet, sous l'égide du bureau de la politique budgétaire, le plan d'économies a été préparé grâce à l'expertise des bureaux sectoriels et ceux en charge des comptes sociaux et de la santé, des collectivités locales ainsi que de la politique salariale et de la synthèse statutaire : en amont, en matière de chiffrage et de recommandations et en aval en matière de suivi et de mise en œuvre des mesures.

“**É**laborée par la direction du Budget, la loi de programmation des finances publiques 2014-2019 fixe la stratégie budgétaire de la France et porte des mesures de gouvernance innovantes.”

Jean-François Juéry,  
chef du bureau de la politique budgétaire

## Le Conseil stratégique de la dépense publique

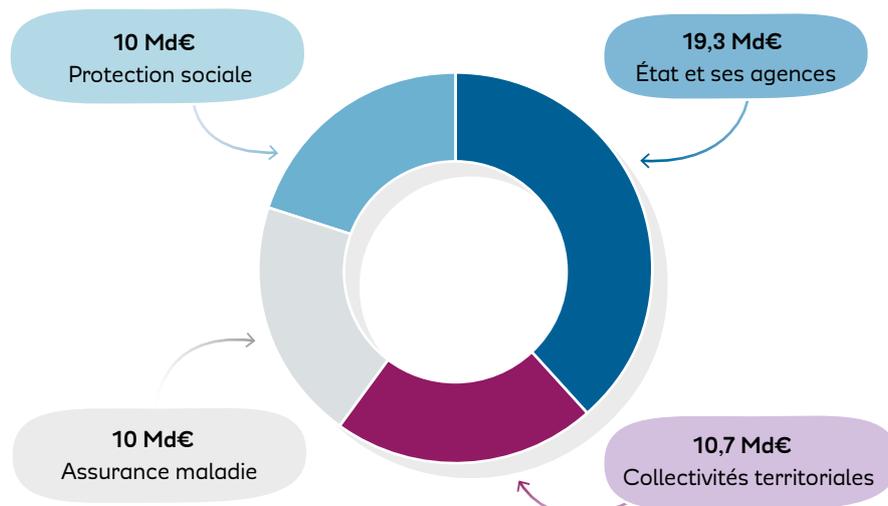
En 2014, la procédure budgétaire a été anticipée afin que les ministères puissent documenter dès le mois d'avril les économies structurelles qui permettront à la France de respecter sa trajectoire de finances publiques. Un Conseil stratégique de la dépense publique a ainsi été créé par décret le 22 janvier. Présidé par le président de la République, il est composé du Premier ministre et d'un collège de six ministres, dont le ministre des Finances et le secrétaire d'État chargé du Budget.

Cheville ouvrière de cette nouvelle instance, la direction du Budget assure la préparation des réunions du Conseil. Sa mission : identifier les principales mesures d'économies structurelles avant la production du Programme de stabilité ; préparer chaque année par la direction générale du Trésor en lien avec la direction du Budget, ce document actualise la trajectoire des finances publiques.

## Le Haut Conseil des finances publiques

Organisme indépendant du Gouvernement et du Parlement, le HCFP est chargé depuis sa création en 2013 d'apprécier le réalisme des prévisions macroéconomiques du Gouvernement, la cohérence de l'article liminaire des lois de finances avec la trajectoire de finances publiques de la LPFP et de vérifier la cohérence de la trajectoire de retour à l'équilibre des finances publiques avec les engagements européens de la France. Avant leur présentation au Parlement, les principaux textes qui régissent les finances publiques sont soumis à son avis : projets de loi de programmation des finances publiques, projets de loi de finances, projets de loi de financement de la sécurité sociale, projets de loi de finances rectificative et de programmes de stabilité.

## 50 Md€ d'économies prévues dans la LPFP 2014-2019



### Budget triennal : la contribution concrète de l'État au retour vers l'équilibre des finances publiques

- Stabilisation de l'emploi public avec une limitation de la masse salariale à 0,3 % par an entre 2015 et 2017.
- Réduction des dépenses de fonctionnement des ministères avec une priorité donnée au numérique et à la dématérialisation des échanges.
- Rationalisation des agences de l'État et plafonnement systématique des taxes affectées.
- Meilleure articulation des actions de l'ensemble des acteurs publics, via la mise en œuvre de réformes ciblées dans chaque ministère.

### Consultez la loi de programmation des finances publiques pour les années 2014-2019 sur :

[www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr)

### La programmation à moyen terme, socle du budget triennal

En vue de l'élaboration du budget triennal de l'État, la direction du Budget a réalisé en 2014 un exercice de programmation à moyen terme (PMT). Cet exercice biennal a pour but d'évaluer précisément les dépenses sur une période d'au moins trois ans, les économies réalisables et les réformes nécessaires pour y parvenir en chiffrant leur impact pluriannuel. La PMT est précédée d'une phase d'analyse fine des politiques publiques par l'ensemble des bureaux sectoriels, animée par le bureau de la politique budgétaire. Sa synthèse constitue le socle du budget triennal. Elle présente une programmation du budget de l'État sur plusieurs années, détaillée par mission et par programme et distinguant les principaux types de dépenses.

À droite, le chef du bureau de la politique budgétaire en présence du secrétaire d'État chargé du Budget, lors du vote au Sénat de la loi de programmation des finances publiques.





Un débat dans l'hémicycle de l'Assemblée nationale.



PLPFP 2014-2019.

### La revue de dépenses : nouvel instrument d'analyse de la dépense publique pour une procédure budgétaire optimisée

Afin de documenter les réformes qui permettront de respecter la trajectoire des finances publiques, la LPFP 2014-2019 institue les revues de dépenses, portant sur l'ensemble de la dépense publique et des dépenses fiscales. L'objectif est d'affiner l'analyse de la dépense publique et de mieux l'articuler avec la procédure et la décision budgétaires, afin d'identifier de nouveaux gisements d'économies et de mettre en œuvre les mesures permettant de les exploiter.

Les revues de dépenses sont confiées aux corps d'inspection, qui réalisent des audits et proposent des recommandations opérationnelles sur des sujets à enjeux. Les résultats sont attendus pour la fin du mois de février de l'année suivante. Les toutes premières revues de dépenses ont été menées en 2014 et intégrées à la procédure budgétaire 2015, alimentant ainsi les discussions de la direction avec les ministères concernés. Elles seront également annexées au projet de loi de finances pour 2015, venant enrichir les éléments d'informations destinés aux parlementaires.

### Des innovations en matière de gouvernance

Nourrie par les travaux d'analyse et l'appui de la direction du Budget, la LPFP identifie des sources de réduction des dépenses et institue les outils et procédures nécessaires à leur mise en œuvre :

- une sécurisation des partenariats public-privés (PPP) pour les hôpitaux, les agences de l'État et les collectivités locales, qui pourront s'appuyer sur l'expertise et le savoir-faire de l'État dans l'utilisation de ces instruments complexes ;
- l'amélioration de l'encadrement des dépenses locales, avec l'instauration d'un objectif indicatif d'évolution de la dépense publique locale (ODEDEL), qui vient compléter les normes existantes pour les dépenses de l'État et de l'assurance maladie. Un instrument à visée pédagogique et d'aide à la décision, incitant les collectivités à s'associer à l'engagement national de retour à l'équilibre des comptes publics, dans le respect de leur libre administration.

En ce qui concerne les agences, la LPFP rationalise notamment le recours aux taxes affectées, qui ont été à l'origine de dépenses publiques supplémentaires ces dernières années. Les taxes affectées devront ainsi être

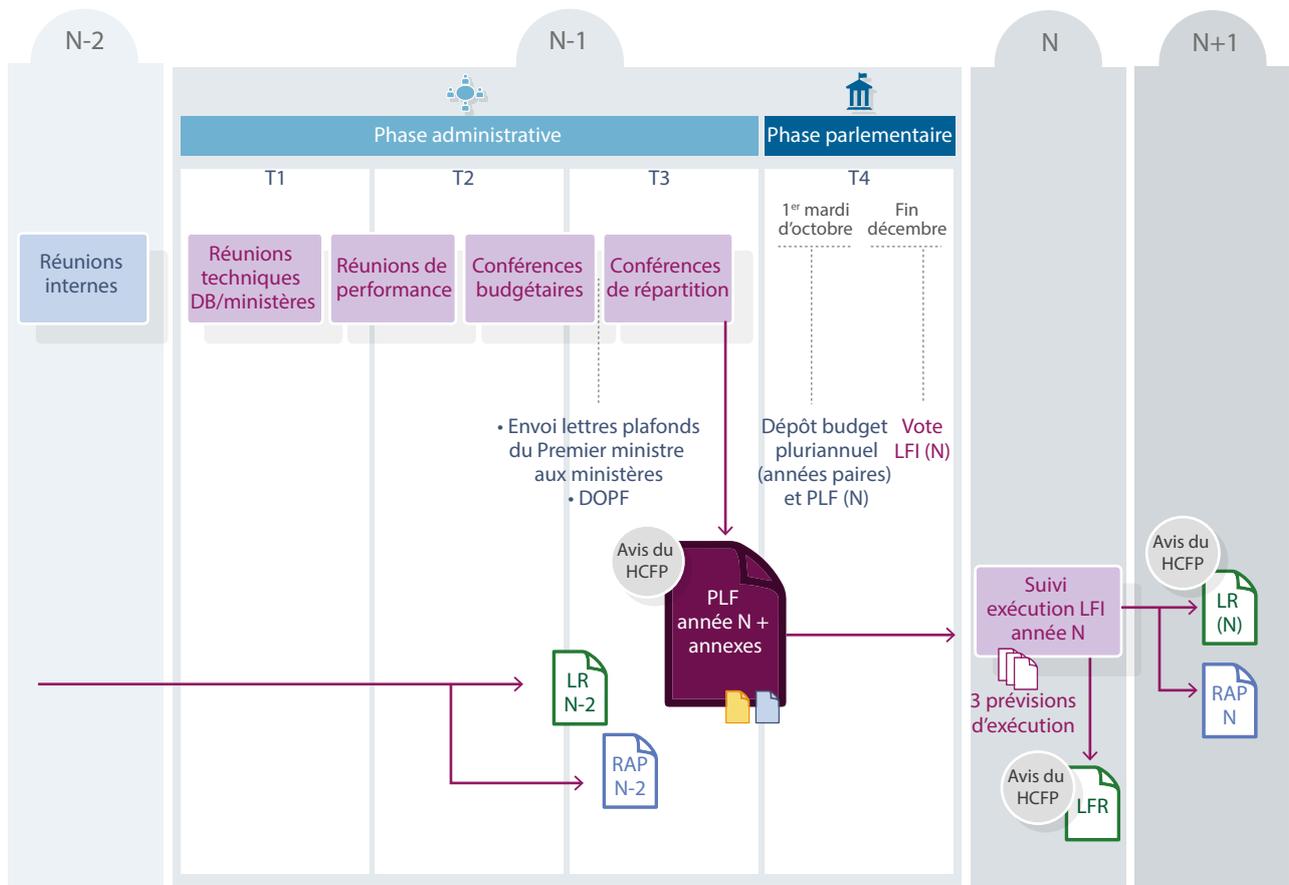
systématiquement plafonnées avant le 1<sup>er</sup> janvier 2016 (ou, à défaut, seront reversées au budget de l'État à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2017), et leur maintien (ou création) fait désormais l'objet d'un encadrement strict. Le recours aux taxes affectées est ainsi soumis à trois conditions : la taxe doit répondre à une logique de quasi-redevance, de prélèvement sectoriel (prélèvement finançant des actions de mutualisation ou de solidarités sectorielles au sein d'un secteur d'activité) ou bien revêtir le caractère d'une contribution assurantielle (cas des fonds d'assurance ou d'indemnisation et présentant une logique de mutualisation du risque). La LPFP prévoit également la transmission obligatoire aux ministères de tutelle, de toute information relative aux taxes affectées, permettant ainsi de mieux contrôler ces ressources dynamiques. La LPFP reconduit par ailleurs le principe d'interdiction d'endettement des ODAC, et introduit des mesures d'encadrement des rémunérations de ces agences, notamment de leurs dirigeants.

### Le DOFP : présentation au Parlement des grandes orientations du prochain budget de l'État

En vue de l'examen et du vote à l'automne du projet de loi de finances pour l'année suivante, le ministre des Finances remet au Parlement, avant la fin de la session parlementaire ordinaire en juin, un rapport sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques, qui fait l'objet du débat d'orientation des finances publiques (DOFP). La direction du Budget joue un rôle essentiel dans l'élaboration de ce document. Le rapport comporte une analyse des évolutions économiques, une description des grandes orientations de la politique économique et budgétaire nationale au regard des engagements européens, une évaluation à moyen terme des recettes et dépenses de l'État ventilées par grandes fonctions. Il présente également la liste des missions, des programmes et des indicateurs de performances issus des travaux préparatoires relatifs à la loi de finances de l'année à venir. Enfin, il fait le point sur les grandes orientations du budget à venir.

Le DOFP 2014 a notamment décrit les mesures de correction et le programme d'économies structurelles de 50 milliards d'euros à horizon 2017 entrant dans la stratégie de redressement des finances publiques. Le ministre des Finances et des Comptes publics a été auditionné le 9 juillet 2014.

La procédure budgétaire s'inscrit dans le cadrage stratégique établi par la loi de programmation des finances publiques (pluriannuelle).



DOFP : débat d'orientation des finances publiques  
 HCFP : Haut Conseil des finances publiques

PLF : projet de loi de finances

LFI : loi de finances initiale  
 LFR : loi de finances rectificative  
 LR : loi de règlement  
 RAP : rapport annuel de performance

# ÉLABORER LES LOIS DE FINANCES

Au cœur du métier de la direction du Budget, l'élaboration de la loi de finances de l'année à venir se déroule sur onze mois, pour une présentation du projet de loi au Parlement au plus tard le premier mardi d'octobre de l'année en cours. Cette mission nécessite un engagement plein et entier de l'ensemble des équipes, exigence renforcée en 2014, année de préparation du projet de loi de programmation des finances publiques et de définition du budget triennal de l'État.

## Un rôle majeur dans la préparation des lois de finances

Avant le vote de la loi de finances au mois de décembre, l'examen en octobre du projet de loi de finances (PLF) par le Parlement constitue la dernière étape d'une procédure commencée onze mois plus tôt. Si plusieurs des directions de Bercy contribuent à l'élaboration des lois de finances, comme la direction générale du Trésor et la direction de la Législation fiscale, la direction du Budget en est l'acteur clé. Sur la base du cadrage financier défini par le Premier ministre et le ministre en charge du Budget, la direction du Budget élabore la loi de finances initiale de l'exercice à venir, la loi de règlement de l'exercice antérieur ainsi que la (ou les) loi(s) de finances rectificative(s) de l'exercice en cours. À ce titre, elle supervise la production de l'ensemble des documents qui leur sont annexés, ces derniers visant à éclairer le Parlement sur les enjeux et perspectives de la dépense publique.

