



ACTIVITÉ 2015

DIRECTION DU BUDGET



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

À
MINISTÈRE DES FINANCES
ET DES COMPTES PUBLICS

Sommaire



Accompagner les réformes	p. 4
Développer la performance de la gestion publique	p. 18
Piloter la stratégie de finances publiques	p. 27
Une direction en mouvement.....	p. 39



DENIS MORIN,
directeur du Budget

// Les événements tragiques auxquels notre pays a été confronté en 2015 ont trouvé leur écho, à l'échelle internationale, dans une crise impactant l'Europe tout entière. Un tel contexte n'est bien entendu pas sans conséquences financières ni budgétaires : il a fallu se donner les moyens de réagir – c'est-à-dire de se défendre et d'accueillir – comme le prévoient l'actualisation de la loi de programmation militaire, le pacte de sécurité, mais aussi les réformes de l'asile et du droit des étrangers en France. Par contraste, et avec d'autant plus d'intensité dans ces sombres circonstances, 2015 s'est conclue par un beau moment de cohésion entre États grâce à la COP21, véritable succès diplomatique qui s'est orchestré sur le territoire national.

Quelle que soit la nature de l'actualité, elle démontre la nécessité de veiller à la disponibilité de la ressource et, pour ce faire, à la qualité de la gestion publique. Celle-ci s'est traduite, dans l'exécution budgétaire 2015, par une progression de la dépense maîtrisée à 0,9 %, et par une baisse des dépenses de l'État de 1,4 milliard d'euros par rapport à l'exécution 2014, soit un niveau historiquement bas.

Pour continuer dans cette voie, plusieurs chantiers ont été menés : la rénovation du cadre budgétaire des opérateurs publics (GBCP) ; les revues de dépenses, qui ont permis d'intégrer près de 500 millions d'euros d'économies au projet de loi de finances 2016 ; plus largement, des propositions de réformes dans tous les domaines de l'action publique.

Établir un diagnostic, aider le Gouvernement à fixer le cap en matière de finances publiques, proposer des réformes structurelles permettant d'atteindre les objectifs fixés, produire les textes associés et les mettre en œuvre : c'est ce à quoi s'emploie quotidiennement la direction du Budget en lien avec tous les ministères pour améliorer encore la performance publique et optimiser la gestion de nos finances. Travailler à bien dépenser, voilà le principe qui justifie d'avoir ensemble, plus que jamais, l'audace de réformer.





Le chef du bureau
de l'Éducation nationale
et deux de ses
collaborateurs.

Accompagner les réformes

Partenaire des ministères dépensiers qu'elle accompagne dans la mise en œuvre des politiques publiques, la direction du Budget bénéficie d'un champ d'intervention très large, touchant à l'ensemble des secteurs où l'État intervient. Partie prenante de l'ensemble des projets de réformes structurelles et de modernisation, elle œuvre en faveur de l'efficience et de la maîtrise stratégique et opérationnelle des dépenses.

Éducation p.5 / Enseignement supérieur et recherche p.5 / Jeunesse et sport p.6 / Emploi p.7 / Santé p.7 / Logement p.7 / Justice p.8 / Dépenses de fonction publique p.8 / Territoires p.9 / Énergie p.10 / Conquête spatiale p.11 / Écologie et environnement p.11 / Transports p.13 / Développement économique p.14 / Défense, sécurité p.15 / Immigration p.16 / Culture p.16

ÉDUCATION

En 2015, le bureau de l'Éducation nationale a accompagné la mise en œuvre de la **loi du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de la République (LOPRER)** qui prévoit la **création de 54 000 postes dans l'enseignement scolaire**, conformément à l'engagement du Gouvernement de faire de la jeunesse et de l'éducation « la priorité de la Nation ».

Trois chantiers d'envergure conduits par le ministère de l'Éducation nationale dans les établissements scolaires en 2015 ont également mobilisé le bureau de l'Éducation nationale :

— dans le cadre du **Plan numérique pour l'éducation**, 500 écoles et collèges pionniers ont expérimenté à la rentrée scolaire 2015 de nouvelles formes d'enseignement et d'apprentissage au moyen d'outils numériques innovants ;

— un **plan de mobilisation de l'École pour les valeurs de la République** a été initié en janvier, avec 11 mesures visant à combattre les inégalités, développer la citoyenneté et à mieux transmettre et faire partager les valeurs républicaines ;

— la **réforme du collège**. Poursuivant les objectifs d'une meilleure assimilation des savoirs fondamentaux, d'une formation à de nouvelles compétences et d'un fonctionnement quotidien assoupli pour s'adapter à la diversité des besoins des élèves, cette réforme a modifié les programmes, les pratiques d'enseignement et l'organisation pédagogique.

ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET RECHERCHE

Plans Campus et de Saclay

Le bureau de la recherche et de l'enseignement supérieur joue un rôle proactif dans la sécurisa-



La réforme du collège constitue l'un des trois grands chantiers de l'Éducation nationale en 2015.

tion des montages juridiques et financiers en veillant à la soutenabilité des projets et à un partage des risques équilibré entre personne publique et partenaires privés, et en intervenant auprès des établissements pour les guider dans leurs échanges avec les candidats et optimiser les conditions de financement.

Plan national de la vie étudiante (PNVE)

Le bureau de la recherche et de l'enseignement supérieur a également participé activement au PNVE, qui porte sur quatre axes prioritaires :

- simplifier les démarches des étudiants et renforcer l'accès au droit ;
- améliorer les conditions de vie et d'études ;
- améliorer la santé des étudiants ;
- dynamiser la vie de campus et l'engagement des étudiants.

Stratégie nationale de l'enseignement supérieur (Stranes)

Le bureau de la recherche et de l'enseignement supérieur est impliqué dans la fiabilisation des hypothèses sous-jacentes à la Stranes et la traduction de ses ambitions en actions concrètes et soutenables, ainsi que dans l'examen de différentes pistes permettant d'améliorer la

OBJECTIF
FAIRE ÉMERGER
DES PÔLES
UNIVERSITAIRES
POUR UN COÛT
D'INVESTISSEMENT
DE PLUS DE 6 MD€



Des étudiants dans la cour de l'université Paris IV-Sorbonne, à Paris.

OBJECTIF
ATTEINDRE
60 % D'UNE
CLASSE D'ÂGE
DIPLÔMÉE DE
L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR

réussite des étudiants et l'efficacité de l'enseignement supérieur. Il s'investit également, aux côtés du ministère chargé de l'enseignement supérieur, dans une analyse approfondie de la situation financière des universités.

Tutelle financière des opérateurs de recherche

La direction du Budget assure le financement et la tutelle d'opérateurs qui bénéficient de plus de 6 milliards d'euros de subventions. L'année 2015 s'est caractérisée par un investissement important, aux côtés des établissements, pour leur permettre de mettre en œuvre des outils de pilotages rénovés : d'une part, les opérateurs se sont mobilisés pour se mettre en conformité avec les nouvelles règles de la gestion budgétaire et comptable publique ; d'autre part, des contrats d'objectifs et de performance ont été signés entre tutelles et opérateurs, notamment le CNRS, l'INRIA ou le CNES.



Le bâtiment du centre de recherche de l'INRIA de Paris.

JEUNESSE ET SPORT

Montée en charge budgétaire du service civique

Le service civique, créé en 2010, permet aux jeunes 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 contre-expertise les prévisions financières et participe aux réflexions sur les nouvelles modalités d'organisation nécessaires à l'atteinte de l'objectif ambitieux de **350 000 missions en 2018**.

Une trajectoire ascendante

+ de 50 000 missions en 2015

35 000 en 2014



Sur le plan sportif

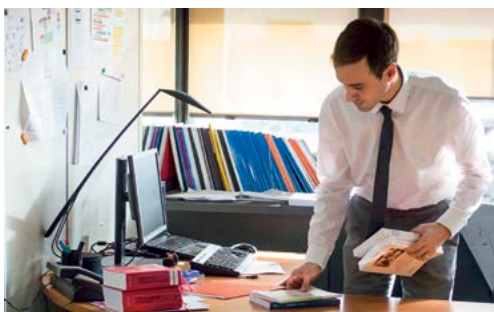
La direction du Budget assure le suivi des principaux organismes (l'INSEP et le CNDS) et a intégré en 2015 le conseil d'administration de l'organisme mis en place pour gérer la candidature de Paris pour l'organisation des **Jeux olympiques de 2024**.

EMPLOI

En 2015, le dispositif de soutien aux revenus des travailleurs modestes a notamment été réformé avec la **création de la prime d'activité**, qui s'est substituée au 1^{er} janvier 2016 à la prime pour l'emploi et au RSA activité. Cette nouvelle prestation, financée par l'État et distribuée par les caisses d'allocations familiales, poursuit une double ambition :

- encourager l'activité en soutenant le pouvoir d'achat des travailleurs modestes ;
- ouvrir ce droit nouveau aux jeunes actifs dès 18 ans.

La dépense annuelle est estimée à **4 milliards d'euros** en loi de finances initiale (LFI) pour 2016. Le bureau de la solidarité et de l'insertion de la direction du Budget suit sa montée en charge tout au long de l'année.



Le chef du bureau de la solidarité et de l'insertion.

SANTÉ

Réforme de l'indexation des prestations sociales

La progression de l'objectif national de dépenses d'assurance maladie (ONDAM) est limitée en 2017 à **1,75%**, niveau historiquement bas depuis sa création en 1997. Les réformes qui permettent cette maîtrise des dépenses s'inscrivent dans le cadre du plan triennal 2015-2017, qui doit conduire à **une économie de 10 milliards d'euros**. En cohérence



Le chef du bureau des comptes sociaux et de la santé avec l'une de ses collaboratrices.

avec la stratégie nationale de santé, elles s'appuient notamment sur l'amplification du virage ambulatoire du système de soins et la promotion de la pertinence des soins. Contenir durablement la dépense, qu'elle s'effectue à l'hôpital ou sur le champ des soins de ville, nécessite aussi d'en **renforcer l'efficacité, en optimisant la dépense hospitalière, en recherchant la juste rémunération des produits de santé et en développant les génériques**.

LOGEMENT

Aides personnelles au logement (APL) et aides à la pierre

La direction du Budget a émis des propositions précises en 2015 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 maires bâtisseurs).

Elle s'est appuyée sur les nombreux travaux réalisés par les administrations pour présenter au Parlement une **évaluation des dépenses spécifique aux aides personnelles au logement (APL)** dans le cadre du nouveau dispositif de revue des dépenses (cf. p.31) instauré par l'article 22 de la loi de programmation des finances publiques (LPFP) 2014-2019, qui s'est accompagnée de la proposition de plusieurs mesures de réforme des APL dans le projet de loi de finances (PLF) 2016.



En savoir plus sur les revues de dépenses :

www.performance-publique.budget.gouv.fr/finances-publiques/revues-depenses

JUSTICE



En savoir plus :
<http://www.eppjp.justice.fr/>

Étalement de la trajectoire financière des dépenses immobilières pénitentiaires et judiciaires

En 2015, le ministère de la Justice a poursuivi ses programmes d'augmentation de la capacité du parc pénitentiaire sur le plan triennal (création de plus de 1700 places nettes sur l'année), de construction, de rénovation et de sécurisation des palais de justice ainsi que l'entretien lourd de ses implantations immobilières pour moderniser son action et améliorer l'accueil des usagers. La direction du Budget, membre de droit du conseil d'administration de l'Agence publique pour l'immobilier de la justice (APIJ), veille à l'optimisation de la trajectoire financière de ces dépenses en suivant avec attention l'avancée physique des chantiers et en incitant le ministère à prioriser la réalisation des projets et à **rationaliser la gestion de son parc immobilier.**

—
+ 1700
places nettes
créées
en 2015
—

DÉPENSES DE FONCTION PUBLIQUE

Protocole relatif aux parcours professionnels, carrières et rémunérations (PPCR)

En 2015, les négociations menées avec les organisations syndicales ont porté sur le PPCR, dont la mise en œuvre a été décidée par le Premier ministre en octobre 2015. Le protocole prévoit notamment des **revalorisations des grilles de l'ensemble des corps, pour partie compensées par un abattement forfaitaire des primes perçues, et une harmonisation des règles d'avancement d'échelon** dans les trois versants de la fonction publique. Le bureau de la politique salariale de la direction du Budget a notamment mis en œuvre les dispositions nécessaires en loi de finances pour 2016 et adapté en conséquence les crédits des ministères.

AU 1^{ER} JANVIER 2016, **LE RIFSEEP CONSTITUE LE RÉGIME INDEMNITAIRE DE RÉFÉRENCE** POUR PRÈS DE 160000 AGENTS.

Nouveau régime tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)

Pour son élaboration, il a été nécessaire de définir, au sein de chaque corps et de chaque ministère, la répartition des effectifs par groupe de fonctions, les montants planchers, moyens et maximaux versés, ainsi que les règles de modulation qui seront appliquées lors des avancements et des mobilités des agents.

La rationalisation des régimes indemnitaires passe également par la **suppression progressive de l'indemnité exceptionnelle** qui avait été mise en place en 1997 pour compenser le



24 CHANTIERS DE BÂTIMENTS NEUFS EN COURS, DONT LE NOUVEAU PALAIS DE JUSTICE DE PARIS

changement de mode de calcul de la CSG, et représentait une charge de 200 millions d'euros par an pour l'État. L'expertise juridique et financière de la direction a permis de réaliser cette mesure d'économie en minimisant les baisses nettes de rémunération des agents.

TERRITOIRES

Réforme territoriale

Les lois des 16 janvier et 7 août 2015 relatives à la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) ont entraîné un vaste mouvement de fusion des régions. Sous le pilotage général de la mission interministérielle de coordination de la réforme régionale (MICoRE), la direction du Budget, en collaboration avec la direction générale des Finances publiques (DGFIP) et l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE), a été chargée de conduire le volet budgétaire et financier de la réforme. Ces travaux préparatoires ont permis la bascule sans heurts des budgets régionaux vers une nouvelle configuration, et ont débouché sur des mesures de **rationalisation de l'organisation budgétaire et de la chaîne de la dépense**.

En parallèle, la direction du Budget a réorganisé son propre réseau des contrôleurs budgétaires en région qui ont fusionné, à l'instar des directions régionales des Finances publiques (DRFiP) au sein desquelles ils exercent leurs missions. Cette réorganisation se fait dans le cadre d'un accompagnement RH partagé avec la DGFIP. Par ailleurs, la réforme a également nécessité l'adoption de nouvelles dispositions statutaires et indemnitaires pour accompagner les agents des différents ministères concernés; des crédits dédiés ont fait l'objet de provisions dans le PLF 2016.

Baisse de la dotation globale de fonctionnement (DGF) des collectivités locales

Dans le cadre du redressement des comptes publics, la direction du Budget a contribué à



Carte du nouveau découpage territorial de la France.

PASSAGE DE 22
À **13 RÉGIONS
MÉTROPOLITAINES**
AU 1^{ER} JANVIER
2016

FUSION DE
16 PRÉFECTURES
ET DE LEURS
DIRECTIONS
RÉGIONALES

l'analyse du caractère soutenable pour les collectivités territoriales de la baisse de la dotation globale de fonctionnement (DGF). Elle a également participé aux travaux préparatoires associant la direction générale des Collectivités locales (DGCL) et des élus, en vue de la réforme de la DGF du bloc communal, qui **visait la simplification et le renforcement de l'équité de la principale dotation de l'État aux collectivités**. Conformément à la loi de programmation sur les finances publiques (LPFP) 2014-2019, **la direction a introduit dans le projet de loi de finances 2016 la déclinaison de l'objectif**

DGF
- **3,67 Md€**
en 2015



d'évolution de la dépense locale (ODEDEL) par catégories de collectivités (bloc communal, départements, régions); il constitue un outil de comparaison de l'évolution de leur budget à l'objectif global d'évolution de la dépense locale.

La direction poursuit par ailleurs ses réflexions sur les réformes futures dans le cadre des nouvelles orientations issues des lois de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM, 27 janvier 2014) et NOTRe.

Réforme des exonérations de charge en outre-mer

Le dispositif d'exonération de cotisations patronales de sécurité sociale accordée aux entreprises des départements d'outre-mer a été modifié par la loi de financement de la Sécurité sociale pour 2016 : les seuils dans la limite desquels cette exonération s'applique ont été diminués de sorte que **l'allègement du coût du travail bénéficie aux bas salaires**; toutefois, pour les secteurs considérés comme étant à fort potentiel de développement, ces seuils ont été au contraire majorés.

Transformation de l'Agence de l'outre-mer pour la mobilité (LADOM)

Opérateur en charge de la continuité territoriale et de la formation professionnelle des jeunes ultramarins, l'Agence de l'outre-mer pour la mobilité (LADOM) s'est engagée en 2015, avec l'appui de la direction du Budget, dans une **réforme en profondeur de son organisation juridique et financière**, qui s'est notamment traduite par sa transformation, au 1^{er} janvier 2016, en établissement public administratif. Les axes de modernisation identifiés seront poursuivis en 2016 en vue d'assurer le retour à l'équilibre de l'Agence et son passage à la comptabilité budgétaire.

ÉNERGIE

Intégration des charges de service public de l'énergie au budget de l'État

Antérieurement financées directement par des taxes sur la consommation d'énergie, ces charges ont considérablement augmenté ces dernières années, sous l'impulsion notamment d'un **soutien accru au développement des énergies renouvelables**, conformément aux orientations de la programmation pluriannuelle de l'énergie. Afin d'en assurer un meilleur suivi et de renforcer l'information du Parlement, elles ont été intégrées au budget de l'État. Une réforme qui s'est concrétisée par la **création d'un programme budgétaire sur le budget général et d'un compte d'affectation spéciale** dans le collectif budgétaire de fin d'année 2015.

Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA)

Au cours des débats sur la loi de finances 2016, le **financement des travaux de démantèlement et d'assainissement des installations nucléaires** du Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies alternatives (CEA) a été simplifié : il reposera totalement sur le budget général de l'État afin d'apporter plus de stabilité et de lisibilité à ce financement. Cette réforme



Le siège du centre du CEA de Saclay.

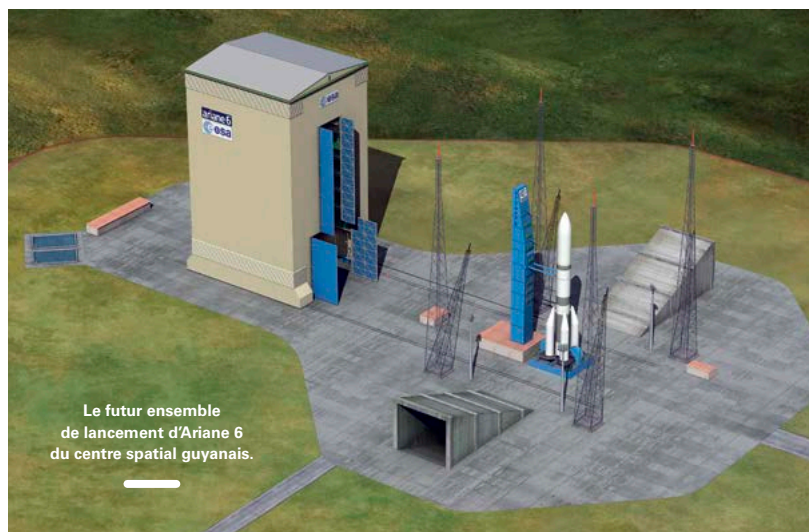
intervient alors que des travaux ont été engagés pour une **renovation profonde du décret relatif à l'organisation et au fonctionnement du CEA**. Parallèlement, en novembre 2015, le Comité de l'énergie atomique, présidé par le Premier ministre, a validé le nouveau plan à moyen-long terme (PMLT) du CEA, qui cadre les moyens qui seront consacrés à l'établissement sur la période 2015-2025.

CONQUÊTE SPATIALE

Conférence ministérielle de l'Agence spatiale européenne (ESA) sur Ariane 6

En charge du pilotage des crédits destinés à la recherche spatiale et de la tutelle du CNES, le bureau de la recherche et de l'enseignement supérieur a notamment accompagné, en 2015, la déclinaison opérationnelle et budgétaire des engagements pris lors de la conférence ministérielle de l'Agence spatiale européenne (ESA) à Luxembourg.

Décision emblématique, la **production d'une nouvelle génération de lanceurs** s'est concrétisée par la signature à l'ESA de trois contrats avec ASL (Airbus Safran Launchers), ELV (European Launch Vehicle) et le CNES: ils portent sur le développement des lanceurs Ariane 6 (A6) et Vega-C, mais aussi sur l'aménagement d'un ensemble de lancement dédié à A6 au centre spatial guyanais (CSG), pour des vols inauguraux respectivement à horizon 2018 et 2020. Dans l'intervalle, les lanceurs actuels maintiennent leur bonne performance: 12 lancements réussis en 2015 depuis le CSG, dont six sur A5 et trois sur Vega.