## L'esquisse budgétaire, première étape de la construction du PLF

Après une phase préparatoire de synthèse et d'échange en interne, la direction du Budget produit une première esquisse budgétaire, qui permet de décliner concrètement la trajectoire annuelle prévue dans la loi de programmation des finances publiques. Le directeur du Budget présente cette première esquisse au ministre des Finances et des Comptes publics au plus tard début avril.

## Une prévision des dépenses... et des recettes

Dans le cadre de la préparation du projet de loi de finances (PLF), le bureau des recettes collabore de manière étroite avec l'ensemble des directions de Bercy, dont il consolide et synthétise les données tout au long de la procédure.

## Au cœur de l'élaboration du PLF, les conférences budgétaires

En 2014, les conférences budgétaires avaient pour objet de définir pour les trois années à venir les plafonds de crédits des missions et les plafonds d'emplois, en vue du débat d'orientation des finances publiques fin juin et de l'élaboration du projet de loi de finances (nomenclature, dépenses de personnel, autres dépenses, échéanciers des crédits de paiement sur engagements antérieurs, dépenses fiscales...). L'ensemble des bureaux est mobilisé dans leur préparation, pour un travail d'envergure qui va déterminer le cadrage stratégique des finances publiques à trois ans et sa déclinaison opérationnelle pour l'année à venir.

Les arbitrages rendus par le Premier ministre en mai après les conférences budgétaires fournissent aux équipes le socle sur lequel construire le projet de loi de finances qui va se structurer en deux grandes parties distinctes, respectivement consacrées aux conditions générales de l'équilibre financier et aux moyens des politiques publiques, en conformité avec la vision stratégique à moyen terme de l'action et des finances publiques.

## Un calendrier budgétaire optimisé

Dans le cadre de la programmation triennale, les conférences budgétaires ont lieu une année sur deux, les années paires, pour cadrer les dépenses sur les trois ans à venir. En année N+2, les conférences budgétaires redéfinissent un nouveau triennal. En année N+1, la procédure est sensiblement allégée, avec la tenue de conférences de sécurisation qui portent uniquement sur deux ans.

*L'équipe du bureau des lois de finances dans la salle des commissaires du Gouvernement de l'Assemblée nationale, au moment du vote du projet de loi de finances 2015.*





*Au sein de l'hémicycle de l'Assemblée nationale.*

### Dernière étape avant le vote : l'examen de la loi de finances au Parlement

Lors des séances d'examen du projet de loi de finances au Parlement, les équipes du bureau des lois de finances assistent et conseillent le cabinet des ministres, préparent les réponses, rédigent les amendements et assurent la coordination entre les différents services de Bercy. Cette période intense nécessite une implication totale des équipes, le succès reposant sur leur capacité à ajuster ou compléter des réponses dans l'urgence. Un pôle « lettres » s'occupe des amendements portant sur des dispositions législatives, tandis qu'un pôle « chiffres » suit les articles portant sur les crédits. Plusieurs collaborateurs du bureau des lois de finances assistent le cabinet du ministre en permanence à l'Assemblée et au Sénat. L'objectif : fournir des éléments nécessaires aux interventions du ministre et conseiller le cabinet sur les procédures (seconde délibération, rappel de l'équilibre, suspension de séance, vote bloqué...).

Au cours de cette phase comme de celles qui l'ont précédée, le travail résulte d'une coproduction entre les différentes directions de Bercy, orchestrée par la direction du Budget. De nombreuses dispositions sont chiffrées et évaluées par la direction générale du Trésor et par la direction générale des Finances publiques. L'agence France Trésor élabore le tableau de financement inclus dans l'article équilibre. La direction de la Législation fiscale prépare la réponse du ministre concernant les amendements fiscaux.

En trois mois d'examen parlementaire, la direction du Budget a préparé des réponses à **869 amendements budgétaires** à l'Assemblée nationale, **444 au Sénat**, et rédigé **une cinquantaine d'amendements** du Gouvernement.

“ *a coordination de tous les intervenants est essentielle afin d'apporter, en séance, la bonne réponse au bon moment.* ”

Mélanie Joder, sous-directrice en charge de la synthèse budgétaire (1<sup>re</sup> sous-direction)

### 2014, une conjoncture exceptionnelle

Cette année, plusieurs événements ont rendu la période d'examen du projet de loi de finances particulièrement intense. Un plan d'économies de 3,6 milliards d'euros a été intégré au PLF en cours de débat, en plusieurs phases d'amendements, conformément au projet de plan budgétaire de la France, en cours d'examen par la Commission européenne au même moment. 2014 étant également une année d'examen de la loi de programmation des finances publiques, cette dernière a été amendée en toute fin de débat pour assurer la cohérence des textes, en intégrant notamment les conséquences des votes intervenus sur le collectif de fin de gestion (loi de finances rectificatives du 8 août 2014). Enfin, le retour du Sénat dans l'opposition a mécaniquement entraîné un surcroît de travail avec un examen de l'intégralité du texte par les sénateurs et le rejet des crédits de certains ministères.

## Le dialogue interministériel au cœur de la procédure budgétaire

Les relations avec les ministères s'organisent davantage autour des réformes et du volet performance, les marges de manœuvre dans les choix budgétaires internes étant accrues depuis la mise en œuvre de la LOLF. La procédure est rythmée par des étapes formelles, dont la préparation et les résultats font l'objet d'échanges permanents avec les ministères. Au sein de la direction du Budget, les bureaux de synthèse et, spécifiquement, le bureau de la politique budgétaire, définissent les orientations stratégiques et coordonnent les échanges des bureaux sectoriels avec chaque ministère.

En février ont lieu les réunions techniques : suite à la phase pré-préparatoire de réflexion interne à la direction du Budget, visant à définir le cadrage stratégique dans lequel la loi de finances vient s'inscrire, une première phase de discussion doit permettre d'aboutir à un constat commun sur l'exécution du précédent exercice et sur l'évolution tendancielle des dépenses pour l'exercice à venir.

En avril, les conférences de performance sont destinées à actualiser les objectifs et les indicateurs de performance qui vont permettre d'évaluer les résultats des actions.

En mai se déroulent les conférences budgétaires où sont négociés entre services les besoins en crédits et en emplois par mission et par programme. Le dialogue se poursuit au niveau des ministres, puis le Premier ministre apprécie les propositions qui sont issues de ces échanges et envoie à chaque ministère des lettres plafonds qui arrêtent le montant maximum des crédits et des emplois.

En juillet, dans le cadre des conférences de répartition, la direction du Budget s'assure de la « soutenabilité » de la répartition des ressources en crédits et emplois entre les différents programmes proposés par les ministères.

De juillet à septembre, les équipes de la direction du Budget finalisent le PLF avec l'élaboration des documents budgétaires, notamment des projets annuels de performances (PAP), fruit d'un travail conjoint entre les différents ministères et la direction du Budget.



PAP 2014  
de la mission Culture.



RAP 2013  
de la mission Culture.

“ Le travail d'élaboration du projet de loi de finances résulte d'un dialogue continu entre la direction du Budget et les administrations publiques et, au sein de la direction, d'une synergie totale des fonctions de synthèse et des fonctions sectorielles. ”

Guillaume Rauffet, chef du bureau des lois de finances

## L'amélioration du volet performance

Conformément aux orientations de la LOLF, la performance est un nouveau marqueur de la qualité de la gestion publique (voir *Développer la performance de l'action publique* p.31-36). Dans ce contexte, la direction du Budget est en charge de l'élaboration des documents budgétaires associés, et notamment du projet annuel de performance, document pédagogique destiné à donner aux parlementaires des éléments d'aide à la décision sur le volet performance des réformes et actions inscrites au projet de loi de finances. Les projets annuels de performance du PLF 2015 ont donné lieu à différentes évolutions.

Évolution de la satisfaction des parlementaires sur les projets annuels de performance : +18 pts (79 % en 2014, contre 61 % en 2013)

# SUIVRE L'EXÉCUTION DU BUDGET

Une fois la loi de finances votée, la direction du Budget assure la prévision et le suivi de son exécution, visant à garantir que les plafonds de dépense ne seront pas dépassés. Cette responsabilité nécessite une analyse permanente tout au long de la gestion afin d'anticiper les évolutions de la dépense de l'État, soumise à différents imprévus, et de façon à proposer, le cas échéant, des mesures correctrices.

À ce titre, la direction du Budget prépare les lois de finances rectificatives, au nombre de deux en 2014.

## Un pilotage de l'exécution des dépenses de l'État par le suivi et la prévision

Il revient à la direction du Budget de veiller à la régularité de la gestion en permettant de respecter les engagements souscrits ou prévus et de maîtriser leurs conséquences budgétaires.

Cette mission s'exerce à travers le suivi de la **norme de dépense**, outil fondamental de pilotage et de gestion, comportant notamment la norme « zéro valeur » qui s'applique aux dépenses de l'État hors charge de la dette et hors contributions aux pensions des fonctionnaires. Cette norme « zéro valeur » stipule que le champ de dépenses considéré – structurellement le plus pilotable – ainsi que les prélèvements sur recettes doivent être stabilisés en valeur, à périmètre constant.

### Dépenses sous norme « Zéro valeur » en 2014

**276,9 Md€** en baisse de  
**1,7 Md€** par rapport à l'objectif  
de la loi de finances initiales

## La situation mensuelle budgétaire

La direction du Budget analyse la dépense publique tout au long de l'exercice en partant de la maille budgétaire la plus fine, poste par poste, programme par programme et ministère par ministère. Ce suivi lui permet de produire chaque mois un état des lieux qui sert de base au communiqué de situation budgétaire mensuelle élaboré par le cabinet du ministre. Le communiqué ministériel précise les éléments saillants par champ de dépenses et de recettes et sur l'ensemble du solde budgétaire, en justifiant notamment les écarts avec l'année précédente.

Ce point à date est réalisé par le bureau des recettes, avec l'appui du bureau de l'exécution concernant les encaissements en cours, et celui des bureaux sectoriels pour les dépenses des ministères dont ils ont la charge. S'agissant du suivi de l'exécution des dépenses, la direction du Budget s'appuie principalement sur les données collectées par le système d'information financière Chorus (voir p. 36).

“ *La prévision budgétaire, un exercice indispensable au regard des impératifs de maîtrise des dépenses.* ”

Aymeric Mellet, chef du bureau  
du suivi de l'exécution

## La prévision d'exécution

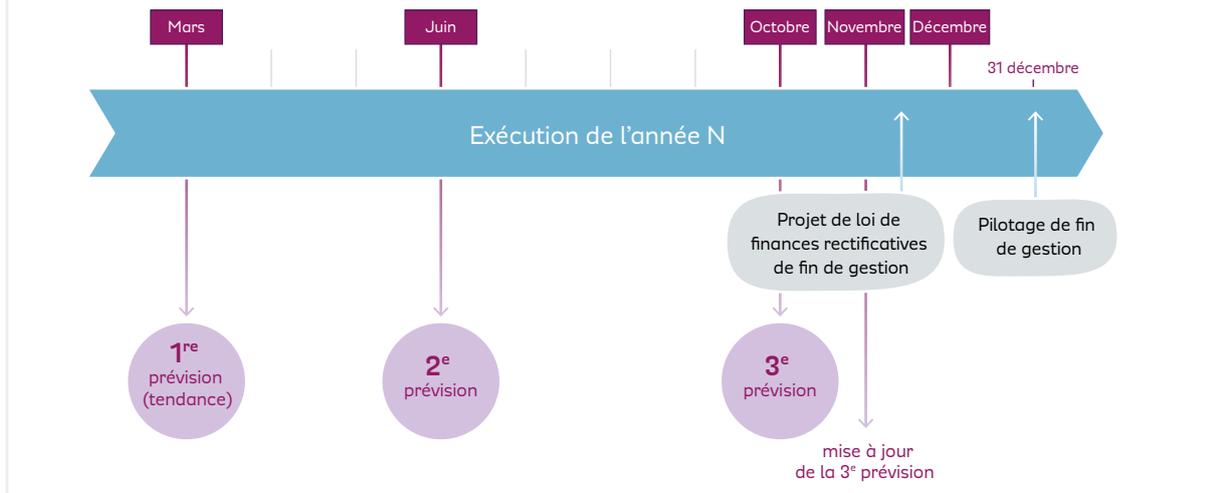
La direction du Budget doit également garantir le caractère soutenable de l'exécution du budget au regard de l'autorisation budgétaire annuelle et des prescriptions inscrites dans la loi de programmation des finances publiques.

À cette fin, elle réalise des exercices périodiques de prévision, indispensables pour réorienter l'exécution des dépenses publiques au plus près des objectifs inscrits dans la loi de finances initiale. Ce diagnostic constitue un outil précieux d'aide à la décision sur les instruments de maîtrise de la dépense (régulation, annulation ou reports de crédits...), mais également sur la mise en œuvre ou non de dépenses nouvelles, toutes dispositions qui pourront être inscrites dans les lois de finances rectificatives et les décrets d'avance. Pour estimer le niveau d'évolution de la dépense, la direction du Budget s'appuie sur les échanges avec ses correspondants ministériels et sur l'expertise des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM) qui, placés auprès des ministères, disposent d'une connaissance opérationnelle des dossiers techniques. Le CBCM est notamment destinataire des comptes-rendus de gestion établis par les ministères. Deux fois par an, en mai et à l'automne, il transmet à la direction du Budget ces documents qui présentent une analyse fine et étayée de l'exécution du budget des ministères.

“ *Communiquer régulièrement sur l'exécution budgétaire est devenu indispensable pour répondre à l'exigence de transparence vis-à-vis des citoyens et de nos partenaires.* ”

Nicolas Hengy, chef du bureau  
des recettes

## Prévision d'exécution : 4 exercices par an



### Le pilotage de fin de gestion

Les objectifs de cet exercice sont définis et expertisés fin septembre lors de conférences de fin de gestion qui réunissent les directeurs des affaires financières, responsables des fonctions financières ministérielles, les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels ainsi que les bureaux compétents de la direction du Budget. Dès les premiers jours du mois de décembre, la direction du Budget suit au quotidien l'évolution des dépenses de l'État. Son analyse porte non seulement sur les crédits effectivement dépensés jour après jour, mais également sur l'identification des paiements à venir. Ce travail de contrôle et de prévision, réalisé à l'aide des données du progiciel intégré de gestion des dépenses Chorus, permet à la direction du Budget, en lien direct avec les directeurs des affaires financières des ministères, de s'assurer que les autorisations parlementaires seront strictement respectées et que les engagements pris par l'État seront honorés.

### Exercice budgétaire 2014 : baisse du déficit et hausse des recettes fiscales

Évalué à 85,6 milliards d'euros, le déficit budgétaire 2014 est en dessous du niveau prévu par la loi de finances rectificative de fin de gestion 2014. Un bon résultat qui s'explique par la diminution de la dépense totale de l'État et par la hausse des recettes totales (+1,8 milliards d'euros), signant les effets positifs de la stratégie de maîtrise des dépenses.