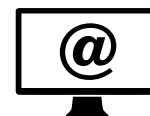
ÉCOLOGIE ET ENVIRONNEMENT

Adoption de l'Accord de Paris sur le climat (COP21)

La France a présidé et accueilli la 21^e Conférence des parties. Grâce notamment à la mobilisation de la France, les négociations ont abouti au **premier accord universel sur le climat, un succès diplomatique majeur**. Ce texte ambitieux vise à contenir la hausse des températures en deçà de 2°C et à s'efforcer de la limiter à 1,5°C. Il prévoit d'augmenter les moyens consacrés à la lutte contre le réchauffement. Cet Accord a été rendu possible par de nouveaux engagements. Dans ce cadre, la direction du Budget a veillé au bon dimensionnement des annonces financières, à leur soutenabilité et à la cohérence des dispositifs mobilisés. La direction a par ailleurs accompagné le chiffrage du coût et le suivi de l'équilibre financier de ce grand projet et contribué au **respect de l'enveloppe initialement agréée (187 millions d'euros)** tout en assurant le développement de ressources propres de mécénat.



PARIS2015
CONFÉRENCE DES NATIONS UNIES
SUR LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
COP21·CMP11



En savoir plus sur les enjeux financiers de la COP21:
<http://www.economie.gouv.fr/cop21>

Aide publique au développement (APD)

La France s'est engagée en marge de la COP21, à **augmenter son effort d'aide publique au développement (APD) et ses financements climatiques de 3 à 5 milliards d'euros**. La direction du Budget a veillé à assurer la maîtrise de la trajectoire financière liée à ces engagements. L'Agence française de développement (AFD), opérateur-pivot de l'APD, s'organise pour mener la transition écologique et énergétique (accréditation au Fonds vert, co-bénéfice climat...). L'augmentation de ses interventions sous forme de prêts a nécessité un renforcement de la structure de son bilan. La direction du Budget a accompagné ces travaux afin d'en maîtriser l'incidence sur les finances publiques. Elle a par ailleurs apporté son expertise dans le cadre des travaux conduits en vue du **rapprochement avec la Caisse des dépôts**.

Projet de loi biodiversité

Après la loi de transition énergétique pour la croissance verte et la COP21, la France se dote d'un troisième outil majeur permettant de mettre en œuvre des solutions pour le climat, le **projet de loi sur la biodiversité**. Consultée dans le cadre de la préparation 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 pris en matière de sauvegarde de la biodiversité, notamment dans le contexte de la **création de la future Agence de la biodiversité**. Ce nouvel établissement public réunira l'Office national de l'eau et des milieux aquatiques, l'Atelier technique des espaces naturels, l'Agence des aires marines protégées ainsi que l'établissement des Parcs nationaux de France.

Bonus-malus

Dans un contexte marqué par la loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte, l'année 2015 a été marquée par le **recentrage du dispositif du bonus-malus**, destiné à favoriser l'achat de voitures peu émettrices en CO₂, dans un contexte marqué par l'objectif européen de réduction des émissions de carbone à hauteur de 95 gCO₂/km pour tous les véhicules mis sur le marché à l'horizon 2020.

Le bureau du développement durable a proposé une évolution soutenable du dispositif permettant d'assurer d'une part l'orientation générale de ce dispositif vers les véhicules électriques et d'autre part l'équilibre de son financement.

Hausse
des financements
en faveur du climat
de **3 Md€**
à **5 Md€**





TRANSPORTS

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** rassemblant 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.

La direction du Budget s'est mobilisée dans la mise en œuvre de la loi ferroviaire, notamment en ce qui concerne la **mise en place de la nouvelle gouvernance du groupe public ferroviaire** au cours de l'été 2015. Par ailleurs, les objectifs et les textes d'application de la loi por-



À consulter sur
www.legifrance.gouv.fr :
Loi n°2014-872
du 4 août 2014
portant réforme
ferroviaire.

Agence de financement
des infrastructures de
transport de France



tant réforme ferroviaire ont fait l'objet d'un travail approfondi de la part de la direction. En effet, **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 trajectoire économique et financière du groupe public ferroviaire ou encore la mise en place de gains de performance et l'optimisation de l'offre ferroviaire ont été autant de dossiers sur lesquels la direction du Budget s'est investie.

L'Agence de financement des infrastructures de transport de France (AFITF) et les grands projets d'infrastructure

Le financement des infrastructures de transport connaît des modalités diversifiées, mais repose avant tout sur l'Agence de financement des infrastructures de transport de France (AFITF). Elle-même financée par un ensemble de ressources affectées (redevance domaniale, taxe d'aménagement du territoire, taxe intérieure sur la consommation de produits énergétiques, produit des amendes routières), elle constitue le support de financement de nombreux projets d'infrastructures de transport. 2015 aura été une année déterminante pour le financement de l'AFITF au cours de laquelle la direction du Budget s'est investie pour maintenir un budget soutenable pour l'opérateur: **remplacement de l'écotaxe poids lourds qui devait financer l'AFITF, plan de relance de la régénération routière et fluviale financé par une contribution volontaire exceptionnelle des sociétés concessionnaires d'autoroutes.**



DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE



Business France

L'année 2015 a été le **premier exercice de fonctionnement de Business France**, entité née du rapprochement entre Ubifrance et l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII). Ce premier exercice a notamment été l'occasion de la signature d'un nouveau contrat d'objectifs et de performance pour la période 2015-2017.



Expertise France

Expertise France est le nouvel opérateur en charge de l'expertise technique internationale créé en 2015 et issu de la fusion de 6 organismes. Sa création s'inscrit dans le cadre du perfectionnement de nos outils et de notre organisation pour assurer **un meilleur rayonnement de l'expertise française à l'international**.

Dans le contexte de cette fusion, la direction du Budget a contribué à **sécuriser un modèle économique autofinancé grâce à des économies d'échelle et à une optimisation de ses activités**. Par ailleurs, elle a veillé, dans les travaux

préparatoires du premier contrat d'objectifs et de moyens, à renforcer la productivité, à améliorer les marges opérationnelles notamment par une meilleure sélection et gestion des projets, et à rationaliser les charges de structures.

Garantie par l'État des premiers contrats export du Rafale

Dans le cadre de la **commande par l'Égypte à la France de 24 avions Rafale et de leurs armements associés en février 2015**, la direction du Budget a participé à la mise en place du montage financier (acomptes à la commande, crédits garantis par l'État) permettant aux entreprises bénéficiaires de mener à bien ce projet, tout en limitant pour l'État le risque financier. Sa finalisation répondait à plusieurs enjeux :

- lutte contre le terrorisme par les autorités égyptiennes ;
- création d'emplois de qualité chez les premiers mondiaux français de l'industrie d'armement ;
- première référence à l'export pour ce matériel aéronautique.

La direction a également suivi, le 4 mai 2015, la signature à Doha du contrat de **24 Rafales acquis par le Qatar**, pour lesquels les garanties accordées par l'État ont également joué un rôle essentiel.

Union bancaire : financement relais du Mécanisme de résolution unique (MRU)

Le cadre communautaire de résolution bancaire élaboré suite à la crise financière de 2008



Un avion Rafale survolant les pyramides égyptiennes.

FRU

55 Md€,
dont 15,3 Md€
de la France,
au 1^{er} janvier 2024

prévoit la mise en place d'un **Fonds de résolution unique**, le FRU, alimenté par des établissements de crédit qui abonderont ce fonds chaque année.

Le FRU atteindra sa pleine capacité – 55 milliards d'euros dont 15,3 milliards d'euros pour la France – au 1^{er} janvier 2024. Pour lui permettre de remplir sa mission dès le 1^{er} janvier 2016, un **dispositif de financement relais** a été mis en place, selon lequel chaque État membre s'engage à mettre à disposition du Fonds une ligne de crédit, qui pourrait être appelée pour la résolution des établissements financiers agréés dans cet État. Les liquidités ainsi tirées seraient des avances destinées à être remboursées par les contributions des banques non encore versées à la date de l'appel de liquidité.

Côté français, la direction du Budget et la direction générale du Trésor ont proposé un mécanisme ne nécessitant pas de préfinancement, qui repose sur la **garantie d'une structure émettant sur les marchés des titres garantis par l'État à chaque appel de liquidité du FRU : la société de prise de participation de l'État (SPPE)**, entièrement détenue par l'État, et créée lors de la crise bancaire de l'automne 2008. Ce mécanisme a reçu l'autorisation du Parlement lors de la loi de finances rectificative de fin d'année 2015, et a été validé par le conseil ECOFIN.

+ 325 M€ et
+ 3 400 agents
pour le ministère
de l'Intérieur

l'Intérieur, les amendements au projet de loi de finances pour 2016 alors en discussion au Parlement. Rigueur et réactivité ont permis d'abonder le budget du ministère de l'Intérieur de 325 millions d'euros et d'inscrire, dès 2016, le recrutement de 3400 agents supplémentaires.

Actualisation de la loi de programmation militaire

Conformément à l'article 6 de la **loi de programmation militaire (LPM)** 2014-2019, la programmation militaire a fait l'objet d'une actualisation en 2015. Lors du Conseil de défense du 29 avril 2015, le président de la République a décidé d'accroître les moyens financiers de la mission « Défense » de 3,8 milliards d'euros

DÉFENSE, SÉCURITÉ

Pacte de sécurité

À la suite des attentats du 13 novembre 2015, le président de la République a annoncé devant le Parlement réuni en Congrès sa décision de renforcer les moyens de lutte contre le terrorisme au travers d'un **pacte de sécurité**. La direction du Budget a été exceptionnellement mobilisée pour mettre en œuvre ce pacte de sécurité. Elle a rendu soutenable cet effort conséquent pour les finances publiques en priorisant les demandes des ministères.

Elle a également rendu possible sa mise en œuvre rapide, en préparant, avec le ministère de

Ministère de la Défense
+ 3,8 Md€
+ 18 750 postes
de 2016 à 2019



sur les années 2016 à 2019 et d'alléger la déflation des effectifs du ministère de 18 750 postes sur la même période par rapport à la trajectoire initiale. Cet effort, qui tire les conséquences des attentats de janvier 2015, porte prioritairement sur la **protection du territoire national, l'équipement, l'activité opérationnelle des forces et le renseignement**. En outre, il a été décidé de sécuriser les ressources de la mission en remplaçant, à partir de 2015, la majeure partie des recettes exceptionnelles prévues par la LPM initiale par des crédits budgétaires. Ces travaux, auxquels le bureau de la défense et de la mémoire a activement contribué, se traduisent dans la **loi d'actualisation de la programmation militaire du 28 juillet 2015**.

IMMIGRATION

Lois asile, gestion de la crise des migrants

L'année 2015 a été marquée par l'amplification de la crise migratoire en Europe. Face à l'augmentation des flux de réfugiés, plusieurs plans d'urgence ont été décidés. La direction du Budget a accompagné ces décisions en assurant leur chiffrage et en aidant à leur dimensionnement grâce à une contre-expertise des besoins.

Dans le contexte des **réformes de l'asile et du droit des étrangers en France** votées au Parlement en 2015, la direction a accompagné l'adaptation des opérateurs en charge de l'accueil des migrants (évolution des missions de l'OFII, l'Office français de l'immigration et de l'intégration, accompagnement de la prise en charge de la gestion de l'allocation temporaire d'attente) et du traitement de la demande d'asile (plan d'action pour la réduction des délais de traitement de l'OFPRA, l'Office français de protection des réfugiés et apatrides, dimensionnement des effectifs supplémentaires).

CULTURE

Renforcement de la situation financière des établissements culturels

Sur les 77 établissements culturels rattachés au ministère chargé de la culture, les 25 principaux établissements sont suivis en direct par la direction du Budget, qui siège à leurs conseils d'administration.

Le ministère chargé du budget est représenté auprès des autres établissements par l'équipe du contrôle budgétaire et comptable ministériel (CBCM) et par les contrôleurs en région au sein du réseau de la DGFIP.

La direction du Budget veille à la soutenabilité financière de ces établissements et à la cohérence entre leur stratégie et leurs moyens, qui passe notamment par **le développement de leurs ressources propres et par la maîtrise de leurs dépenses de masse salariale, de fonctionnement et d'investissement**.

Réforme de l'aide au transport de presse

Le transport postal de la presse à des tarifs plus avantageux que ceux du service universel fait partie des missions de service public remplies par La Poste. Ces tarifs faisaient, jusqu'au 31 décembre 2015, l'objet d'un protocole tripartite entre l'État, la Poste et les éditeurs de presse. La direction du Budget a travaillé, aux côtés de la direction générale des Médias et des Industries culturelles, de l'Agence des participations de l'État et de la direction générale des Entreprises, à **l'élaboration d'une nouvelle trajectoire pluriannuelle des tarifs du transport postal de la presse, en concertation avec les parties prenantes**. Cette concertation a permis d'établir une trajectoire de hausse progressive des tarifs, modulée selon le type de publication et intégrant l'exclusion progressive du dispositif de la presse dite « de loisir et de divertissement ». Est ainsi visée une diminution tendancielle de la compensation budgétaire de l'État à la Poste, tout en assurant la soutenabilité des nouveaux tarifs pour les différentes familles de presse, ainsi qu'une réduction du déficit de la Poste sur cette activité.

Vente de la bande des 700 Mhz 2,8 Md€

Cession de la bande des 700 Mhz

Le bureau de la justice et des médias a été partie prenante dans le processus de vente de la bande de fréquences hertziennes des 700 MHz aux opérateurs de télécommunications, qui a pu être réalisée en 2015 conformément à un calendrier très contraint. La procédure des enchères a permis de dépasser le prix de réserve fixé à 2,5 milliards d'euros pour atteindre 2,8 milliards d'euros, alors même que les opérateurs mobiles acquéreurs sont soumis à des obligations de couverture élevées. 82 millions d'euros ont été prélevés sur le produit de cette recette pour financer **un plan d'accompagnement des téléspectateurs à l'occasion du passage à la TNT Haute Définition**. La libération progressive de la bande entre 2015 et 2019 a en effet été rendue possible par la **modernisation de la diffusion hertzienne de la télévision numérique terrestre**. Elle permettra aux opérateurs de télécommunications de développer une offre de technologies 4G puis 5G, dans un contexte d'augmentation importante des volumes de données échangées.

Contrats d'objectifs de l'INA et Radio France

La direction du Budget, en tant que tutelle et membre du conseil d'administration de l'Institut national de l'audiovisuel (INA), a été partie prenante à la négociation de son contrat d'objectifs et de moyens (COM) portant sur les années 2015 à 2019. Tout en stabilisant les ressources publiques à 89 millions d'euros, ce COM prévoit des développements significatifs, avec un **pro-**

jet immobilier de regroupement des personnels sur un site unique à Bry-sur-Mame, ainsi qu'un **schéma d'investissement informatique pour sécuriser et moderniser le cœur de métier de l'institut**. En contrepartie, l'INA mobilise une partie de sa trésorerie et réalise des économies en stabilisant la masse salariale *via* des efforts de réduction d'effectifs et en maîtrisant les autres charges grâce aux économies sur les loyers et les achats.

En tant que tutelle et membre du conseil d'administration de Radio France, la direction a également été impliquée dans la négociation de son contrat d'objectifs et de moyens (COM) portant sur les années 2015 à 2019. En réponse à la situation financière dégradée de la société, le COM prévoit un **retour à l'équilibre financier à horizon 2018** et le maintien d'une trésorerie positive, tout en finançant les investissements prioritaires et en particulier **le chantier de réhabilitation de la Maison de la radio**. Cela est permis par un effort d'économies de la société, un emprunt et un accompagnement financier de l'État de 80 millions d'euros. La société devra notamment stabiliser sa masse salariale *via* une réduction des effectifs et de la modération salariale.



LA MESURE DE LA PERFORMANCE AU SERVICE DE LA GESTION PUBLIQUE

Objectifs et indicateurs de performance

Conformément aux prescriptions de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF), la mesure de la performance des politiques publiques est devenue cruciale dans la gestion publique. Les crédits sont répartis par mission et par programme, auxquels sont associés des objectifs et des indicateurs de résultats.

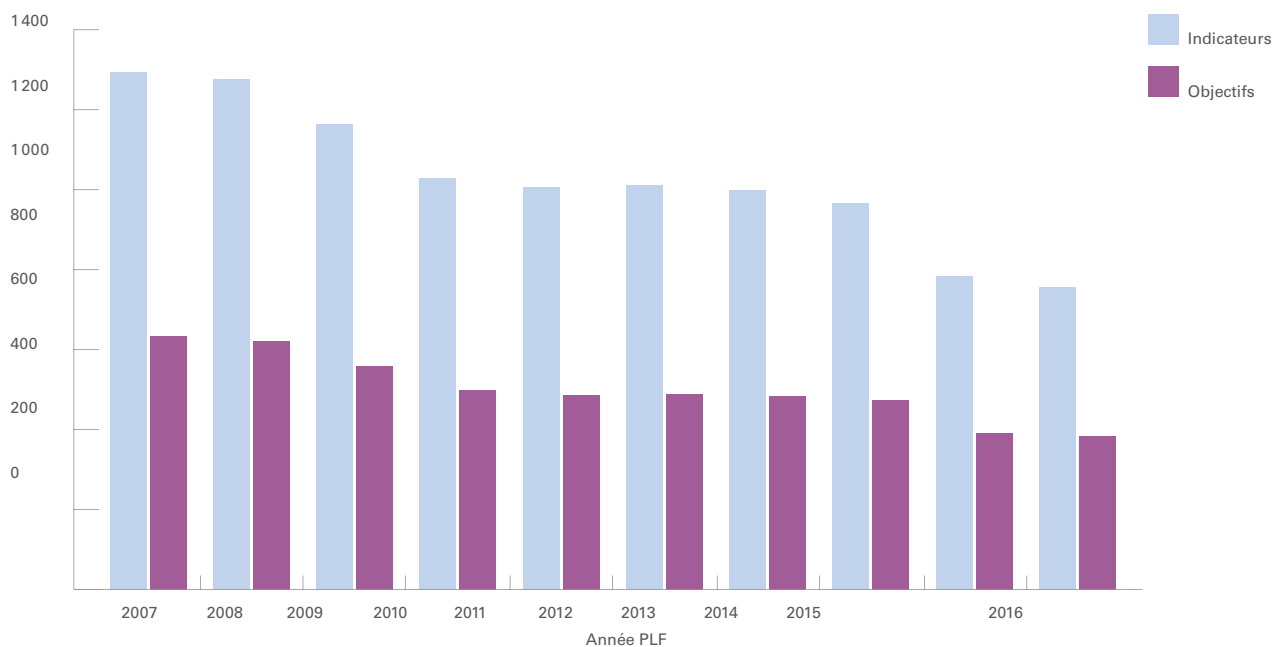
Trois dimensions reflètent les attentes en termes d'action publique et permettent d'évaluer la performance des programmes :

- l'efficacité socioéconomique pour le citoyen ;
- la qualité du service rendu à l'utilisateur ;
- 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 compréhensibles.**

Engagé à l'occasion du triennal 2015-2017, le chantier de rationalisation de la maquette de performance a été poursuivi lors du PLF 2016, dans la continuité des travaux réalisés dans le cadre du PLF 2015. **Le nombre des indicateurs a globalement été réduit de 22%**. Plus lisible, le dispositif de performance doit être un outil plus efficace pour l'amélioration continue de la gestion publique.

Évolution du nombre d'objectifs et d'indicateurs





Consulter la seconde édition des données de la performance établie sur les résultats obtenus en 2014 :

<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/ressources-documentaires/publications-direction-budget/publications-techniques>

Valoriser la démarche de performance : les données de la performance

Publiées pour la première fois en mars 2015, les données de la performance restituent de manière synthétique et graphique les résultats obtenus par les grandes missions du budget général de l'État en matière de performance. Elles permettent de prendre facilement connaissance des objectifs poursuivis et des principaux résultats obtenus par les grandes politiques publiques financées par l'État. En outre, les revues de dépenses prévues par la loi de programmation des finances publiques (LPFP), constituent un outil complémentaire au dispositif d'appréhension de la performance (cf. p. 31).

La LOLF : un modèle qui s'exporte

Par l'intermédiaire de rencontres organisées par Expertise France ou par la mission de coopération internationale de la direction générale des Finances publiques, ou bien dans le cadre de sollicitations directes de pays étrangers, la direction du Budget est amenée à partager son expérience sur la définition et la mise en œuvre du modèle français en matière de gestion publique. Elle s'appuie à cette fin sur ses experts ainsi que sur les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels. En 2015 et début 2016, les demandes de coopération – 9 au total – ont principalement porté sur la procédure budgétaire, sur le modèle législatif de gouvernance des finances et de la gestion publiques dans lequel elle s'inscrit, sur le dialogue entre administrations et le rôle exercé par la direction du Budget auprès de l'ensemble des acteurs publics.

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE LA FONCTION FINANCIÈRE

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

Dans le cadre de **l'actualisation du Répertoire interministériel des métiers de l'État (RIME)** qui vise notamment à faciliter la mobilité interministérielle, la direction du Budget pilote la démarche de réflexion et de rédaction pour le domaine fonctionnel « Gestion budgétaire et financière ». Ce travail permettra de poursuivre, en partenariat avec l'Institut de la gestion publique

et du développement économique (IGPDE) et avec l'ensemble des ministères, l'enrichissement et **l'actualisation de l'offre de formation** à l'attention des gestionnaires ministériels.