### Deux lois de finances rectificatives

Deux lois de finances rectificatives ont permis de réajuster le budget prévisionnel fixé par la loi de finances initiale de 2014.

En complément du plan d'économies de 50 milliards d'euros programmé dans le budget triennal 2015-2017, la loi de finances rectificative du 8 août 2014 a permis de réaliser

4 milliards d'euros de nouvelles économies en 2014 dans l'ensemble des administrations publiques.

La seconde loi de finances rectificative, promulguée le 29 décembre 2014, a procédé aux ajustements de fin de gestion nécessaires pour respecter la cible de dépense de l'État. Les dépassements de crédits de 2,1 milliards d'euros, principalement liés au coût des opérations militaires à l'étranger, au dynamisme des dispositifs de solidarité et à quelques dépassements de masse salariale, ont été compensés par des annulations de crédits.

Dépense totale de l'État en 2014 :  
**-4 Md€** par rapport à l'exécution 2013

Un déficit moindre pour 2014 :  
**4 %** du PIB contre  
une prévision à **4,4 %**

Croissance de la dépense publique :  
**+1,6 %** en valeur,  
contre **+1,8 %** en 2013

### L'importance du reporting

La direction du Budget fournit un important travail destiné à alimenter le reporting public de l'exécution budgétaire selon les dispositions prévues par la loi organique relative aux lois de finance (LOLF). À ce titre, le bureau de l'exécution budgétaire prend une part active à la préparation des documents annexés à la loi de règlement, principal instrument du reporting, comme par exemple les rapports annuels de performance.

# DÉVELOPPER LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

Conformément aux orientations de la LOLF, la recherche de la performance des politiques publiques est devenue centrale dans la gestion publique. La direction du Budget est plus particulièrement en charge de l'élaboration des documents budgétaires, et notamment des projets annuels de performance, destinés à donner aux parlementaires des éléments d'information en vue du débat parlementaire sur le projet de loi de finances, tant sur les crédits et les emplois que sur les réformes engagées ainsi que sur les résultats attendus en termes de performance.

## Une préoccupation constante : l'amélioration de la performance des politiques publiques

### La performance au cœur des exercices budgétaires

Les crédits sont répartis par mission et par programme, auxquels sont associés des objectifs et des indicateurs de résultats. Trois dimensions reflètent les attentes en termes d'action publique et permettent d'évaluer la performance des programmes : l'efficacité socio-économique pour le citoyen, la qualité du service rendu à l'utilisateur et l'efficacité de la gestion pour le contribuable. Leur évaluation nécessite des indicateurs pertinents, c'est-à-dire représentatifs de la finalité du programme et des crédits engagés mais aussi robustes et fiables.

Dans un souci permanent d'amélioration de la qualité de l'information mais aussi de lisibilité, les projets et rapports annuels de performance ont donné lieu à plusieurs simplifications pour le budget triennal 2015-2017.

## Clarifier les résultats de l'action publique

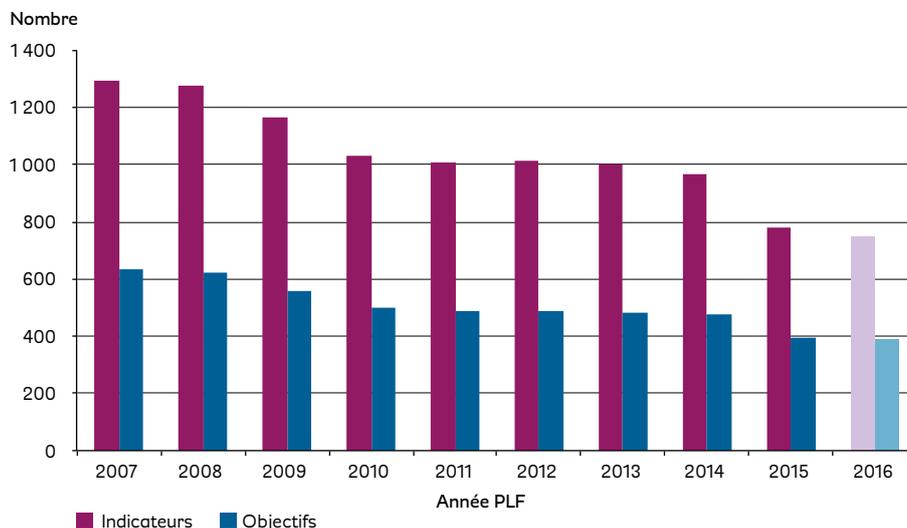
D'une part, le dispositif de performance a été rénové pour rendre les objectifs et les indicateurs plus pertinents et plus clairs, et les recentrer sur les objectifs stratégiques des missions. Au PLF 2015, le nombre d'indicateurs a ainsi été réduit de 19 %. Les parlementaires ont salué cet effort de simplification : le taux de satisfaction concernant le volet performance des documents budgétaires a progressé de 18 points entre 2013 et 2014 et atteint 79 %.

Ces évolutions sur le fond s'accompagnent d'un renforcement des outils de communication sur la démarche de performance, avec la publication de fiches synthétiques par mission sur les données de la performance, téléchargeables sur le forum de la performance.

D'autre part, le volet consacré à la comptabilité d'analyse du coût des actions (CAC), prévu par la LOLF, a été simplifié afin de rendre son élaboration plus simple et sa consultation plus lisible et pédagogique.

Ce dispositif de suivi de la performance s'accompagne désormais de revues de dépenses systématiques, destinées à identifier les rationalisations possibles dans les services et politiques publiques.

Évolution du nombre d'objectifs et d'indicateurs



## La LOLF : un modèle qui s'exporte

Dans le cadre de rencontres organisées par Expertise France ou par la mission de coopération internationale de la direction générale des Finances publiques, la direction du Budget est amenée à partager son expérience sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie française en matière de finances publiques. Elle s'appuie à cette fin sur l'expertise de ses bureaux et sur la maîtrise de la doctrine et des enjeux budgétaires des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels.

Les demandes de coopération se concentrent principalement sur la procédure budgétaire dans son ensemble, et sur le modèle législatif de gouvernance des finances et de la gestion publiques dans lequel elle s'inscrit. Les rencontres donnent également lieu à des échanges portant sur le dialogue inter-administratif et le rôle exercé par la direction du Budget auprès de l'ensemble des acteurs publics.

Ces deux dernières années, la direction du Budget a reçu une quinzaine de pays.

## Favoriser le déploiement d'un nouveau modèle de gestion publique et le renforcement de la fonction financière dans les ministères

Le décret du 7 novembre 2012 a formalisé les règles de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) pour préciser certains principes contenus dans la LOLF. La direction du Budget, l'une des principales contributrices de ce texte majeur, en assure l'application.

Elle a à cet effet adapté son organisation, en identifiant plus clairement un bureau de la réglementation, de la gestion et du contrôle budgétaires. En charge à la fois de l'élaboration de la doctrine budgétaire et de sa mise en œuvre, ce dernier a notamment piloté la rédaction du recueil des règles de comptabilité budgétaire de l'État. Ce document, publié par arrêté en juillet 2014, répond au besoin d'un référentiel commun. Il précise, illustre et contextualise les règles pour mieux en appréhender les modalités d'application.

## Le collège des DAF

La direction du Budget réunit et anime régulièrement le collège des directeurs des affaires financières et budgétaires de l'État (CODAF), interlocuteurs clés au sein des ministères. Il s'agit là d'un moment d'échange au cours duquel les temps forts de l'actualité budgétaire et les projets en cours sont abordés.

## Améliorer la performance de la fonction financière

La direction du Budget soutient le renforcement des fonctions financières et budgétaires au sein des ministères afin d'accroître leur attractivité et leur performance.

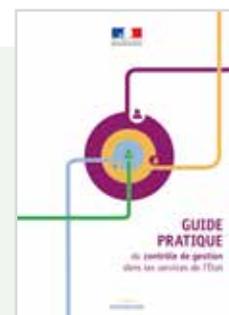
La direction du Budget travaille, en partenariat avec l'Institut de la gestion publique et du développement économique (IGPDE) et avec l'ensemble des ministères, à l'enrichissement et à l'actualisation de l'offre de formation à l'attention des gestionnaires ministériels.

Des réflexions sont également engagées pour améliorer la connaissance des parcours de carrière possibles dans les métiers financiers.

Par ailleurs, la direction du Budget accompagne, en étroite collaboration avec la direction générale des Finances publiques (DGFIP) et l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE), les ministères dans leurs réflexions et projets relatifs à l'amélioration de la chaîne de la dépense.

## Le guide pratique du contrôle de gestion dans les services de l'État

Fruit de la collaboration entre la direction du Budget et les ministères, ce guide présente les pratiques et outils de contrôle de gestion développés dans les administrations. Axé sur la mutualisation des savoirs et l'émergence d'un référentiel commun, il vise à favoriser la professionnalisation de la fonction. Il est téléchargeable sur le Forum de la performance.



Réunion du collège des DAF à Bercy, en mars 2015.





Les CBCM à l'occasion de la réunion du 3 avril 2015.

## Réaffirmation du rôle du contrôle budgétaire

La direction du Budget s'appuie sur le réseau des contrôleurs budgétaires et comptables ministériels (CBCM) en administration centrale, et sur celui des contrôleurs budgétaires régionaux (CBR), à l'échelon territorial, placés sous son autorité et celle de la direction générale des Finances publiques. Leur mission : contrôler et prévenir les risques budgétaires, s'assurer de la qualité de la comptabilité budgétaire ainsi que de la soutenabilité de la programmation et de son exécution.

Outre leur mission *stricto sensu*, les contrôleurs budgétaires constituent un relais essentiel, à la fois pour transmettre de l'information sur la situation des services contrôlés, et pour promouvoir la qualité budgétaire et les bonnes pratiques de gestion.

La 2<sup>e</sup> sous-direction est en charge du pilotage et de l'animation de ces réseaux, particulièrement sollicités dans le cadre de l'application du décret GBCP qui réaffirme le rôle du contrôleur budgétaire et consolide les prérogatives dont il dispose.

À l'échelon local, la réforme de l'administration territoriale renforce le rôle des CBR au cœur de la gestion publique déconcentrée. Dans le cadre de la responsabilité renforcée des gestionnaires locaux, et notamment du préfet, en charge désormais des budgets opérationnels de programme de tous les services déconcentrés placés sous son autorité, le CBR joue un rôle de conseil et d'appui dans la relation avec l'administration centrale et dans le respect des règles d'exécution budgétaire.

## En 2014, actualisation des documents de gestion

La direction du Budget a sollicité les contrôleurs pour la rénovation de l'ensemble des documents types de prévision de programmation et d'exécution qu'ils visent dans le cadre de leur mission :

- le document de répartition initiale des crédits et des emplois (DRICE), qui présente la répartition des crédits entre les budgets opérationnels de programme (BOP) ;
- le document du BOP, qui permet l'évaluation du caractère soutenable du budget du programme ;
- le document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel (DPGEC), qui constitue le principal outil de pilotage des effectifs et de la masse salariale pour chaque ministère ;
- les comptes rendus de gestion des ministères, qui permettent d'assurer un suivi de l'exécution du budget et de veiller à son caractère soutenable.



Les CBR à l'occasion de la rencontre du 25 mars 2015.



## Montée en puissance du contrôle interne budgétaire (CIB) dans les ministères et développement de l'audit interne budgétaire

Prévu par le décret GBCP, le cadre de référence interministériel du CIB a été publié par arrêté du secrétaire d'État au Budget le 18 décembre 2013. Il présente les grands principes d'application du contrôle interne budgétaire qui poursuit l'objectif de soutenabilité des dépenses programmées et engagées et l'objectif de qualité de la comptabilité budgétaire des crédits et des emplois. Tous les ministères sont désormais engagés dans une démarche de contrôle interne budgétaire adaptée à leur organisation : les actions entreprises participent de la maîtrise des risques et s'inscrivent globalement dans l'ensemble des travaux budgétaires.

Parallèlement, l'enrichissement du corpus de documentation s'est poursuivi. En 2014, la révision du macro-processus MP2 (Allocation et mise à disposition des ressources) par la direction du Budget a conduit à actualiser les fiches de risque qui lui sont associées. À également été initiée une redéfinition du format de l'ensemble des fiches de risque pour simplifier leur utilisation et les articuler avec un dictionnaire des contrôles.

Pour soutenir et accompagner les ministères dans la mise en place de leur dispositif de CIB, la mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB) anime le réseau des référents ministériels du contrôle interne budgétaire et assure les formations interministérielles spécifiques.

Avec son réseau, la MACIB a élaboré un outil d'auto-évaluation du dispositif de CIB qui permet à chaque ministère de porter un diagnostic sur le degré de déploiement de son dispositif : sont ainsi identifiés les axes performants ainsi que les axes de progrès à privilégier. En raison de sa vocation d'analyse, l'outil est également à la disposition des contrôleurs budgétaires dans une utilisation qui leur est propre.

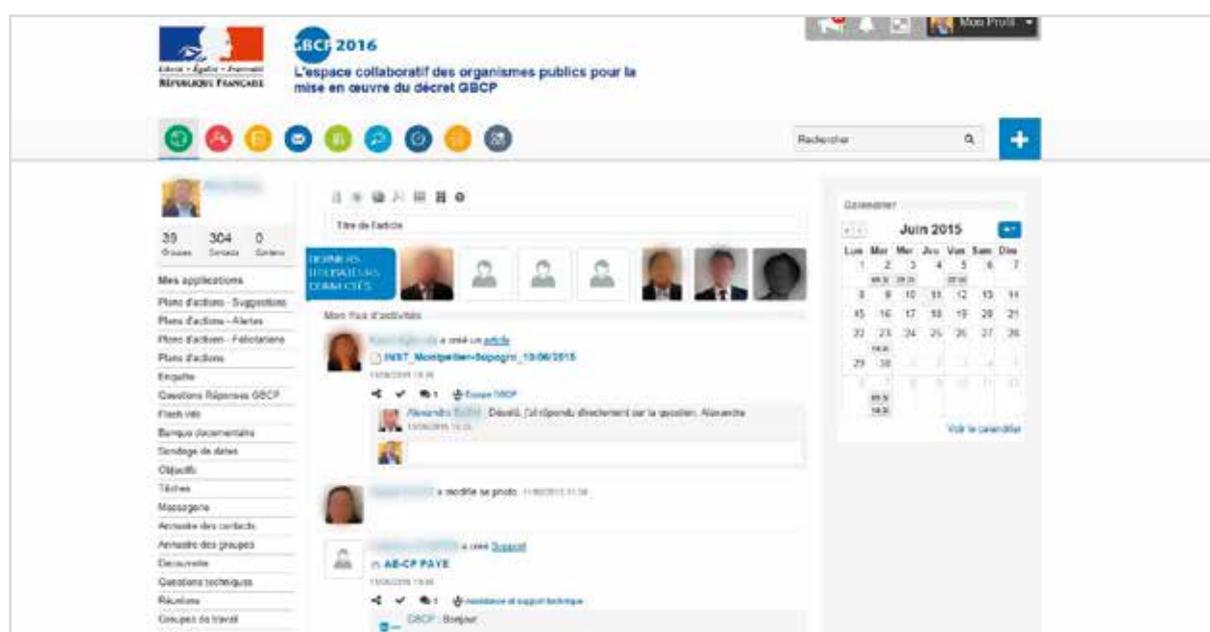
En tant que membre du comité d'harmonisation de l'audit interne (CHAI), la direction du Budget, représentée par la MACIB, a contribué à l'élaboration du cadre de référence de l'audit interne de l'État et a apporté son expertise dans la production des premiers outils opérationnels destinés à conduire les audits budgétaires-comptables sur le processus de l'exécution de la dépense et de la commande publique.