Toujours au plan des ressources humaines, la direction du Budget souhaite **mieux sensibiliser l'encadrement supérieur de l'État aux enjeux budgétaires et comptables, et renforcer la notion de coresponsabilité financière** que partagent les responsables financiers, et les responsables métier, sectoriels ou fonctionnels.



L'animation interministérielle du contrôle de gestion

Une réunion plénière des contrôleurs de gestion des programmes (CGP) s'est tenue le 1^{er} février 2016 au centre de conférences Pierre Mendès France à Bercy. Au cours de cette session, qui a réuni plus de 70 participants, la direction du Budget a présenté le calendrier et la procédure applicables pour la préparation du rapport annuel de performances (RAP) 2015, ainsi que les orientations envisagées pour le PLF 2017 en matière de performance. Les résultats de l'enquête sur le déploiement du contrôle de gestion dans les services de l'État ont donné lieu à des échanges interministériels.

La réunion plénière du CGP à Bercy, le 1^{er} février 2016.



Elle a ainsi élaboré un nouveau cycle de rencontres, les **Rendez-vous du Budget**, réservé à l'encadrement supérieur de l'État, et destiné en priorité aux sous-directeurs et aux chefs de service non financiers récemment nommés.

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

Les clubs financiers régionaux

Les clubs utilisateurs locaux créés en 2012 pour appuyer le déploiement de Chorus deviennent les « Clubs financiers régionaux ». Principale instance interministérielle d'information et de dialogue entre tous les acteurs de la chaîne financière au niveau régional, pilotée par les contrôleurs budgétaires en région, leur objectif est de contribuer activement à la modernisation et à la performance de la chaîne financière en valorisant les bonnes pratiques observées au niveau local et en associant en particulier les services prescripteurs. À cet effet, le secrétaire général aux affaires régionales, et notamment son adjoint en charge de la mutualisation et de la modernisation y occupent une place toute particulière.

Le collège des DAF

La direction du Budget a réuni à 8 reprises en 2015 le collège des directeurs des affaires financières de l'État (CODAF), interlocuteurs clés au sein des ministères. Il s'agit de moments d'échanges au cours desquels les temps forts de l'actualité budgétaire et les projets en cours sont discutés.



LA CAC : UNE LISIBILITÉ ACCRUE DES MOYENS AFFECTÉS À UNE POLITIQUE PUBLIQUE

Prescrite par l'article 27-2 de la LOLF, la comptabilité d'analyse des coûts (CAC) vise à **reconstituer les dépenses complètes d'un programme de politique publique en prenant en compte notamment les dépenses supportées par les programmes et actions de soutien ou services polyvalents.**

Cet effort trouve d'autant plus de sens pour les missions qui imputent leurs dépenses de personnel sur leur programme de soutien, comme c'est le cas pour le programme 212 (« Support ») de la mission « Défense », pour laquelle 99 % des crédits sont déversés sur les autres programmes de la mission.

La CAC se révèle également très pertinente pour ventiler les dépenses de soutien des programmes 309 « Entretien des bâtiments de

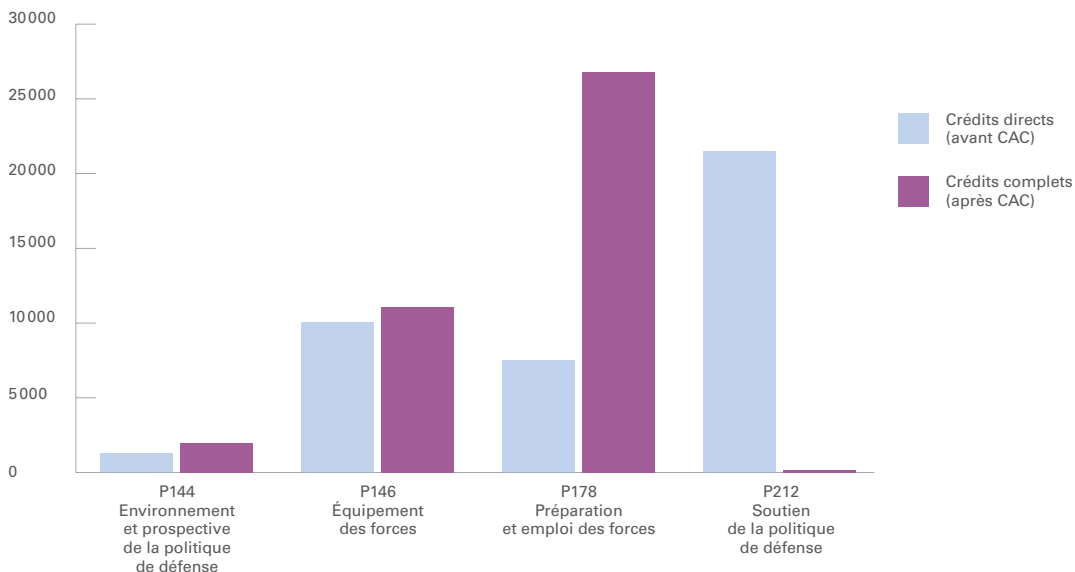
l'État » et 333 « Moyens mutualisés des administrations déconcentrées », qui ont une vocation interministérielle.

Elle permet enfin de réaffecter les dépenses par politique publique. Ainsi, le financement des classes préparatoires, situées dans les lycées et relevant à ce titre des programmes 139 (« Enseignement privé ») et 141 (« Enseignement secondaire public ») de la mission « Enseignement scolaire », est-il réaffecté en CAC au programme 150 « Formations supérieures et recherche universitaire ».

Repositionnée au niveau de la mission, la CAC a été enrichie dans le PAP 2016 d'une présentation graphique offrant une lecture immédiate du poids effectif de chaque programme ou action de politique publique.

L'exemple de la mission « Défense »

L'affectation des crédits de personnel et de soutien permet de reconstituer le poids effectif de chaque programme (en M€)



LA NOUVELLE GESTION BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE

Actualisation des normes budgétaires et comptables

Le décret du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique, dit « décret GBCP », donne une assise réglementaire aux évolutions méthodologiques et organisationnelles de la gestion publique.

Pour les organismes, il instaure un cadre budgétaire proche du cadre fixé pour l'État par la LOLF, essentiellement ciblé sur les entités majoritairement financées sur fonds publics, permettant de les doter d'instruments adaptés au pilotage budgétaire et à la maîtrise des dépenses.

L'année 2015, troisième de sa mise en œuvre, a été l'occasion de compléter la liste de ses arrêtés d'application, notamment pour le contrôle des organismes (cf. p. 24), leur cadre budgétaire et la gestion budgétaire de l'État.

L'essentiel des règles de la comptabilité budgétaire sont désormais rassemblées dans deux recueils, l'un consacré à l'État et l'autre consacré aux organismes soumis au décret GBCP.

— **Le Recueil des règles de comptabilité budgétaire, relatif à l'État**, encadre l'ensemble des phases de la procédure budgétaire, de la budgétisation et de l'ouverture des crédits à la clôture de la gestion, en passant naturellement par les règles d'exécution et l'organisation de la gestion.

— **Le Recueil des règles budgétaires des organismes**, publié par arrêté du 7 août 2015, élève au niveau réglementaire un ensemble de dispositions auparavant fixées dans des sources éparses (circulaires, instructions) et vise à unifier les règles applicables aux organismes, dans le prolongement du décret GBCP.

Il se compose de quatre parties (nomenclature, cadre budgétaire, recettes, dépenses) encadrant la mise en œuvre de la comptabilité budgétaire pour les organismes qui y sont soumis à



Le Recueil des règles de comptabilité budgétaire et le Recueil des règles budgétaires des organismes, éditions 2015.

compter de l'exercice 2016 et sera complété en 2016 d'une cinquième partie consacrée au cadre des organismes non soumis à la comptabilité budgétaire.

Simplification du cadre de la gestion

Dans un objectif de simplification et de fluidification de la gestion budgétaire, la direction du Budget encourage l'ensemble des ministères à revoir, chaque année, le nombre des programmes, des budgets opérationnels (BOP) et des unités opérationnelles (UO) qui leur sont rattachés. La direction du Budget a, pour la première fois en 2015, conduit auprès des ministères des « conférences maquettes » visant notamment à rationaliser le périmètre des BOP et des UO. Elles ont permis une **réduction significative de 12%** de leur nombre, permettant ainsi de renforcer les marges de manœuvre des gestionnaires locaux, conformément aux orientations du décret portant charte de déconcentration.



**LE DÉCRET GBCP
CONCERNE
1 300 ORGANISMES,
DONT 700 SOUMIS
À LA COMPTABILITÉ
BUDGÉTAIRE
ET 400 AU CONTRÔLE
BUDGÉTAIRE.**

La comptabilité budgétaire des organismes publics

L'équipe projet associant la direction du Budget, la DGFIP et l'AIFE, constituée en 2013 pour accompagner les organismes dans la mise en œuvre de la réforme découlant du décret GBCP, a poursuivi son important travail d'appui et d'animation en 2015, dernière année avant son application au 1^{er} janvier 2016.

L'application de la comptabilité budgétaire aux organismes répond à deux objectifs majeurs : **rapprocher, en s'inspirant de la LOLF, le cadre budgétaire des organismes de celui de l'État, pour contribuer à la mise en œuvre d'une stratégie globale des finances publiques, et améliorer le pilotage budgétaire de ces organismes et la maîtrise de leurs dépenses.**

Cette réforme structurante a des impacts en termes d'organisation, sur les processus internes et les systèmes d'information des organismes concernés.

Circulaire relative à la gestion budgétaire et comptable des organismes et des opérateurs de l'État

Production conjointe de la direction du Budget et de la DGFIP, la circulaire annuelle relative à la gestion budgétaire et comptable des organismes et des opérateurs de l'État détaille le cadre budgétaire et comptable posé par le décret GBCP ainsi que les spécificités propres aux opérateurs de l'État. En 2015 dans le cadre

d'un environnement réglementaire rénové avec la publication des arrêtés d'application du décret GBCP, cette circulaire est centrée sur le développement des éléments de doctrine budgétaire et comptable (modes opératoires, formalisme attendu, bonnes pratiques...), avec notamment la mise à dispositions d'outils facilitant l'analyse de la soutenabilité des budgets.

Le contrôle budgétaire des organismes publics

Portant sur l'exécution du budget, le contrôle budgétaire des organismes apprécie la soutenabilité de leur gestion au regard de l'autorisation budgétaire et la qualité de leur comptabilité budgétaire. Il contribue également à l'identification et à la prévention des risques financiers.

Il est exercé, avec la coordination et l'animation de la direction du Budget, par des contrôleurs budgétaires désignés par le ministre chargé du budget parmi les contrôleurs budgétaires et comptables ministériels, les responsables des missions du service du contrôle général économique et financier et les directeurs régionaux des finances publiques.

Après la désignation en 2014 des autorités en charge du contrôle budgétaire des organismes, l'année 2015 a été marquée par la **publication de plus de 90 arrêtés précisant les modalités d'exercice de ce contrôle** sur les organismes ou familles d'organismes qui y sont assujettis.

Le RSE GBCP 2016



L'équipe projet dédiée à l'accompagnement des organismes dans la mise en œuvre du décret GBCP a conçu et anime une plateforme collaborative dématérialisée – un réseau social – permettant de mettre en relation les acteurs opérationnels de la réforme, de mettre à disposition la documentation existante, de dialoguer avec les preneurs de décision, de s'interroger, de partager et de mettre en commun les expériences et les bonnes pratiques.

Le club des tutelles ministérielles

Mis en place en 2010 dans le cadre du renforcement du pilotage stratégique et budgétaire des opérateurs de l'État, avec pour objectif de développer l'animation et le soutien de la fonction de tutelle d'opérateurs, le club des tutelles ministérielles d'opérateurs (CTMO) réunit à intervalles réguliers les représentants des ministères assurant la tutelle d'opérateurs sous la coordination de la direction du Budget. Privilégiant les échanges d'expériences, il s'est réuni trois fois en 2015 autour de thèmes d'actualité relatifs à l'exercice de la tutelle : déclinaisons réglementaires du décret GBCP, nouvelles obligations posées par la loi de programmation des finances publiques 2014-2019, chantiers immobiliers, analyse de la soutenabilité des budgets à l'aide des nouveaux instruments issus de la comptabilité budgétaire...

LE CONTRÔLE INTERNE BUDGÉTAIRE S'ANCRE DANS TOUS LES MINISTÈRES

Une première photographie du contrôle interne budgétaire (CIB) dans les administrations d'État a été établie à la suite de la circulaire du 24 février 2015. Les ministères ont ainsi pu témoigner de l'avancement de la mise en œuvre de dispositifs formalisés et permanents, caractéristiques d'un contrôle interne effectif. Ils ont également décrit les risques budgétaires majeurs auxquels ils sont exposés et présenté les actions mises en œuvre pour maîtriser ces risques.

Des outils utiles au CIB ont été simplifiés ou enrichis pour faciliter leur appropriation par les acteurs opérationnels. Les fiches de risques du macro-processus « allocation et mise à disposition des ressources » (MP2) ont été mises à jour en phase avec la version révisée du fascicule descriptif. Pour faciliter la mise en œuvre du CIB, les restitutions Chorus attachées à la chaîne de la dépense (MP3) ont été documentées. Une attention particulière a été portée à la recherche de complémentarité entre les contrôles internes budgétaire et comptable (CIB-CIC) à la fois à travers la convergence des définitions théoriques des critères de qualité comptable et par la construction de fiches de contrôle interne conjointes.

La dynamique de réseau entre les acteurs du CIB a par ailleurs été renforcée. Trois réunions plénières ainsi que des retours d'expérience ont été organisées : à ce titre, le ministère des Affaires étrangères et du Développement international a présenté son outil d'aide à l'attribution des imputations budgétaires et comptables, le ministère de l'Éducation nationale et de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sa démarche d'analyse de risques en matière de prévisions de masse salariale et d'emplois. Un partage d'expérience supplémentaire a été organisé par le ministère de l'Environnement, du Développement durable et de l'Énergie sur le déploiement de son dispositif de CIB. Enfin, les sessions de formation données par la MACIB dans le cadre de l'IGPDE ont progressi-

vement associé des intervenants ministériels offrant aux stagiaires, à côté d'une approche théorique, une traduction opérationnelle.

Dans la continuité de la mise en place de la comptabilité budgétaire pour les organismes qui y sont soumis, un **cadre de référence des contrôles internes budgétaire et comptable spécifique aux organismes** a été construit en partenariat avec la DGFIP, les ministères de tutelle, les CBCM, les organismes et le Contrôle général économique et financier (CGEfi). Ce cadre, publié par arrêté du 17 décembre 2015, pose les principes directeurs et présente la démarche à mettre en œuvre par les organismes. Il inscrit cet ensemble en cohérence et en continuité avec les dispositifs déjà développés dans les services de l'État.

L'audit interne budgétaire (AIB) s'enrichit de nouveaux outils

La mission de l'audit et du contrôle internes budgétaires (MACIB) de la direction a apporté son appui à l'élaboration du **Guide d'audit interne budgétaire (AIB)**, sous l'égide du CHAI (comité d'harmonisation de l'audit interne). Ce guide couvre, par une approche globale, le déploiement du dispositif de CIB et toutes les étapes du processus budgétaire : programmation, budgétisation, allocation, exécution, actualisation et travaux de fin de gestion.

Le cadre de référence du contrôle interne budgétaire et trois guides d'audit.





Il vient s'ajouter aux deux autres guides réalisés en interne qui ciblent exclusivement le macro-processus budgétaro-comptable : exécution de la dépense (MP3) et son volet commande publique. Ceux-ci complètent sur le champ budgétaire le guide relatif au volet comptable du processus lié à la commande publique déjà établi par le CHAI.

Par ailleurs, concernant les organismes, la matrice des risques budgétaires standards qui leur est applicable et qui est utilisée dans certaines missions d'audit du CGEfi a fait l'objet d'une révision.

DES SYSTÈMES D'INFORMATION FINANCIÈRE TOUJOURS PLUS PERFORMANTS

Chorus : une nouvelle version

En 2015, l'AIFE a travaillé à une version augmentée des principaux composants de l'application Chorus. Le bureau de la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information interministériels de la direction du Budget a pris une part active à la recette des utilisateurs afin de sécuriser le déploiement de cette nouvelle version. Le bureau a par ailleurs continué à assurer son rôle de support de premier et deuxième niveau, dans le cadre de l'appui qu'il apporte aux utilisateurs Chorus du réseau du contrôle budgétaire et des bureaux sectoriels de la direction. Enfin, il a participé à la phase de cadrage du chantier d'intégration de la direction de l'Information légale et administrative (DILA) dans Chorus (volet financier, comptable et budgétaire).

Des enrichissements pour INDIA-Rému

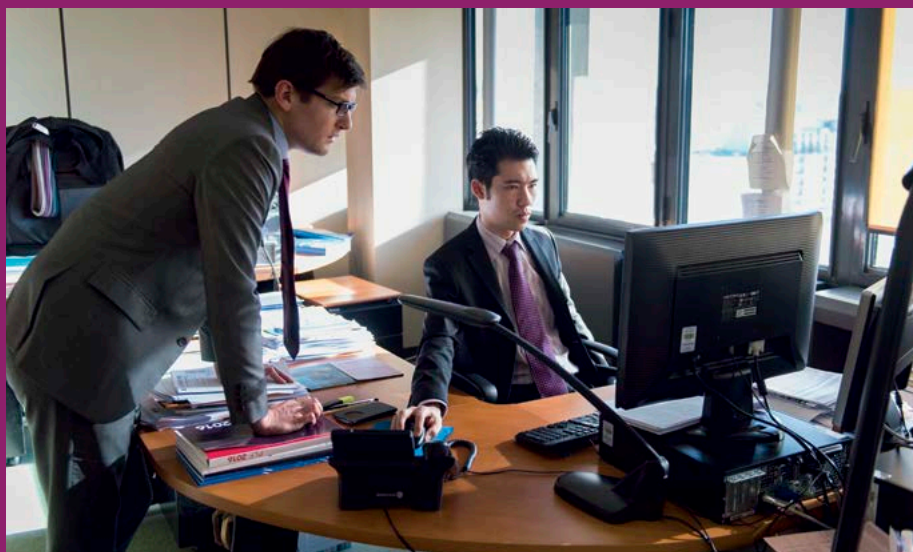
Les travaux d'enrichissements de l'infocentre des rémunérations (INDIA-Rému) se sont poursuivis en 2015. Ils ont permis de définir un premier lot comprenant notamment l'accès à des restitutions pour les établissements clients de la prestation de paye à façon de la DGFiP. L'ouverture de cet accès ainsi que la mise en production des fonctionnalités associées sont prévues pour la fin de l'année 2016. Un second lot d'enrichissements, contribuant à améliorer le décompte des emplois et à mieux prendre en compte les événements de la carrière de l'agent, sera quant à lui proposé à la fin de l'année 2017.

POEMS, version 3

Le déploiement de la version 3 de l'outil de pilotage opérationnel des emplois et de la masse salariale (POEMS) s'est déroulé de manière nominale tout au long de l'année 2015. Une nouvelle version qui inclut notamment un module permettant de préremplir le document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel (DPGEC) et la correction de quelques anomalies mineures a été mise à disposition des utilisateurs au début de l'année 2016.

La maîtrise des dépenses informatiques

Enfin, dans un souci de mieux maîtriser les dépenses informatiques, qui représentent un montant annuel récurrent de près de 2 milliards d'euros, la direction du Budget s'est associée à la démarche initiée par la direction interministérielle du Numérique et du Système d'information et de communication (DINSIC) suite à la circulaire du Premier ministre du 20 janvier 2015 sur l'optimisation des dépenses du système d'information de l'État. L'action de la direction du Budget s'est concrétisée dès les PAP 2016, avec la mise en place d'une section de la JPE (justification au premier euro) dédiée aux dépenses des projets informatiques jugés sensibles pour le Gouvernement.



Deux agents du bureau
de la politique budgétaire.

Piloter la stratégie de finances publiques

La direction du Budget propose au Gouvernement 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. Au niveau européen, elle apporte une contribution majeure à la définition de la position française dans les négociations budgétaires.