## La mise en œuvre d'une nouvelle gestion budgétaire pour plus de 700 organismes au 1<sup>er</sup> janvier 2016

Le décret GBCP concerne plus de 1 300 organismes. Une équipe projet dédiée associant la direction du Budget, la direction générale des Finances publiques et l'Agence pour l'informatique financière de l'État a été constituée pour préparer et accompagner plus de 700 organismes à la mise en œuvre de la comptabilité budgétaire telle que définie par le décret au 1<sup>er</sup> janvier 2016, en lien avec les ministères.

L'application de la comptabilité budgétaire poursuit deux objectifs : améliorer le pilotage des finances publiques et des organismes et aligner leur cadre budgétaire sur celui de l'État, pour faciliter l'évaluation de la mise en œuvre des politiques publiques et le suivi du déficit public. Cette réforme structurante nécessite l'adaptation de l'organisation, des processus internes et des systèmes d'information des organismes concernés.

L'équipe projet a réalisé un important travail documentaire, dont notamment un dossier de prescription générale (DPG), pour mettre à disposition des organismes, de leurs éditeurs informatiques, de leurs contrôleurs et de leurs tutelles tous les supports nécessaires à l'appropriation et à la mise en œuvre du nouveau modèle de pilotage et de gestion budgétaire et comptable.



GBCP 2016 : l'espace collaboratif des organismes publics pour la mise en œuvre du décret GBCP.

Par ailleurs, le vaste programme d'information et de formation lancé dès la fin 2012 a été poursuivi et amplifié par la mise en place de séminaires, d'ateliers, de sessions de formation et de réunions pour atteindre l'ensemble des acteurs de la réforme : tutelles financières et techniques, autorités de contrôle, directeurs des affaires financières, agents comptables, éditeurs informatiques, etc. Ainsi, plus d'une centaine d'interventions ont été réalisées sur la seule année 2014.

Outre la production documentaire, de nombreux textes nécessaires à la déclinaison réglementaire du décret GBCP ont été produits par la direction du Budget ou à son initiative : arrêtés de désignation des contrôleurs, arrêtés relatifs aux modalités de contrôle budgétaire des organismes concernés, arrêté relatif au DPGCEP, travaux préparatoires au recueil des règles budgétaires, etc. Par ailleurs, la circulaire annuelle relative au cadre budgétaire et comptable des organismes et opérateurs a été profondément remaniée en 2014.

Enfin, l'équipe projet a mis en place et anime un réseau social qui constitue une plateforme collaborative dématérialisée et qui permet de rassembler les acteurs de la GBCP en un espace unique, de mettre à disposition toute la documentation, d'organiser les réunions, de dialoguer avec les preneurs de décisions, de poser des questions, de partager les réponses et de mettre en commun les expériences et bonnes pratiques (cf. visuel p. 34).

## Le club des tutelles ministérielles des opérateurs (CTMO)

Mis en place en 2010 dans le cadre du renforcement du pilotage stratégique et budgétaire des opérateurs avec pour objectif de développer l'animation et le soutien de la fonction de tutelle d'opérateurs, le club des tutelles ministérielles des opérateurs (CTMO) réunit à intervalles réguliers les représentants des ministères assurant la tutelle d'opérateurs sous la coordination de la direction du Budget.

Il s'est réuni trois fois en 2013 et quatre fois en 2014 autour de thèmes d'actualité relatifs à l'exercice de la tutelle : mise en œuvre du décret GBCP, circulaire annuelle relative au cadre budgétaire et comptable des organismes publics et des opérateurs de l'État, pilotage du patrimoine immatériel public, professionnalisation de la fonction achat, mise en place de la nomenclature par destination, dématérialisation...

Dès 2013, la dimension interactive de ces réunions a été renforcée permettant les échanges d'expériences avec le témoignage d'opérateurs ou d'acteurs impliqués dans la gestion publique d'organismes (direction des affaires financières des ministères, service des achats de l'État, contrôleurs budgétaires).

### 1<sup>er</sup> janvier 2016 : application du décret GBCP auprès de 700 organismes

Pour préparer la mise en œuvre du décret, la direction du Budget a conçu et réalisé :

**1 référentiel fonctionnel** décrivant les principaux macro-processus ;

**1 dossier de prescription générale (DPG)** pour expliquer en termes opérationnels les principes de mise en œuvre du décret ;

**5 supports de formation** en lien avec le DPG ;

**4 « kits »** permettant aux organismes de communiquer sur le projet, de les accompagner dans leur démarche de gestion de projet, leur réflexion sur les impacts organisationnels et sur la réalisation de la transition entre 2015 et 2016 ;

**1 support pédagogique** relatif au document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel (DPGECP).

## Un axe fort de la modernisation de l'action publique (MAP) : vers la programmation budgétaire pluriannuelle des organismes publics

Dans le cadre de la mise en œuvre de la MAP, le groupe de travail interministériel mandaté par le Comité interministériel de la modernisation de l'action publique (CIMAP) et co-piloté par la direction du Budget, le secrétariat général pour la Modernisation de l'action publique et la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique, a formulé, début 2014, 19 recommandations, assorties de plans d'action, pour rénover le pilotage des agences et opérateurs, à l'issue de travaux participatifs ayant mobilisé administrations et organismes sous tutelle de l'ensemble des ministères.

Ces plans d'action portent sur l'organisation de la fonction de tutelle, les instruments du pilotage des organismes, l'amélioration du dialogue de gestion, l'appui des têtes de réseau interministérielles et les leviers et outils pour associer les organismes au redressement des comptes publics.

L'un des enjeux pour les ministères est, à terme, d'améliorer le dialogue budgétaire entre ministères de tutelles et organismes, notamment en développant une approche pluriannuelle.

## Amélioration des systèmes d'information financière

Les réflexions autour de la modernisation des systèmes d'information relatifs aux ressources humaines et à la paye ont abouti à la création d'un nouveau service à compétence nationale, le Centre interministériel de services informatiques en matière de ressources humaines (CISIRH) et à la fin de l'ONP. L'ambition d'améliorer le pilotage de la masse salariale et de suivi des emplois via un système d'information décisionnel performant demeure. À court terme, celle-ci passe notamment par un enrichissement de l'infocentre des rémunérations INDIA-Rému mis à disposition des ministères.

À une autre échelle, l'application POEMS (Pilotage opérationnel des emplois et de la masse salariale) a été renouvelée pour améliorer son ergonomie et mieux prendre en compte les attentes des utilisateurs. Le déploiement de la nouvelle version de cette application dédiée aux gestionnaires de masse salariale a commencé en février 2015 et devrait se poursuivre tout au long de l'année 2015.

## Consolidation du SIFE

Concernant Chorus, système d'information financière de l'État, l'année 2014 a vu la mise en place de la nouvelle architecture technique qui s'est traduite par une modernisation des infrastructures techniques (serveurs, etc.) de l'application. Cette étape obligatoire a permis de préparer le grand chantier de 2015 : la montée de version de Chorus qui mettra à jour le cœur de l'application. Le bureau de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information interministériels continue également à porter les attentes de la direction en matière d'évolutions du SIFE et a accompagné les utilisateurs de la direction et du réseau du contrôle pour une meilleure maîtrise de l'outil.

“ **M**oderniser les systèmes d'information financière pour améliorer le pilotage des dépenses publiques. ”

Xavier Michelet, chef du bureau de la maîtrise d'ouvrage des SI interministériels

## Chorus en chiffres

**Par jour : 55 000** agents connectés pour le paiement de 400 M€/jour de factures

**Par mois : 600 000** bourses pour l'enseignement supérieur versées

**Par an : 340 000** factures dématérialisées

**Un système de 250** applications ministérielles et de **70** applications interministérielles

## INDIA-Rému

L'infocentre des rémunérations INDIA-Rému dédié à la paye des agents de l'État est ouvert depuis décembre 2010. Alimenté par des informations en provenance des applicatifs de paye de la DGFIP (PAY/ETR), il constitue un outil partagé par tous qui consolide l'ensemble des données de paye sans ordonnancement préalable (PSOP) au niveau interministériel.

INDIA-Rému comporte des restitutions organisées en deux domaines : le suivi de la masse salariale et des consommations d'emplois, l'aide à la budgétisation.

Depuis 2013, l'ouverture de l'univers Rému permet aux utilisateurs de créer leurs propres restitutions, en toute autonomie.

# RÉFORMER, MODERNISER

Les travaux menés en 2013 et 2014 par la direction du Budget se sont traduits par un ensemble de réalisations concrètes portées par les différents bureaux sectoriels. Leur objectif commun : assurer la soutenabilité et la performance des dépenses publiques, en accord avec les priorités et les enjeux principaux identifiés par le Gouvernement. En voici quelques exemples.

## Contribuer à la refondation de l'école de la République

La direction du Budget a accompagné le processus d'élaboration de la loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République du 8 juillet 2013, qui concrétise l'engagement de faire de la jeunesse et de l'éducation « la priorité de la Nation », et prévoit notamment la création de 54 000 postes dans l'enseignement scolaire.

À consulter sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)  
Loi n° 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République

Elle a également suivi le déploiement de la réforme des rythmes scolaires dans le premier degré avec la mise en place d'un fonds de soutien dédié, et participé aux comités de pilotage de la refondation de l'éducation prioritaire, dont l'entrée en vigueur est prévue en 2015.

Avec plus **66 Md€** de budget, l'Éducation nationale représente le premier poste de dépenses de l'État.

## Piloter les crédits destinés aux universités et à la vie étudiante

Le bureau de la recherche et de l'enseignement supérieur a assuré la sécurisation des montages juridiques et financiers des opérations liées au « plan Campus », dont l'objectif est de faire émerger des pôles universitaires, pour un coût d'investissement total de plus de 6 milliards d'euros. Les années 2013 et 2014 ont été marquées par la signature de neuf partenariats publics-privés (PPP), pour un total de 1,2 milliard d'euros d'investissement.

Dans le secteur de la vie étudiante, il a contribué au calibrage de la réforme des bourses sur critères sociaux, mise en œuvre au cours des rentrées universitaires 2013 et 2014. Celle-ci a nécessité des efforts financiers importants, de l'ordre de 200 millions d'euros, dans un contexte budgétaire très contraint.

*L'Éducation nationale, une priorité pour l'État.*



## Accompagner les actions en faveur des jeunes

Créé en 2010, le service civique permet à un jeune de 16 à 25 ans de s'engager de 6 à 12 mois au sein d'une association ou d'une collectivité publique pour une mission d'intérêt général. La direction du Budget veille à la soutenabilité de son financement et devrait voir son rôle se renforcer avec l'augmentation des effectifs annoncée début 2015.

La direction du Budget a participé au comité interministériel de la jeunesse, qui s'est réuni en février 2013 et a conduit à l'adoption d'un plan « priorité jeunesse ». À cette occasion, 47 mesures concrètes ont été élaborées pour répondre aux attentes des jeunes en matière d'action publique.

À consulter sur [www.jeunes.gouv.fr](http://www.jeunes.gouv.fr)  
Le plan « priorité jeunesse »

## Favoriser la formation professionnelle et l'emploi

Deux réformes majeures liées au domaine de l'apprentissage ont mobilisé le bureau de l'emploi et de la formation professionnelle :

- la réforme des aides à l'apprentissage, avec un resserrement de l'indemnité compensatrice forfaitaire (ICF) sur les apprentis dans les entreprises de moins de 11 salariés ;
- la réforme de la taxe d'apprentissage, qui simplifie le financement de l'apprentissage.

Face à la situation financière préoccupante de l'assurance chômage, la direction du Budget a pris part aux groupes de travail des administrations visant à étudier les réformes possibles de l'assurance chômage. Elle a également étudié les effets de la convention du 14 mai 2014 relative à l'indemnisation du chômage négociée par les partenaires sociaux, qui vise à améliorer la sécurisation des salariés, à inciter plus fortement à la reprise d'emploi et à créer de nouvelles ressources, dans un souci d'équité et d'effort partagé.

Les groupes de travail menés avec Pôle Emploi, l'Unédic et le ministère de l'Emploi ont quant à eux conduit à l'élaboration d'une convention tripartite, signée en décembre 2014.

## Lutter contre la pauvreté et pour l'insertion sociale

Dans le secteur social, la direction du Budget a pris part à différents travaux menés dans le cadre des décisions du **plan pluriannuel de lutte contre la pauvreté et pour l'inclusion sociale du 21 janvier 2013** :

- la revalorisation du revenu de solidarité active (RSA) de 10 % entre 2013 et 2017 a fait l'objet d'évaluations successives pour estimer son coût et calibrer les mesures de compensation aux conseils généraux ;
- parallèlement aux ouvertures massives de places d'hébergement d'urgence, des crédits ont été consacrés au développement de dispositifs de logement accompagné (maisons relais, résidences sociales...) et une étude nationale a été lancée pour évaluer les coûts de cette politique ;
- en vue de la fusion des dispositifs de soutien aux revenus des travailleurs modestes, la direction du Budget a été associée à l'élaboration de la prime d'activité, qui succèdera à la prime pour l'emploi (PPE) et au RSA activité à partir de 2016.

Le bureau de la solidarité et de l'insertion a été associé à la mise en place du nouveau **Fonds européen d'aide aux plus démunis (FEAD)**, qui soutient les actions menées dans les pays de l'Union européenne visant à apporter une assistance matérielle aux plus démunis, et a participé aux réunions de préparation du **plan interministériel 2014-2016 de lutte contre les violences faites aux femmes**, doté de 66 millions d'euros.

**499 M€** seront versés entre 2014 et 2020 dans le cadre du FEAD



Hall d'entrée de l'hôpital Georges Pompidou à Paris.

## Maîtriser les dépenses de santé

Le bureau des comptes sociaux et de la santé a joué un rôle important dans la préparation du plan d'économies de 50 milliards d'euros sur 2015-2017, et plus particulièrement dans le champ des administrations de sécurité sociale (ASSO), qui portent à elles seules 20 milliards d'euros d'économies, soit 40 % de l'effort total de maîtrise des dépenses publiques.

Dans cette perspective, il s'est fortement mobilisé pour documenter la réalisation de nouveaux gains d'efficience, attendus sur la période 2015-2017.

**Des réformes concernant les soins de ville** (baisse de prix sur les médicaments, recours aux médicaments génériques, amélioration de la pertinence des soins...) et **les soins hospitaliers** (renforcement de la médecine et chirurgie ambulatoire afin de réduire la durée des séjours à l'hôpital) devraient conduire à une économie de 10 milliards d'euros au titre des dépenses d'assurance maladie.

La **renégociation des conventions d'objectifs et de gestion (COG) 2015-2017** signées entre l'État et la Caisse nationale d'assurance maladie des travailleurs salariés, la Caisse nationale d'assurance vieillesse des travailleurs salariés et l'Agence centrale des organismes de sécurité sociale, devrait elle aussi permettre de réaliser d'importantes économies en dépenses de gestion. Ces gains de productivité demandés aux caisses nationales de sécurité sociale résultent notamment d'une baisse de 15 % des dépenses de fonctionnement et du non remplacement d'un départ à la retraite sur deux.

### Les économies attendues pour 2015-2017 :

**20 Md€** dans le champ des administrations de sécurité sociale (ASSO)

**10 Md€** au titre des dépenses d'assurance maladie

**1,3 Md€** dans le cadre de renégociations de conventions d'objectifs et de gestion (COG)

« La progression de l'Objectif national des dépenses d'assurance maladie (ONDAM) ne devrait pas excéder 2 % en moyenne par an entre 2015 et 2017, soit le taux le plus bas depuis sa création en 1997. »

Fabrice Perrin, chef du bureau des comptes sociaux et de la santé

## Garantir l'avenir des retraites publiques

La direction du Budget a contribué aux réflexions ayant abouti à la promulgation de la loi du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites, et a participé notamment aux travaux interministériels visant à mettre en place le compte personnel de prévention de la pénibilité (C3P).

À consulter sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)  
Loi n° 2014-40 du 20 janvier 2014 garantissant l'avenir et la justice du système de retraites

Elle a pris part, depuis 2013, aux négociations liées au renouvellement des conventions d'objectifs et de gestion (COG) des caisses de retraite de la SNCF (Caisse de prévoyance et de retraite du personnel de la SNCF – CPRP SNCF), des industries électriques et gazières (Caisse nationale des industries électriques et gazières – CNIIEG), des mines (Caisse autonome nationale de la sécurité sociale dans les mines – CANSSM), ainsi que des fonctionnaires territoriaux et hospitaliers (Caisse nationale de retraite des agents des collectivités locales – CNRACL), fixant ainsi les moyens alloués aux caisses pour la gestion administrative des pensions sur plusieurs années.

Engagée dans les travaux de projection de long terme pilotés par le Conseil d'orientation des retraites (COR), elle a également mené des analyses approfondies sur les retraites de la fonction publique de l'État, grâce à l'appui du modèle Ariane.

Ces projections financières et analyses sur les retraites sont transmises par le COR au Comité de suivi des retraites, institué par la loi du 20 janvier 2014, chargé de rendre un avis annuel et public portant sur les objectifs financiers et sur les objectifs d'équité assignés à notre système de retraite.

### Ariane : un outil de projection à long terme des retraites de la fonction publique de l'État

Développé par le bureau des retraites et des régimes spéciaux, le modèle Ariane permet de projeter les dépenses de pensions et les recettes de cotisations du régime de retraite de la Fonction publique de l'État sur le long terme, sur la base de données actualisées de l'Insee et du Service des retraites de l'État (SRE). Cet outil vise également à prendre en compte les changements de comportement potentiels des agents, en lien avec la montée en charge générationnelle des réformes des retraites et d'éventuelles modifications de la législation.



Garantir l'avenir et la justice du système de retraites.

## Simplifier et rationaliser les dispositifs indemnitaires

En ce qui concerne les dépenses de personnel, la direction du Budget a participé à la définition du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP), créé le 20 mai 2014. Centré sur une indemnité principale – l'indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise (IFSE) – à laquelle peut s'ajouter un complément indemnitaire versé annuellement, ce dispositif se substituera progressivement à la prime de fonctions et de résultats (PFR) qui n'était réservée qu'à la filière administrative.

La direction du Budget a participé à la définition des nouveaux plafonds indemnitaires et a élaboré, fin 2014, une circulaire commune avec la direction générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP) sur la mise en œuvre du RIFSEEP.

La direction du Budget a également contribué à la rationalisation des régimes indemnitaires par la mise en extinction de l'indemnité exceptionnelle qui avait été mise en place en 1997 pour compenser le changement de mode de calcul de la CSG.

À consulter sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

- Circulaire du 5 décembre 2014 relative à la mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
- Décret n° 2015-492 du 29 avril 2015 portant abrogation de l'indemnité exceptionnelle CSG

## Programmer les dépenses de personnel de l'État

Le bureau de la politique salariale et de la synthèse statutaire développe la méthodologie et les outils de prévision des dépenses de personnel : il publie chaque année un outil de budgétisation à destination des différents ministères.

Le bureau a participé au chiffrage des mesures transversales indiciaires ou indemnitaires, comme la revalorisation des grilles de l'ensemble des agents de catégorie C, intervenue en deux temps en 2014-2015. Dans le cadre de la programmation budgétaire 2015-2017, il est également nécessaire d'évaluer le coût des mesures générales (garantie individuelle de pouvoir d'achat et effet de la hausse du SMIC sur les bas salaires). Le bureau réalise ces prévisions à partir des données de la paye des agents de l'État et les actualise en fonction des hypothèses d'inflation.

“ La direction participe à la réflexion stratégique visant à proposer différentes pistes de réforme et établir, pour chacune, les perspectives financières du régime de la fonction publique de l'État. ”

Alexis Guillot, chef du bureau des retraites et des régimes spéciaux



Le palais de Justice de Nice.

## Mettre en œuvre les orientations de la politique de défense française

Approuvé et présenté par le président de la République le 29 avril 2013, le nouveau *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* fixe la stratégie nationale en tenant compte des changements majeurs intervenus ces dernières années dans l'environnement international et économique. Il pose un nouveau modèle de forces, qui détermine le format des armées à l'horizon 2025, et cadre les ressources financières de la défense (crédits budgétaires et ressources exceptionnelles) nécessaires pour atteindre cet objectif. Le bureau de la défense et de la mémoire a contribué activement à la préparation de ce livre, qui a servi de base à la **loi de programmation militaire 2014-2019**, promulguée le 18 décembre 2013.

*Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale*  
[www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr](http://www.livreblancdefenseetsecurite.gouv.fr)

**À consulter sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)**  
**Loi n° 2013-1168 du 18 décembre 2013 relative à la programmation militaire pour les années 2014 à 2019 et portant diverses dispositions concernant la défense et la sécurité nationale**

## Moderniser et améliorer l'efficacité de la justice

L'évolution de la procédure pénale a été marquée, en 2014, par l'entrée en vigueur de la loi relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales. Dans un contexte de surpopulation carcérale, la mise en œuvre de cette réforme permet d'envisager, à moyen terme, une diminution de la population détenue et un ajustement de la dépense publique en matière pénitentiaire. Les livraisons d'établissements pénitentiaires ont quant à elles été poursuivies et 800 places ont pu être créées entre 2013 et 2014. La direction du Budget assure le suivi des projets immobiliers du ministère de la Justice au sein du conseil d'administration de l'agence pour l'immobilier de la justice (APIJ), maître d'ouvrage de la très grande majorité des opérations.

**400** emplois de conseillers pénitentiaires créés en 2014

Au total, **1 000** nouveaux emplois prévus entre 2014 et 2017

**800** places de prisons créées entre 2013 et 2014

Allongement de la durée de vie, diversification des modes de famille... L'évolution de nos modes de vie s'est accompagnée de nouvelles normes et a engendré un accroissement considérable des demandes de protection judiciaire. Afin de répondre à l'enjeu de modernisation de la justice et de son adaptation aux évolutions de la société, dans un contexte de finances publiques contraint, le Gouvernement a lancé, en 2013, un processus de concertation intitulé « la Justice du 21<sup>e</sup> siècle ». La direction du Budget a participé aux Assises qui se sont tenues en janvier 2014 et qui ont permis de dégager un certain nombre de pistes de réformes. Certaines sont même déjà expérimentées sur le terrain : mise en place de services d'accueil unique du justiciable, dématérialisation de certains échanges, renforcement de l'offre de médiation... La direction du Budget attend de ces différentes mesures qu'elles participent non seulement à l'amélioration de la qualité de la justice pour ses usagers, mais également au redressement des comptes publics.

**À consulter sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)**  
- Loi n° 2014-896 du 15 août 2014 relative à l'individualisation des peines et renforçant l'efficacité des sanctions pénales.  
- La Justice du 21<sup>e</sup> siècle.

Parmi les autres grands projets de 2013 et 2014 figure le **regroupement des juridictions parisiennes sur un site unique aux Batignolles**. La direction du Budget a suivi de très près cet investissement, réalisé dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé signé le 15 février 2012 avec la société Arélia. Les travaux de construction ont débuté durant l'été 2013.



Le lanceur Ariane 6.

## Participer à l'Europe spatiale

Le bureau de la recherche et de l'enseignement supérieur, en charge du pilotage des crédits destinés à la recherche spatiale, a participé à la préparation du lancement du nouveau programme de lanceur Ariane 6, décidé lors de la conférence ministérielle de l'Agence spatiale européenne (ESA) le 2 décembre 2014. Au cours des négociations, il a notamment veillé à éclairer les décideurs afin que les engagements souscrits par la France soient soutenables, au regard de la trajectoire de finances publiques définie dans le budget triennal 2015-2017. Ce nouveau lanceur, dont le vol inaugural est prévu dès 2020, devrait permettre à l'Europe de faire face à une concurrence accrue sur le marché des lancements de satellites. La France s'est engagée à hauteur de 2,4 milliards d'euros.

## Lutter contre le dérèglement climatique et accompagner la transition énergétique

À l'approche de la conférence internationale « Paris Climat 2015 », le projet de loi relatif à la transition énergétique pour la croissance verte traduit l'engagement de la France dans la transition énergétique et la lutte contre le changement climatique. Consultée dans le cadre de la préparation et du suivi de ce projet de loi, la direction du Budget a formulé des propositions concrètes permettant de concilier la stratégie des finances publiques avec les engagements français en matière environnementale.

Concilier le financement de la transition climatique des pays en développement avec la maîtrise des finances publiques, tel est également l'objectif que la direction du Budget a défendu en amont des négociations sur la capitalisation du Fonds vert pour le climat. La recherche d'effets de leviers et le recours à des financements innovants ont notamment permis de limiter le coût de l'État, en lien avec des propositions pour renforcer l'efficacité des interventions en matière environnementale.



### Paris Climat 2015 Cop 21

La France accueillera et présidera la 21<sup>e</sup> conférence des Nations unies sur les changements climatiques, « Paris Climat 2015 » (COP 21),

qui se tiendra au Bourget en décembre 2015.

L'enjeu, de taille, est d'aboutir à un accord universel permettant de lutter efficacement contre le dérèglement climatique. La direction du Budget accompagne l'organisation de cet événement qui représente « l'une des plus grandes conférences climatiques jamais organisée » et veille à en optimiser les conditions de financement.

## Optimiser les garanties de l'État dans le soutien à l'activité économique

En 2013 et 2014, le bureau des financements structurés, des garanties de l'État et du commerce extérieur a suivi plusieurs dossiers à fort enjeu comme la mise en place du Mécanisme européen de stabilité (MES), fonds commun de créances destiné à pallier la défaillance d'un État membre de la zone euro, ou la négociation de contrats d'achat d'armement par l'Égypte, pour un total dépassant les 6 milliards d'euros.

Les travaux menés dans le cadre de la réforme des mécanismes d'accompagnement des exportateurs dans leur démarche de prospection ont permis d'améliorer l'efficacité de l'assurance prospection – procédure qui permet aux entreprises de bénéficier d'une avance de trésorerie et d'une garantie contre le risque d'échec commercial de leur démarche de prospection à l'étranger – dans un contexte budgétaire plus contraint.

Parmi les autres temps forts figure la mise en place de plusieurs financements de projets à l'international, dont la construction d'un câble sous-marin reliant le Brésil aux États-Unis par Alcatel Lucent.

Fin 2014, **12 528** entreprises avaient bénéficié de l'assurance prospection.

## Mettre en place des financements novateurs : l'exemple de Cigéo

Le bureau de l'énergie, des participations, de l'industrie et de l'innovation a participé à la mise en place d'un schéma de financement novateur pour les études nécessaires à la conception de Cigéo (Centre industriel de stockage géologique), implanté à Bure, à la limite des départements de la Meuse et de la Haute-Marne. Issu de plusieurs années de recherche, ce projet français a été conçu pour stocker en profondeur de façon réversible les déchets hautement radioactifs et à durée de vie longue produits par l'ensemble des installations nucléaires actuelles.

## Définir la nouvelle politique agricole commune (PAC) 2014-2020

La direction du Budget a pris part aux négociations menant à la nouvelle politique agricole commune (PAC), qui entrera pleinement en application en 2015 et qui sera le cadre commun de l'agriculture européenne jusqu'en 2020. Parmi les mesures phares : le transfert sur le budget communautaire de certaines aides autrefois prises en charge par le budget national, comme par exemple la prime nationale supplémentaire à la vache allaitante (PNSVA) ou la maximisation des taux de cofinancement des aides au développement agricole et rural.



Le TGV sur la ligne Paris-Lille.

## Accompagner la réforme du système ferroviaire national



Promulguée le 4 août 2014, la loi portant réforme ferroviaire transforme en profondeur le système ferroviaire national. Elle met fin à la séparation entre Réseau ferré de France (RFF) et la SNCF existant depuis 1997, en créant un groupe ferroviaire unifié regroupant SNCF, SNCF Mobilités et SNCF Réseau. Cette loi vise notamment à répondre aux enjeux de soutenabilité de la trajectoire financière en posant les jalons législatifs nécessaires au rétablissement de l'équilibre économique du système. Ce rétablissement nécessitera des gains de performance dans les organisations et les modes de travail dans l'ensemble du groupe. Les modalités du rétablissement de l'équilibre seront traduites dans des contrats de performance entre l'État et chacune des entités du groupe.

L'instauration d'une règle d'or relative aux investissements de développement du réseau – le gestionnaire d'infrastructure SNCF Réseau ne pourra plus s'endetter au-delà d'un certain niveau pour financer les projets de développement de l'infrastructure, et ceux-ci devront être financés prioritairement par l'État et les collectivités locales –, la signature de contrats décennaux entre l'État et chacune des entités du groupe détaillant leurs trajectoires financières, la mise en place de gains de performance et l'optimisation de l'offre ferroviaire procèdent de cette logique. La direction du Budget, engagée depuis longtemps dans les travaux d'analyse et de réflexion portant sur le secteur ferroviaire, a participé activement à la préparation du projet de loi, à son suivi au Parlement et à sa mise en œuvre.