Chronique budgétaire **p.28** / Définir la stratégie de finances publiques **p.30** / Élaborer les lois de finances **p.32** /
La fabrique du budget de l'État **p.34** / Piloter l'exécution du budget de l'État **p.35** / Participer à l'élaboration
du budget de l'Union européenne **p.36**

Chronique budgétaire 2015



01 et 02/2015

Réunions du
Conseil stratégique
de la dépense
publique (CSDP)

15/04/2015

Présentation
en conseil
des ministres
du programme
de stabilité
2015-2018

22/05/2015

Avis du Haut
Conseil des
finances publiques
(HCFP) sur le solde
structurel des
administrations
publiques présenté
dans le projet de loi
de règlement 2014

27/05/2015

Certification
des comptes
de l'État pour
l'exercice 2014
par la Cour
des comptes

29/05/2015

Présentation
en conseil
des ministres
du projet de loi
de règlement 2014

30/06/2015

Remise au
Parlement du
rapport préalable
au débat
d'orientation
des finances
publiques (DOFP)

9/07/2015

Remise au
Parlement
du tiré-à-part
sur le budget
de l'État 2016,
en complément
du rapport préalable
au DOFP; DOFP
à l'Assemblée
nationale et
au Sénat

3/08/2015

Promulgation de
la loi de règlement
du budget
et d'approbation
des comptes
de l'État 2014

JANVIER
FÉVRIER

AVRIL

MAI

JUIN

JUILLET

AOÛT

1/10/2015

Présentation en conseil des ministres du projet de loi de finances (PLF) pour 2016

6/10/2015

Remise au Parlement des documents budgétaires annexés au PLF 2016

13/10/2015

Lancement des débats parlementaires : discussion générale et examen de la première partie du PLF 2016 (volet recettes) à l'Assemblée nationale

27/10/2015

Examen du volet dépenses du PLF 2016 à l'Assemblée nationale

Octobre-novembre 2016 : publication des jaunes budgétaires annexés au PLF 2016

- 9/10/2015 Publication du 1^{er} jaune budgétaire, relatif aux transferts financiers de l'État aux collectivités locales
- 18/11/2016 Dernier jaune budgétaire publié, relatif aux efforts financiers de l'État en faveur des associations

Octobre-novembre 2016 : publication des documents de politique transversale (DPT) associés au PLF 2016

- 16/10/2015 Publication du 1^{er} DPT, relatif à la justice des mineurs
- 18/11/2016 Dernier DPT publié, relatif à la politique maritime de la France

13/11/2015

Présentation en conseil des ministres du projet de loi de finances rectificative (PLFR) pour 2015

17/11/2015

Adoption du PLF 2016 en première lecture par l'Assemblée nationale

19/11/2015

Discussion générale au Sénat sur le PLF 2016

24/11/2015

Adoption en première lecture de la première partie (partie recettes) du PLF 2016

8/12/2015

Adoption en première lecture par le Sénat du PLF 2016

10/12/2015

Réunion de la commission mixte paritaire (Assemblée nationale/Sénat) sur le PLF 2016 sans parvenir à un accord

11/12/2015

Nouvelle lecture à l'Assemblée nationale et adoption du PLF 2016

16/12/2015

Nouvelle lecture au Sénat sans adoption du PLF 2016

17/12/2015

L'Assemblée nationale a le dernier mot : adoption définitive du PLF 2016 et du PLFR 2015

29/12/2015

Validation de la loi de finances initiale pour 2016 et de la LFR 2015 par le Conseil constitutionnel

29/12/2015

Promulgation par le président de la République de la LFI 2016 et de la LFR 2015

30/12/2015

Publication au *Journal officiel* de la LFI 2016 et de la LFR 2015

OCTOBRE

NOVEMBRE

DÉCEMBRE



DÉFINIR LA STRATÉGIE DE FINANCES PUBLIQUES

La LPFP 2014-2019

La loi de programmation des finances publiques (LPFP) pour les années 2014-2019 détermine la trajectoire des finances publiques sur laquelle la France s'est engagée au niveau européen, tout en instaurant des règles de gouvernance permettant d'améliorer le pilotage des finances publiques. **Cette trajectoire prévoit un retour du déficit public sous la barre des 3% en 2017 et un équilibre structurel des comptes en 2019.** Cette ambition repose sur des mesures fortes, telle que la baisse des concours aux collectivités locales, une diminution des dépenses de l'État et un net ralentissement de la progression des dépenses de protection sociale.

UN EFFORT PARTAGÉ DE - 19 MD€ POUR L'ÉTAT, - 21 MD€ POUR LES ADMINISTRATIONS DE SÉCURITÉ SOCIALE ET - 11 MD€ POUR LES COLLECTIVITÉS LOCALES.

La mise en œuvre du plan à 50 milliards d'euros

Le lancement du plan d'économies de 50 milliards d'euros sur la période 2015-2017 marque une inflexion dans la politique de redressement des comptes publics, qui repose désormais intégralement sur une baisse des dépenses. Ce plan est réparti entre tous les secteurs des administrations publiques. Sa mise en œuvre a nécessité **des ajustements pour tenir compte de la baisse de l'inflation, qui réduit le rendement de certaines mesures et modifie le rythme de déploiement: 4 milliards d'euros**

d'économies additionnelles en 2015 et 5 milliards d'euros en 2016 ont ainsi été adoptés. Ce plan repose sur des réformes aussi structurelles que la baisse des dotations aux collectivités locales, une réforme des retraites complémentaires, un ralentissement de l'ONDAM à son plus bas niveau historique (cf. p. 7), ou une baisse en valeur des dépenses de l'État.

Le Programme de stabilité

Institués par le Pacte de stabilité et de croissance comme outil de la surveillance multilatérale des politiques économiques, les programmes de stabilité sont transmis au printemps de chaque année par les États-membres à la Commission européenne.

Le programme de stabilité trace les grandes lignes de la stratégie des finances publiques de la France pour les années à venir, précise le cadrage économique retenu par le Gouvernement et fixe les principaux objectifs de son action: **le redressement de l'économie française et la poursuite de l'assainissement de ses comptes publics.** En lien avec la direction générale du Trésor, la direction du Budget contribue à la définition des mesures de rationalisation des dépenses qui sont présentées à cette occasion.

PROGRAMME DE STABILITÉ 2016:

- UNE PRÉVISION DE CROISSANCE DE 1,5% POUR 2016 ET 2017
- ABAISSER LE DÉFICIT PUBLIC À 3,3% DU PIB EN 2016 ET 2,7% EN 2017



Consulter les avis du HCFP :
<http://www.hcfp.fr/Avis-et-publication/Avis>

Le Haut Conseil des finances publiques

Organisme indépendant du Gouvernement et du Parlement, le Haut Conseil des finances publiques (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, projets de loi de règlement et programmes de stabilité.

Le Conseil stratégique de la dépense publique

Depuis janvier 2014, la procédure budgétaire est inaugurée par les travaux du Conseil stratégique de la dépense publique (CSDP), qui cadre les travaux préparatoires au programme de stabilité. Cheville ouvrière de cette instance, la direction du Budget prépare les réunions du Conseil, afin d'identifier les principales mesures d'économies structurelles qui seront présentées dans le programme de stabilité. Comme en 2014, le CSDP s'est à nouveau réuni en 2015, notamment pour **définir les grandes lignes des mesures d'économies complémentaires décidées pour 2015 et 2016**.

Les revues de dépenses

Afin de documenter les réformes qui permettront de respecter la trajectoire des finances publiques, la LPFP 2014-2019 institue les revues de dépenses, réalisées par les corps de contrôle et d'inspection et coordonnées par la direction du Budget. Sur le fond, ce dispositif innovant présente l'avantage d'être à la fois opérationnel, puisqu'il est destiné à documenter des économies susceptibles d'être insérées rapidement dans les textes financiers, et très large : il peut porter sur tous les sous-secteurs des administrations publiques et sur tous les outils de financement d'une politique publique. Sur la procédure, il se distingue par son étroite association du Parlement et la publicité donnée aux conclusions des missions. La loi dispose ainsi que l'exercice est lancé chaque année parallèlement au dépôt du PLF. La liste des thèmes fai-



La revue de dépenses 2015 sur les aides à l'innovation, réalisée conjointement par l'Inspection générale des finances, par le conseil général de l'Économie, de l'Industrie, de l'Énergie et des Technologies, et par le conseil général de l'Environnement et du Développement durable.



En savoir plus sur les revues de dépenses 2015 :
www.performance-publique.budget.gouv.fr/finances-publiques/revues-depenses

sant l'objet d'une revue de dépenses est présentée dans une annexe budgétaire du PLF dédiée (« jaune »). Les travaux des corps de contrôle doivent ensuite être finalisés au cours du premier trimestre, de sorte que les conclusions des revues puissent être prises en compte dans la construction du PLF suivant. **Dès leur première année de mise en œuvre, les revues de dépenses ont permis d'intégrer près de 500 millions d'euros d'économies dans les textes financiers pour 2016.**

En 2015,
12 revues
de dépenses
ont été
réalisées.



ÉLABORER LES LOIS DE FINANCES

Au cœur de l'élaboration du PLF, les conférences budgétaires et les lettres-plafonds

En 2015, les **conférences de sécurisation** ont eu pour objet de définir pour l'année 2016 les plafonds de crédits des missions et les plafonds d'emplois, en vue du débat d'orientation des finances publiques (DOFP) et de l'élaboration du projet de loi de finances (PLF), qui fixe la nomenclature, les dépenses de personnel, les autres dépenses, les échéanciers des crédits de paiement sur engagements antérieurs, les dépenses fiscales... L'année 2016 étant la deuxième année du triennal 2015-2017, la construction budgétaire a été réalisée par référence à son annuité 2016. Au nombre de cinquante environ, les conférences de sécurisation ont eu lieu dans le courant du mois de mai.

50 CONFÉRENCES DE SÉCURISATION
EN MAI ; **17 LETTRES-PLAFONDS ET**
50 CONFÉRENCES DE RÉPARTITION
EN JUILLET 2015, EN VUE DU PLF 2016.

Le DOFP 2015

Le débat d'orientation des finances publiques, prévu par l'article 48 de la LOLF, est chaque année l'occasion pour le Gouvernement et le Parlement de **revenir sur l'exécution de l'année antérieure tout en discutant des perspectives pour l'année à venir**. Cette étape s'inscrit dans le « chaînage vertueux » du

contrôle du Parlement précisé dans la LOLF, qui doit permettre de programmer l'avenir au regard des résultats obtenus dans le passé.

En 2015, le Gouvernement a remis fin juin à l'Assemblée nationale et au Sénat un rapport sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques, préalable au débat d'orientation des finances publiques (DOFP). Ce document, dans l'élaboration duquel la direction du Budget joue un rôle essentiel, comporte deux tomes - l'un constitue le rapport préparatoire au débat d'orientation des finances publiques, le second recense les missions, programmes, objectifs et indicateurs envisagés pour le projet de loi de finances à venir. Par ailleurs, le 9 juillet, le Gouvernement a transmis un tiré-à-part présentant plus en détail la répartition par mission des plafonds de crédits du projet de budget pour 2016.

Le débat d'orientation quant à lui a eu lieu dans les deux chambres le 9 juillet, en présence du ministre des Finances et des Comptes publics et du secrétaire d'État chargé du budget.

Les conférences de répartition

Les conférences de répartition ont pour **objectif la déclinaison détaillée des crédits et des emplois du projet de lois de finances de l'année suivante, dans le respect des lettres-plafonds**. En 2015, environ cinquante conférences de répartition, soit autant que les conférences budgétaires, ont ainsi mobilisé la direction et les ministères au mois de juillet.