À consulter sur [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)  
Loi n° 2014-872 du 4 août 2014 portant réforme ferroviaire

## Une réforme en réponse à quatre constats

La nécessité de la réforme du système ferroviaire repose sur quatre constats principaux :

- l'éclatement entre RFF et la SNCF est source de perte d'efficacité ; des dysfonctionnements durables et répétés dégradent la qualité de service offerte aux usagers. Ils sont dus notamment à des difficultés pour planifier et coordonner les travaux et les circulations ;
- les coûts ne sont pas suffisamment maîtrisés ;
- le cadre social est éclaté depuis l'arrivée des entreprises privées de fret ;
- le système ferroviaire doit être prêt pour les futures évolutions européennes.

L'objectif de la réforme ferroviaire est donc de stabiliser la dette du secteur ferroviaire, alors que la double structure SNCF/Réseau ferré de France se traduisait par des surcoûts et des difficultés à coordonner les travaux ferroviaires.

## Veiller à la soutenabilité des dépenses publiques engagées pour le logement et le renouvellement urbain

La direction du Budget a émis des propositions précises permettant de concilier efficacité économique et contraintes de finances publiques en matière de politique du logement (aides personnelles au logement, aides au parc HLM, aides aux investisseurs), dans le cadre de la programmation budgétaire 2015-2017 ou de l'élaboration des plans de relance du logement et de la construction de 2014.

En matière de politique de la ville, elle a participé aux discussions relatives à la mise en œuvre et au financement du nouveau programme national de renouvellement urbain, créé par la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 et confié à l'Agence nationale de rénovation urbaine.

5 Md€ seront engagés sur 2015-2024 pour le renouvellement urbain.

## Mieux maîtriser les dépenses des collectivités territoriales

Afin d'associer plus fortement les collectivités au pilotage pluriannuel des finances publiques, la direction du Budget a pour la première fois introduit dans la loi de programmation des finances publiques (LPPF) pour 2014-2017 un **objectif de dépense locale (ODEDEL)**. Cet objectif indicatif d'évolution des dépenses permettra de partager, entre l'État et les collectivités territoriales, un outil de mesure objectif de la trajectoire de la dépense locale.

Dans le cadre du pacte de confiance et de responsabilité, qui vise à mettre en œuvre la participation des collectivités au redressement des finances publiques, la direction du Budget a participé à la baisse, en 2014 et 2015, de la **dotation globale de fonctionnement (DGF)**, principale dotation de fonctionnement que l'État verse en faveur des collectivités territoriales. En lien avec la direction générale des Collectivités locales (DGCL), la direction du Budget élabore de nouvelles pistes de réformes qui devraient permettre de simplifier et de rééquilibrer la répartition de la DGF dès 2016.

### Réduction de la DGF :

- 1,5 Md€ en 2014
- 11 Md€ sur le triennal 2015-2017

### Un nouveau programme confié au bureau des collectivités locales

Le bureau des collectivités locales de la direction du Budget s'est vu confier, en 2014, le **Fonds de soutien relatif aux prêts et contrats structurés financiers à risque**, auparavant géré par le bureau de l'énergie, des participations, de l'industrie et de l'innovation. Créé en loi de finances pour 2014 et doté initialement de 1,5 milliard d'euros sur quinze ans, ce fonds est destiné à accompagner les collectivités locales dans la recherche d'une solution pérenne et globale au problème des emprunts à risque contractés par certaines d'entre elles. En 2015, le Premier ministre a annoncé le doublement de ce fonds.

## Porter les réformes des administrations financières et des politiques de l'État dans les outre-mer

En 2013-2014, la direction du Budget a notamment participé à trois grandes réformes qui modifient les aides de l'État dans les outre-mer.

- la réforme des allègements de charges sociales dont bénéficient les entreprises installées dans les DOM ;
- la réforme des aides fiscales à l'investissement dans les outre-mer ;
- la réforme de l'aide à la continuité territoriale, qui vise à réguler la dépense par l'instauration d'un droit à une aide tous les trois ans et une révision des plafonds de dépenses prises en charge.

À travers le dispositif de défiscalisation, **les aides fiscales à l'investissement dans les outre-mer** compensent les handicaps de différentes natures qui affectent le développement socio-économique des entreprises situées dans les régions ultrapériphériques françaises et qui entraînent des surcoûts structurels.

**L'aide à la continuité territoriale** se traduit par le versement d'aides aux particuliers résidents des outre-mer pour le financement des déplacements en métropole et, pour les personnes en formation professionnelle en mobilité, de prestations de vie quotidienne et pédagogiques.

## Participer à la gouvernance des sociétés de l'audiovisuel public

En 2013, la direction du Budget a participé à la renégociation du contrat d'objectifs et de moyens (COM) de France Médias Monde et de l'avenant au COM de France Télévisions.

En 2014, son rôle s'est renforcé avec l'entrée d'un administrateur nommé par le ministre chargé du Budget dans le comité d'audit de France Médias Monde. La direction du Budget est donc désormais présente dans l'ensemble des conseils d'administration et comités spécialisés des sociétés de l'audiovisuel public, à l'exception de ceux d'Arte. Elle est également membre du conseil d'administration de l'Institut national de l'audiovisuel (INA).

## Améliorer les dispositifs de soutien public en faveur de la presse, du livre, et du cinéma

Dans le domaine de la presse, la définition et les modalités d'attribution de plusieurs aides ont été revues afin de les cibler davantage sur la presse d'information politique et générale, qui constitue le cœur de l'enjeu de pluralisme de la presse.

Dans les domaines du livre et du cinéma, les aides versées par le Centre national du livre (CNL) et le Centre national du cinéma (CNC) ont fait l'objet d'une refonte, destinée notamment à améliorer la transparence des soutiens publics. Le règlement général des aides du CNC a fait l'objet pour la première fois d'une adoption au conseil d'administration de l'établissement fin 2014.

*La direction du Budget a participé à l'élaboration de l'avenant au COM de France Télévisions.*



# PARTICIPER À L'ÉLABORATION DU BUDGET EUROPÉEN

La direction du Budget, et notamment le bureau des finances et des politiques de l'Union européenne, apporte une contribution majeure à la définition de la position française dans les négociations budgétaires européennes. En la matière, les années 2013 et 2014 ont été marquées par l'aboutissement de l'accord sur le cadre financier pluriannuel et le début de sa mise en œuvre.

## Le budget de l'Union européenne et son exécution

Dès la présentation du projet de budget par la Commission européenne (mai/juin), la direction du Budget participe à la définition de la position française, en liaison avec le secrétariat général des Affaires européennes (SGAE), la direction générale du Trésor, le ministère des Affaires étrangères et tous les ministères concernés par le pilotage des crédits européens. Pendant la durée des négociations, elle entretient des contacts étroits et réguliers avec ses homologues des autres États membres, pour rapprocher les positions au sein du Conseil et peser sur la décision finale. Enfin, elle prend une part active dans la dernière phase, dite de conciliation, dont l'enjeu est d'obtenir l'accord entre les positions du Conseil et du Parlement européen.

### Une expertise en temps réel, en amont et à mesure des négociations

La direction du Budget développe des outils de modélisation de pointe grâce auxquels elle émet des expertises sur les données financières. Il lui permettent de projeter et de simuler l'impact budgétaire des décisions, au niveau français et européen, en dépenses comme en recettes. Ils fournissent les prévisions d'évolution à court et moyen termes de la contribution française au budget de l'Union (le PSR-UE) et calculent les taux de retour des politiques mises en œuvre, constituant de précieux outils d'aide à la décision à chaque étape des négociations.

Une fois le budget voté, les questions liées à sa mise en œuvre sont discutées au sein du comité budgétaire du Conseil de l'Union européenne (UE). Ce comité se réunit environ une fois par semaine et examine les implications financières des propositions de la Commission et leur impact sur les contributions nationales.

Dans ce cadre, la direction du Budget examine et contrôle toutes les décisions ayant un impact budgétaire, comme par exemple les transferts de crédits ou les budgets rectificatifs. Elle rédige le projet d'instructions qui détermine, après accord interministériel et sous l'égide du SGAE, la position nationale défendue par le représentant permanent français au comité budgétaire.

## Les négociations du cadre financier pluriannuel (CFP)

Le bureau des finances et des politiques de l'Union européenne a pris une part active aux travaux interministériels pour définir la position française sur le cadre financier pluriannuel européen, qui détermine les priorités de l'UE et définit en particulier les plafonds de crédits des différentes politiques sectorielles.

Au terme de plus de deux ans de négociations, marqués par une concertation étroite entre les membres de l'UE et une série de temps forts, la fin de l'année 2013 a vu l'aboutissement des négociations, avec pour la France la satisfaction d'avoir obtenu des résultats sur des sujets prioritaires tels que l'emploi des jeunes et la cohésion sociale.

### Les grandes dates des négociations du CFP

**7 et 8 février 2013** : accord du Conseil européen

**19 novembre 2013** : approbation du Parlement européen

**2 décembre 2013** : adoption du CFP par le Conseil de l'Union européenne

**1<sup>er</sup> janvier 2014** : mise en œuvre de la nouvelle programmation de dépenses inscrite au CFP

### L'accord du Parlement européen

Sur la base de l'accord du Conseil européen (février 2013), les États ont entamé les négociations avec le Parlement européen qui a finalement approuvé l'accord en novembre 2013, en le conditionnant à l'obtention de trois ajustements :

- une clause de révision à mi-parcours, avec un examen du fonctionnement du CFP par la Commission et la possibilité de proposer des modifications ;
- l'introduction d'éléments de flexibilité, comme la possibilité de report des crédits non utilisés d'une année sur l'autre ;
- la création d'un groupe de travail sur les ressources propres, visant à améliorer l'autonomie et la transparence du budget européen.

## La France à l'initiative d'un effort particulier en matière de cohésion sociale

Sous l'impulsion française, nourrie par les travaux d'analyse et de prévision de la direction du Budget, l'accord sur le CPF prévoit un *frontloading* pour le programme « Initiative pour l'emploi des jeunes », un procédé qui consiste à engager des crédits avant la date prévue. Dès 2014 et la mise en œuvre du programme, la totalité des crédits dédiés se concentre sur les deux premières années, en lieu et place de l'échéancier initial de sept ans.

La France a également plaidé pour la création du Fonds européen d'aide aux plus démunis (FEAD) et a obtenu une majoration de sa dotation. Sur ce dossier, la direction du Budget a fourni des projections chiffrées sur la répartition par État du Fonds social européen (FSE).



*L'équipe du bureau des finances et des politiques de l'Union européenne lors de la réunion du BD 8.*

## Le BD 8, cadre du renforcement de la coopération des pays contributeurs nets

Le BD 8 regroupe les unités en charge des questions européennes des ministères des finances des huit États dits « contributeurs nets », c'est-à-dire versant plus au budget de l'UE qu'ils ne reçoivent (Allemagne, Autriche, Danemark, Finlande, France, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède). Il se réunit en moyenne deux fois par an, dans le but de coordonner les positions des huit États sur les enjeux budgétaires européens pour peser davantage dans la décision européenne. Il permet aussi d'échanger sur les travaux de modélisation et d'expertise technique menés par les différents ministères des Finances.

Les 15 et 16 octobre 2014, la réunion du BD 8 s'est tenue à Paris, sous l'égide de la direction du Budget. Au programme figurait la valorisation de l'expertise de la direction en termes de modélisation et de coordination des positions des huit États sur les questions budgétaires de court ou moyen terme, comme par exemple la révision à mi-parcours du CFP.

## Engagement de la France sur les questions sociales

**6 Md€** débloqués sur **2014-2015** pour le programme « Initiative pour l'emploi des jeunes », contre un lissage initial sur **7 ans**, de 2014 à 2020.

Majoration de **1 Md€** pour les crédits du FEAD : **3,5 Md€** contre **2,5 Md€**

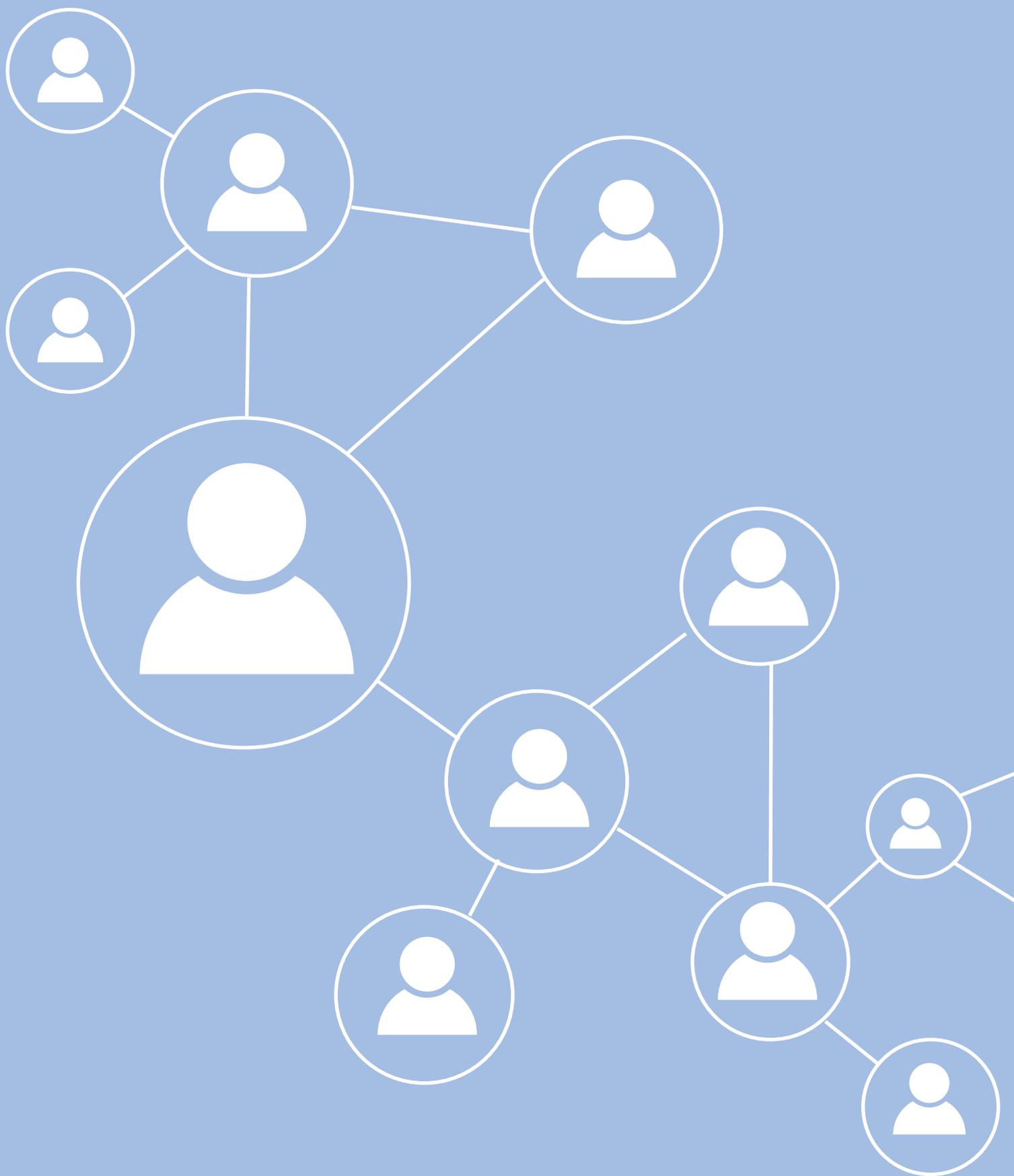
## Élaboration de 70 actes législatifs

La mise en œuvre d'un nouveau CFP se décline en règlements et décisions qui régissent l'ensemble des modalités de gestion des programmes. Ces actes législatifs peuvent avoir des incidences sociales ou politiques dans la mesure où le CFP fixe le champ d'application, les conditions d'éligibilité et de répartition des fonds.

Dans le cadre du programme de recherche Horizon 2020, la direction du Budget a soutenu la simplification du schéma de financement des projets afin de renforcer l'attractivité du programme. Elle a aussi contribué aux discussions techniques portant sur les taux de cofinancement des projets de transports, la définition des coûts éligibles et le recours aux instruments financiers innovants relatifs au mécanisme pour l'interconnexion en Europe.

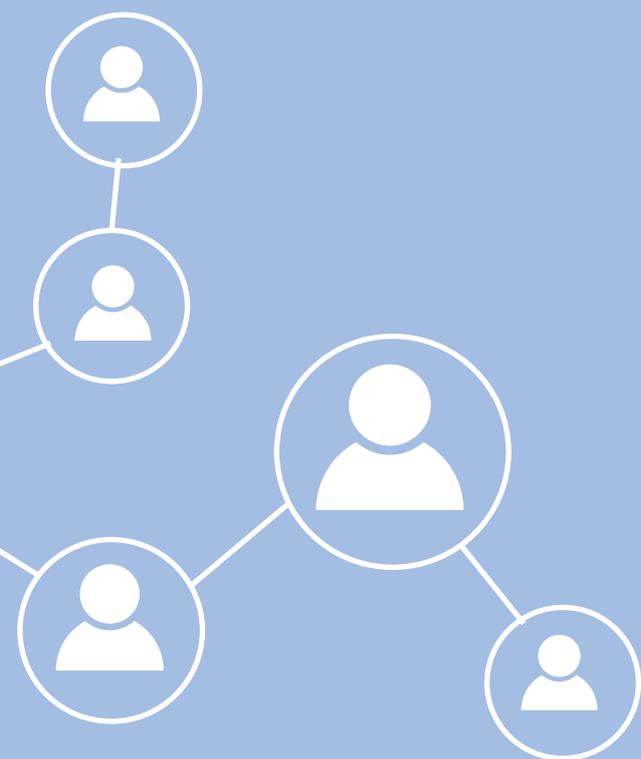
*Le BD 8 s'est réuni à Bercy les 15 et 16 octobre 2014.*





# UNE DIRECTION EN MOUVEMENT

- Parier sur la diversité p. 48
- Accompagner le développement des talents p. 49
- Optimiser les outils et les techniques p. 51



# PARIER SUR LA DIVERSITÉ

La direction du Budget compte plus de 80 % de cadres A et A+ aux profils variés en termes d'âge, de formation ou d'expérience professionnelle. Elle s'attache également à toujours tendre vers un meilleur équilibre homme/femme aux postes d'encadrement. Une diversité qu'elle considère comme une source de richesse et d'excellence, qu'elle cultive et qu'elle entretient.

## Diversité des parcours et des métiers

La pluralité des missions qui incombent à la direction lui permet d'effectuer ses choix de recrutement parmi un vaste champ d'expertises. Elle réunit en effet trois grandes familles de métiers, qui requièrent des compétences juridiques, économiques et financières, mais aussi en négociation :

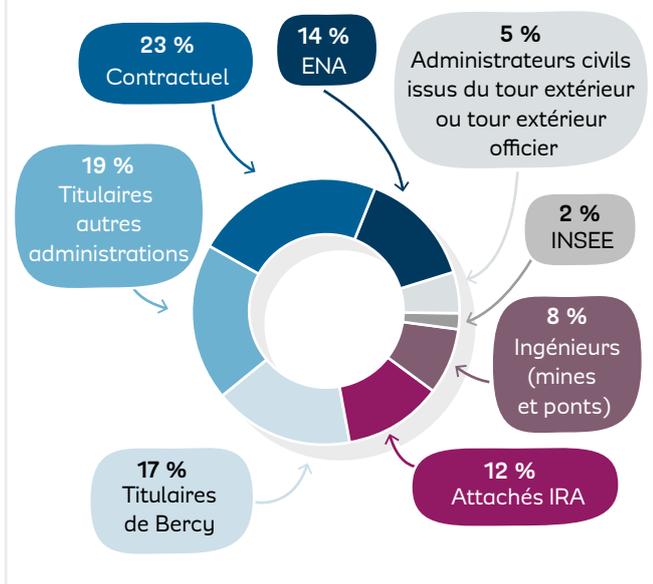
- des fonctions budgétaires, comprenant la conception et le suivi de l'exécution des lois de finances, mais aussi la préparation des arbitrages politiques ;
- des fonctions financières, dédiées à l'élaboration de propositions de réformes structurelles et à l'analyse de l'impact financier des projets de réformes ;
- des fonctions de contrôle de gestion et de suivi de la performance des administrations et des opérateurs de l'État, consacrées à la constitution des référentiels de performance, à l'instruction des projets et rapports annuels de performance des ministères, au suivi des systèmes d'information et des outils de gestion, et enfin à la tutelle des entreprises publiques et des opérateurs.

Dans une volonté de s'adapter aux mutations et d'acquérir une connaissance toujours plus fine des secteurs dans lesquels s'exercent les politiques publiques, la direction accueille des fonctionnaires titulaires expérimentés ayant déroulé une première partie de carrière en tant qu'ingénieur, ingénieur de l'armement, administrateur territorial ou directeur d'hôpital, qui représentent, en 2014, plus de 35 % des agents.

En outre, plus de 40 % des agents exerçant à la direction du Budget sont des « sorties écoles », issus de l'École nationale d'administration (ENA), des instituts régionaux d'administration (IRA), des écoles d'ingénieurs (mines ParisTech et École des ponts ParisTech), et de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE), ou des administrateurs civils issus du tour extérieur.

Et près de 25 % sont des contractuels, diplômés de grandes écoles de commerce (HEC, ESCP-EAP, ESSEC) ou consultants de cabinets de conseil, justifiant pour certains d'une première expérience dans le secteur public et/ou privé.

### Profils 2014



### Des agents âgés de 24 à 65 ans

Un âge moyen de **39 ans** et un âge médian de **35 ans**

Avec plus de **80 %** de cadres A et A+ en 2014, la direction du Budget fait confiance à ses jeunes cadres en responsabilité, puisque **25 %** ont moins de 30 ans et **12 %** moins de 28 ans.

Elle compte également **20 %** de talents seniors, un atout pour le partage d'expérience et l'accompagnement des moins expérimentés.

### Une féminisation croissante de l'encadrement

La direction du Budget compte parmi ses effectifs plus de 50 % de femmes. 40 % des cadres sont des femmes. Depuis 2013, trois femmes siègent au comité de direction, soit un tiers de ses membres.

Cette représentativité accrue en faveur de la parité continue de progresser puisque, en 2014, 53 % des agents recrutés par la direction du Budget sont des femmes.



### Le label diversité

En se mobilisant pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la direction du Budget suit les engagements pris en faveur de la diversité et de la lutte contre les discriminations par les ministères économiques et financiers, première administration d'État à obtenir le label diversité en 2010.

# ACCOMPAGNER LE DÉVELOPPEMENT DES TALENTS

La direction du Budget est une structure administrative légère en termes d'effectifs, mais au champ d'action très large. Aussi, chacun de ses collaborateurs – et la qualité de leurs travaux – joue-t-il un rôle essentiel dans l'accomplissement de ses missions. Consciente de leur contribution à son rayonnement, la direction veille à les accompagner dans le développement et la valorisation de leurs compétences.

## Un environnement de travail stimulant

La direction du Budget traite, à un niveau d'expertise élevé, de sujets très divers, puisqu'elle concentre son attention sur les nouveaux gisements d'économie que peuvent constituer les réformes structurelles dans tous les domaines de l'action publique, tout en conservant une vision synthétique du budget et des politiques publiques.

Pour remplir leurs missions, ses bureaux sont organisés en équipes resserrées – de cinq à huit personnes –, décloisonnées et réactives, où chaque collaborateur bénéficie d'une forte autonomie. La courte chaîne hiérarchique et le niveau élevé de responsabilité des agents placent ces derniers au cœur du processus décisionnel de l'appareil d'État, qui comprend les cabinets du Premier ministre et des ministères économiques et financiers, les autres ministères, ainsi que les conseils d'administration d'établissements publics ou d'entreprises dont l'État est actionnaire.

### Plusieurs dispositifs en faveur de la qualité de vie au travail

La direction du Budget se questionne en permanence sur l'efficacité de ses processus métiers. Elle tend ainsi à renforcer son efficacité collective en ajustant le pilotage de son activité et l'organisation du travail des agents *via*, par exemple, la pratique du binôme ou l'élaboration de fiches de capitalisation de connaissances, pour une meilleure répartition des tâches ou un partage optimisé de l'information.

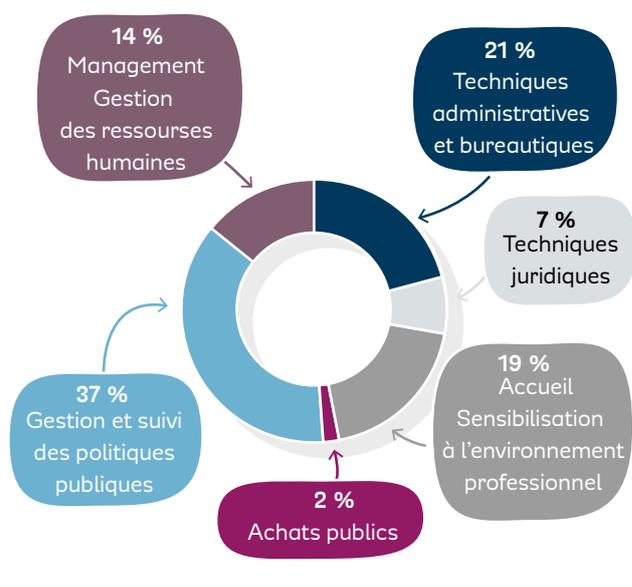
Afin d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la direction a également publié en septembre 2013 une charte du temps, conçue à partir d'une enquête menée en interne. Un an après sa diffusion, une nouvelle enquête interne a été réalisée, afin d'évaluer le degré de connaissance et d'application de la charte par les agents. À la faveur des résultats obtenus, la direction a engagé une réflexion sur la diffusion de la charte et son appropriation par les agents.

## Des formations aux étapes clés du parcours des agents

Attentive au développement comme à l'actualisation des compétences de ses collaborateurs, la direction a travaillé à un meilleur accompagnement des agents dans leur prise de fonction, et à la mise en place d'un parcours de formation individualisé, donnant notamment l'accès à une offre de formation professionnelle élargie. Elle a ainsi identifié quatre étapes clés lors desquelles sont ciblées les besoins de formations : au moment de l'entretien de prise de fonction, à l'occasion d'un changement de poste au sein de la direction, lors d'une nomination à des fonctions supérieures, et à l'issue de l'entretien d'évaluation annuel.

La direction s'attache à délivrer des formations de haut niveau. Des formations techniques conduites en interne sur l'environnement institutionnel de la direction, la procédure et le calendrier budgétaire ou la tutelle des opérateurs de l'État... mais aussi des formations en management pour les chefs de bureaux ou pour les cadres dirigeants, pour lesquels elle fait appel à des organismes extérieurs dont l'ENA, qui organise notamment un cycle pour les sous-directeurs nouvellement nommés.

### Répartition des formations suivies par thématiques en 2014

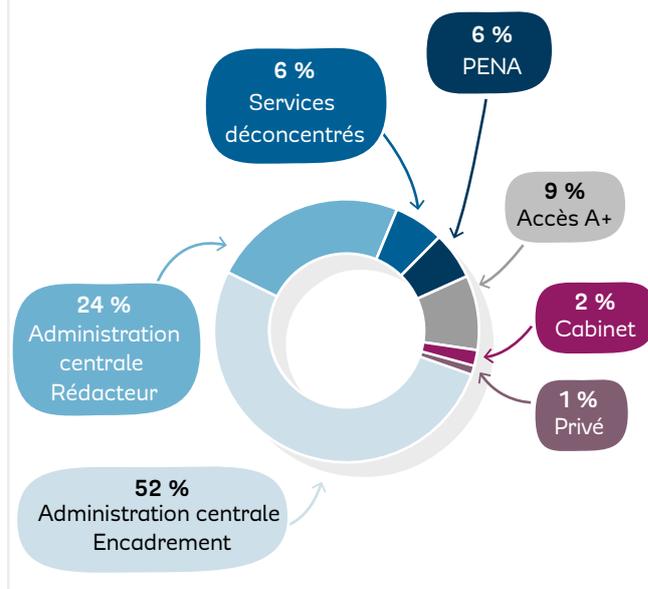


## Un accélérateur de carrière

Réputée pour son exigence et la qualité de ses travaux, la direction du Budget passe pour une école très formatrice. L'autonomie, la rigueur, le travail en équipe dans des délais contraints, la réactivité et la résistance au stress, l'adaptabilité, mais aussi la solidité des connaissances budgétaires, financières, juridiques, ou encore l'acquisition d'une vision stratégique dans un ou plusieurs secteurs des politiques publiques sont autant de compétences généralement portées au crédit des agents de la direction, et recherchées dans les secteurs public et privé.

Ainsi, quelle que soit la trajectoire choisie, les agents de la direction voient leur carrière dynamisée. Les A+ peuvent être recrutés en cabinet ministériel, sur des postes de direction et de fonctions financières dans tous les ministères (directions des affaires financières, secrétariats généraux), au sein des opérateurs de l'État, dans le secteur parapublic, mais aussi dans le secteur privé, sur des fonctions financières et managériales. Quant aux cadres A de la direction, ils occupent généralement par la suite des fonctions de gestion publique et d'encadrement en administration centrale (cf. schéma ci-contre).

Débouchés des cadres A entre 2009 et 2014



## 5 questions à Daphné Prévost, chef du bureau des ressources humaines

### Quels sont les parcours et les profils recherchés par la direction du Budget ?

Il n'existe pas de profil type. Si la direction recrute traditionnellement des sorties d'école – ENA, IRA, ENSAE, écoles d'ingénieurs... –, elle cible aussi depuis plusieurs années des agents publics expérimentés au parcours riche et diversifié, ainsi que des collaborateurs issus d'écoles de commerce, voire dotés d'une expérience en cabinet de conseil. Chacun apporte ainsi sa technicité, son expertise et sa culture, pour garantir la qualité de service et de conseil qui font la réputation de la direction.

### Quels dispositifs la direction a-t-elle mis en place pour accueillir les nouveaux arrivants ?

Le coût d'entrée est important, les agents devant s'approprier leur environnement institutionnel et directionnel rapidement. C'est pourquoi la direction a mis en place, outre l'entretien de prise de fonction, un système de tutorat s'appuyant sur des personnes ressources, ainsi qu'un bouquet de formations spécifiques. Différents supports – guide, fiche de capitalisation des connaissances de chaque poste – sont par ailleurs remis à chaque nouvel arrivant.

### Les cadres de la direction forment de petites équipes aux grandes responsabilités : qu'est-ce qui motive ce choix organisationnel ?

L'organisation des bureaux suit les découpages des ministères, auxquels la direction n'a pas vocation à se substituer, mais vis-à-vis desquels elle doit jouer, compte tenu des enjeux de la dépense publique, un rôle de contre-expertise. D'où la taille

des équipes et la courte chaîne hiérarchique, favorable aux interactions rapides avec les décideurs publics. La plupart des postes sont cependant binômés, permettant non seulement l'étalement des charges de travail, précieux durant les pics d'activité liés à l'exercice budgétaire, mais aussi la transmission des compétences, qui sécurise les emplois et préserve l'expertise DB lors du changement de titulaire d'un poste.

### Quelles opportunités la direction offre-t-elle en matière de trajectoires de carrière ?

En interne, la direction pratique le repérage des talents, qui lui permet d'identifier quels seront les futurs chefs de bureaux, parmi lesquels certains pourront entrer au comité de direction, à l'issue d'une mobilité dans une autre administration. Les carrières au sein de la direction sont relativement courtes – 6 ans en moyenne. Mais les compétences et l'expérience acquises durant cette période sont telles, que la DB fait office de tremplin. L'excellente connaissance de l'administration publique, à la fois synthétique et sectorielle, des finances publiques, l'apprentissage de la négociation et de la stratégie intéressent autant les administrations que les grandes entreprises.

### Quelles sont, selon vous, les qualités communes aux collaborateurs de la direction du Budget ?

L'expertise et l'engagement. Les agents ont la conviction de mettre leurs compétences au service d'une cause juste. Ils ont le sentiment d'œuvrer pour ce qui les dépasse, en travaillant à des réformes qui vont avoir un impact positif sur la vie publique.

# OPTIMISER LES OUTILS ET LES TECHNIQUES

Dans la volonté d'accroître son efficacité et la fiabilité de son analyse, mais aussi d'aller plus avant dans l'appui à l'exercice de ses métiers, la direction du Budget travaille constamment au développement d'outils performants.

## Une base documentaire fournie et diffusée en masse

La direction du Budget est au cœur du processus d'élaboration des documents budgétaires. Elle supervise ainsi la production et la diffusion de l'ensemble des documents produits au cours d'un exercice budgétaire. À titre d'exemple, 4 926 exemplaires du PLF et des documents annexés, 6 849 PAP et 14 395 RAP ont été distribués en 2014.

Sollicitée par les cabinets ministériels, la Cour des comptes, et le Parlement, elle travaille également à la rédaction de réponses étayées. Son bureau en charge de la documentation, des archives et du courrier assure le suivi des échanges et saisines de la Cour des comptes, et des questions parlementaires, et traite de l'ensemble des textes réglementaires afférents à son champ d'expertise.

En 2014,

**504** notes produites pour le ministre des Finances et des Comptes publics

**972** textes réglementaires traités dont **77** décrets et **300** arrêtés, pris au titre de la direction

**290** réponses communiquées aux saisines de la Cour des comptes et **106** aux questions écrites adressées par les parlementaires

## Dématérialisation accrue des échanges avec la Cour des comptes

Engagée depuis 2012 dans la dématérialisation de ses échanges avec la Cour des comptes, par la signature d'une convention entre les ministères économique et financier et la Cour préconisant la simplification des communications inter-administratives, la direction a fortement amélioré son taux de réponse en 2013 et 2014, et allégé ainsi la charge de travail de ses bureaux.

## Un meilleur accès à l'information budgétaire :

[www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr)

Site institutionnel de la direction du Budget lancé en 2006 avec la mise en œuvre de la LOLF, le Forum de la performance est aujourd'hui la source d'informations de référence sur les finances publiques.

En 2014, la direction du Budget a perfectionné son site, afin de proposer un meilleur accès à l'information financière publique pour la société civile, la communauté financière et les parlementaires.

Cette évolution se traduit par une offre éditoriale enrichie, un accès optimisé aux documents budgétaires, une maquette repensée et une navigation plus intuitive, un moteur de recherche plus performant, et un format adapté à la consultation sur tablettes et mobiles.

Le Forum de la performance, c'est :

- 10 000 documents, 3 500 pages de contenus ;
- 60 000 visites/mois et 50 000 visiteurs uniques en moyenne sur 2014.

## Des outils performants pour mieux apprécier la dynamique réelle de la dépense de l'État

Afin de pouvoir observer, sur une période donnée, l'évolution de la dépense à champ constant, la direction du Budget a déployé, fin 2012, une application informatique spécifique, OSCCAR.

Outil de Suivi à Champ Constant et d'archivage, OSCCAR est en mesure de juger de la dynamique réelle des dépenses de l'État, d'identifier les types de dépense à cibler, et de mieux apprécier l'impact de réformes structurelles. Cet outil permet aussi d'attester du respect de la norme de dépense et renforce les moyens dont la direction dispose pour superviser le pilotage de la dépense.

Les atouts d'OSCCAR :

- suivre la dépense budgétaire à périmètre constant avec un niveau de détail important pour les exercices futurs afin de permettre des restitutions automatiques des crédits à champ constant ;
- améliorer la capitalisation des connaissances en permettant un stockage centralisé et pérenne de certains documents ;
- produire automatiquement des séries/des comparaisons entre deux dates ou exercices, à champ constant sur les grands agrégats du budget comme au niveau le plus fin de la « brique » ;
- produire un référentiel d'analyse (nomenclature « Brique ») stable.

## Remerciements

La direction du Budget adresse ses plus vifs remerciements à la Cinémathèque Française, à l'Institut du cerveau et de la moelle épinière (ICM) ainsi qu'au musée du Louvre pour leur accueil.

Elle remercie également le studio graphique du Sircom pour sa créativité et son rôle de conseil, Gilles Couedic, Dominique-Henri Simon, Philippe Ricard, Alain Salesse et Patrick Vedrunne du service photographique (Secrétariat général, SEP-1D), mais aussi les équipes de la mission de la sûreté des sites ministériels (Secrétariat général, SEP 2) et de la surveillance douanière de Bercy (DGDDI) pour leur accompagnement lors des prises de vues, ainsi que l'ensemble des services et bureaux de la direction du Budget pour leurs précieuses contributions.

## Crédits photographiques

Couverture : © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard.

p. 3 : © Minefe/SG/Photo Alain Salesse (codir, directeur). / p. 8 : © Minefe/SG/Photo Alain Salesse (1,3, codir) ; © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (2,4, codir) – © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (5, Bercy). / p. 9 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (1, Bercy ; 2, au parc de Bercy) – © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (3, Bercy). / p. 10 : © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (4, au centre de conférences Pierre Mendès France ; 5, devant les Archives nationales) – © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (5, Bercy). / p. 11 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (1 au Sénat ; 2 dans la cour d'honneur de Bercy ; 4, à l'intérieur de la navette fluviale de Bercy) – © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (3, Bercy, devant la porte de bronze). / p. 12 : © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (1, Bercy) – © Minefe/SG/Photo Alain Salesse (2, dans la cour d'honneur de Bercy). / p. 13 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (3, sur la passerelle Simone de Beauvoir ; 4, sur la passerelle Necker, Bercy) – © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (5, dans la salle Henri Langlois de la Cinémathèque française © La Cinémathèque française – Atelier de l'île ; 6, à Bercy). / p. 14 : © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (1, devant l'école primaire Pommard, à Paris ; 2, Bercy ; 3, sur le pont de Bercy). / p. 15 : © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (1, sur l'héliport de Bercy) – © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (2, sur le toit du bâtiment Vauban, à Bercy) – © Minefe/SG/Photo Alain Salesse (3, autour de la maquette de Bercy). / p. 16 : © Minefe/SG/Photo Alain Salesse (1, boulevard de Bercy) – © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (2, devant l'hôtel des ministres) – © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (3, dans la cour d'honneur de Bercy). / p. 17 : © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (1 et 2, Bercy ; 4, devant l'ICM) – © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (3, au centre de ressources documentaires de Bercy). / p. 18 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (1, dans le parc de Bercy ; 2, Bercy ; 4, dans l'hôtel des ministres de Bercy) – © Minefe/SG/Photo Patrick Vedrunne (3, dans l'hôtel des ministres). / p. 19 : © Minefe/SG/Photo Alain Salesse (1, au musée du Louvre) – © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (2, face à la maquette de Bercy) – © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (3 sur le parvis de la Bibliothèque nationale de France). / p. 23 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon. / p. 24 : © Assemblée nationale, l'hémicycle. / p. 26 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon. / p. 27 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon. / p. 32 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon. / p. 33 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon (haut) – © Minefe/SG/Photo Philippe Ricard (centre, bas). / p. 37 : © phovoir. / p. 38 : © Frédéric de La Mure/MAEDI. / p. 39 : © phovoir. / p. 40 : © BercyPhotos. / p. 41 : © CNESDUCROS David. / p. 42 : © RFF/RECOURA Christophe. / p. 43 : © Nathalie Guyon. / p. 45 : © Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon.

**Directeur de la publication** : Denis Morin

**Rédacteur en chef** : Sophie Mantel

**Conception et coordination éditoriale** : cellule communication

**Rédaction** : cellule communication,  CHROMATIQUES ÉDITIONS

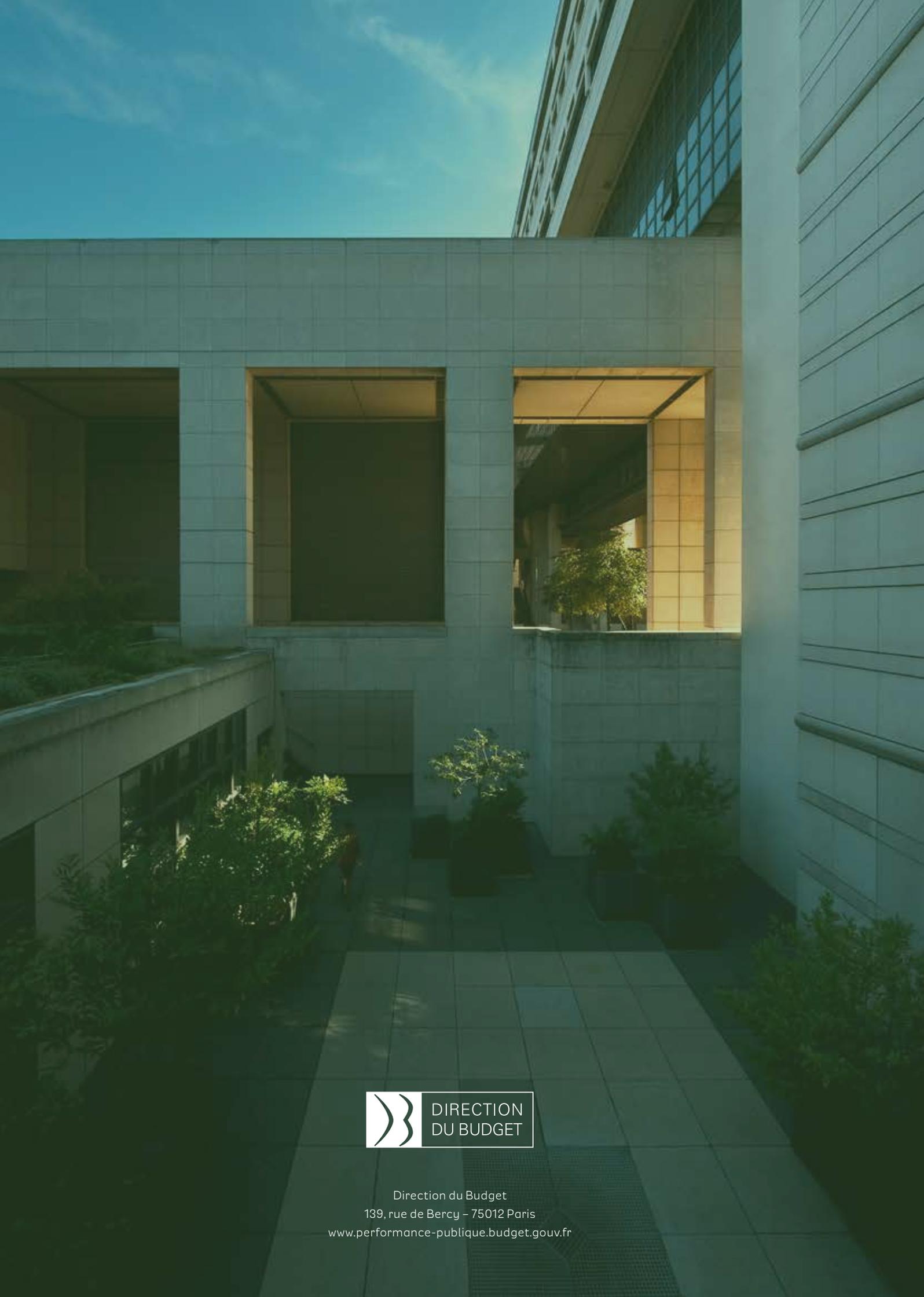
**Maquette** :  EUROKAPI (couverture) ;  CHROMATIQUES ÉDITIONS (pages intérieures)

ISSN : 2269-3505  
Dépôt légal : juillet 2015

Direction du Budget  
139, rue de Bercy  
75012 Paris  
[www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr)

“**J**’ai formé ce qui n’existait pas,  
c’est-à-dire, des tableaux complets  
et appuyés des éléments nécessaires  
pour connoître facilement tous les détails  
de la situation des finances.”

Jacques Necker, *Compte rendu au roi*, janvier 1781



Direction du Budget  
139, rue de Bercy - 75012 Paris  
[www.performance-publique.budget.gouv.fr](http://www.performance-publique.budget.gouv.fr)