Les PAP 2015

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 et collaboratif entre les différents ministères et la direction du Budget. En effet, La LOLF appuie une partie du dispositif de contrôle du Parlement sur **la production des documents budgétaires destinés à fournir aux parlementaires les informations utiles pour éclairer leur vote**.

À savoir

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, comme ce fut le cas en 2015. Les arbitrages rendus par le Premier ministre après les **conférences de sécurisation** se matérialisent par 17 lettres-plafonds, signées dans le courant du mois de juillet, et qui déterminent pour l'année 2016 le plafond de crédits attribués à chaque ministre de plein exercice, ainsi qu'un schéma d'emploi associé.

LA DOCUMENTATION AINSI PRODUITE REPRÉSENTE UN NOMBRE DE PAGES D'INFORMATION CONSIDÉRABLE : 6 447 PAGES POUR LES PAP ; 5033 PAGES POUR LES JAUNES ; ET 2 481 PAGES POUR LES DOCUMENTS DE POLITIQUE TRANSVERSALE (DPT).



Le PLF 2016 et des annexes : PAP jaunes, DPT.



Consulter le PLF 2015 : <http://www.performance-publique-budget.gouv.fr>

Pour le débat parlementaire, les parlementaires disposent des PAP, annexes au projet de loi de finances et des annexes générales (« Jaunes » et documents de politique transversale).

Le bureau des lois de finances organise la procédure d'élaboration de l'ensemble de ces documents budgétaires entre les ministères, les bureaux sectoriels et les bureaux de synthèse et en bout de chaîne, gère la relation avec l'imprimeur et la livraison au Parlement dans les délais prévus par la LOLF.

MESURÉ CHAQUE ANNÉE PAR LA DIRECTION DU BUDGET, LE NIVEAU DE **SATISFACTION DES PARLEMENTAIRES SUR LES DOCUMENTS BUDGÉTAIRES** DEMEURE ÉLEVÉ, PUISQU'IL **ATTEINT 80%**.

2015, un débat parlementaire particulièrement intense

Cette année, plusieurs événements ont rendu la période d'examen du projet de loi de finances particulièrement intense, conduisant à des amendements de grande ampleur. Suite aux attentats du 13 novembre, le projet de lois de finances a ainsi été amendé pour mettre

en œuvre les annonces du président de la République en matière de **renforcement des moyens des forces de sécurité**. Il a également fallu prendre en compte, par coordination avec le projet de loi de finances rectificative, **la prise en charge par l'État du financement du service public de l'énergie**, avec la création d'un nouveau programme et d'un nouveau compte d'affectation spéciale.

EN TROIS MOIS D'EXAMEN PARLEMENTAIRE, LA DIRECTION DU BUDGET A PRÉPARÉ DES RÉPONSES À **795 AMENDEMENTS BUDGÉTAIRES À L'ASSEMBLÉE NATIONALE, 361 AU SÉNAT, ET RÉDIGÉ PRÈS DE 70 AMENDEMENTS DU GOUVERNEMENT.**

Les chiffres clés de la LFI 2016

Au final, le budget adopté dans la loi de finances initiale pour 2016 comporte **313,3 Md€** de dépenses (hors remboursements et dégrèvements, et fonds de concours) pour **239,6 Md€** de recettes, conduisant à un solde **-73,7 Md€**. Ajouté au solde des comptes spéciaux et des budgets annexes, le solde du budget de l'État s'établit à **-72,3 Md€**.

La loi de finances initiale pour 2016 fixe par ailleurs les plafonds des autorisations d'emploi des ministères à **1 919 744 équivalents temp plein travaillé**, dont 11 511 pour les budgets annexes (Contrôle et exploitation aériens et Publications officielles et information administrative).

La fabrique du budget de l'État



Une année entière est nécessaire pour élaborer le budget de l'État. Celui-ci est adopté au plus tard le 31 décembre de chaque année, pour un an, à l'issue d'un long processus démocratique. De nombreux acteurs – le Gouvernement et les administrations (le Premier ministre, la direction du Budget, les ministères, les différents ministres et leurs cabinets), le Conseil d'État, le Haut Conseil des finances publiques, le Parlement, le Conseil constitutionnel – interviennent à différentes étapes de sa production, partagée en deux phases, l'une administrative, l'autre parlementaire, orchestrées par la direction du Budget. Il fait l'objet du projet de loi de finances, débattu, amendé et voté au Parlement, après quoi la loi est promulguée par le président de la République.

Phase administrative

Préparation

Jan. Le Gouvernement fixe le cap. Le Premier ministre détermine les priorités du Gouvernement en matière de politiques publiques.

Mar. Réunions de performance. Bercy établit avec les ministères les indicateurs de performance sur lesquels leur action sera évaluée.

Mai. Conférences budgétaires. Bercy négocie avec les ministères pour fixer les montants des crédits et les emplois qui pourront leur être alloués pour remplir leurs missions.

Fév. Réunions techniques. Bercy analyse et évalue avec les ministères l'exécution de l'année passée et leurs besoins en crédits et emplois pour l'année à venir.

Avr. Programme de stabilité. Comme tous les États membres, la France remet à la Commission européenne un document présentant sa stratégie de maîtrise des dépenses publiques et la trajectoire de ses finances publiques.

Principes budgétaires

Trajectoire des dépenses publiques

Arbitrage

Édition

Juin. Procédure d'arbitrage et lettres-plafonds. Le Premier ministre rend son arbitrage et adresse aux ministères une lettre-plafond arrêtant les plafonds de crédits et d'emplois qui leur sont alloués.

Juil. Conférences de répartition. Bercy et les ministères répartissent définitivement entre leurs différentes missions et programmes les crédits qui leur sont attribués.

Juin. Débat d'orientation des finances publiques. Les plafonds de dépenses et d'emplois et les indicateurs de performance font l'objet d'un rapport présenté au Parlement lors du débat d'orientation des finances publiques.

Juil. Avis du Conseil. L'examen par la Commission européenne du programme de stabilité donne lieu à un avis du Conseil à prendre en compte dans l'élaboration du projet de loi de finances.

Avril/Sept. Rédaction du projet de loi de finances et de ses annexes. En collaboration avec les ministères, Bercy rédige le projet de loi de finances présentant le budget de l'État pour l'année à venir.

Plafonds des dépenses

Indicateurs de performance

Lettres-plafonds

Assemblée nationale

Sénat

Phase parlementaire

Étapes Préliminaires

Débats et Vote

Promulgation

Sept. Saisine du Conseil d'État. Le Gouvernement saisit le Conseil d'État pour avis sur les dispositions du projet de loi de finances.

Sept. Présentation devant le Haut Conseil des finances publiques. Organisme indépendant placé auprès de la Cour des comptes, le Haut Conseil des finances publiques émet un avis sur le cadre économique du projet de loi et sa cohérence avec les engagements européens de la France.

Sept. Adoption du projet de loi de finances en conseil des ministres. Le même jour : Présentation devant les commissions des finances du Parlement et à la presse.

Oct./Nov. Examen du projet de loi de finances par le Parlement. Le projet de loi est déposé sur le bureau de l'Assemblée nationale au plus tard le premier mardi d'octobre. Le Parlement dispose alors de 70 jours pour examiner, amender et voter le projet de loi.

Déc. Saisine du Conseil constitutionnel. Le Conseil constitutionnel peut être saisi pour examiner la constitutionnalité du projet de loi.

Déc. Députés et sénateurs peuvent :
 - modifier la répartition des dépenses au sein d'une mission,
 - créer, supprimer ou modifier un programme,
 - se prononcer sur les plafonds d'emplois et les critères de performance des ministères,
 - se prononcer sur les mesures fiscales.

Déc. Promulgation de la loi de finances initiale. La loi de finances est promulguée par le président de la République et publiée au Journal officiel.

Illustration réalisée à l'occasion des Journées européennes du patrimoine.

PILOTER L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'ÉTAT

La loi de règlement 2015

La LOLF prévoit les modalités d'une communication transparente sur l'exécution budgétaire via la loi de règlement et ses annexes, notamment les rapports annuels de performance (RAP). **La loi de règlement arrête ainsi le montant définitif des dépenses et des recettes, et approuve le compte de résultat et le bilan de l'État.** Cette communication répond à une exigence démocratique à l'égard du citoyen et de ses représentants, mais aussi de l'usager et du contribuable, et économique à l'égard des marchés. C'est aussi une contrepartie de la liberté de gestion consacrée par la LOLF aux gestionnaires.



Le RAP 2014 de la mission Culture.



Suivre la SMB sur :
<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr>

L'année 2015 s'est caractérisée par la poursuite de l'amélioration des finances publiques :

- le niveau du déficit public ramené à **3,6% du PIB**, soit 0,2 point de moins que l'estimation de la loi de finances rectificative de fin d'année ;
- le déficit public structurel représente **1,6% du PIB**, après 2,1% en 2014 ;
- la progression de la dépense publique est maîtrisée à **0,9%** en valeur (hors crédits d'impôts) et s'inscrit ainsi à un niveau historiquement faible.

Ces résultats obtenus traduisent notamment la qualité de la gestion de la dépense de l'État. Ainsi, **l'exécution budgétaire 2015 est inférieure de 83 M€ à la norme de dépenses hors dette et pensions. Cela représente une baisse de 1,4 Md€ par rapport à l'exécution 2014**, soit une baisse historique en valeur des dépenses « pilotables » de l'État.

La situation mensuelle budgétaire (SMB)

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 de la direction du Budget, avec l'appui du bureau de l'exécution, 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 (cf. p. 26).

Les opérations de gestion des crédits en cours d'exercice

Tout en renforçant les contrôles sur l'exécution des crédits budgétaires, la LOLF a fait le choix d'une plus grande autonomie pour les gestionnaires. Ainsi, si les crédits sont présentés au Parlement au premier euro par programme et par titre, leur répartition peut évoluer en cours d'exercice. Cette souplesse instaurée par la LOLF reste cependant très encadrée et **la direction du Budget est en charge du respect des règles régissant ces mouvements de crédits.** Il est possible, par décret, de virer des crédits entre deux programmes d'un même ministère dans la limite de 2% des crédits ouverts sur ces programmes, ou de transférer sans limite des crédits entre deux programmes de ministères différents si l'objet de la dépense est identique. Des crédits de dépenses de personnel peuvent également être utilisés pour des dépenses autres que de personnel, l'inverse est cependant proscrit : c'est la fongibilité asymétrique.



Le pilotage de fin de gestion

Les objectifs de cet exercice sont définis 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 et 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 à date, mais également sur

l'identification des paiements à venir au cours des derniers jours de l'exercice. Ce travail de contrôle et de prévision, réalisé à l'aide des données du progiciel intégré de gestion des dépenses Chorus (cf. p.26), permet à la direction du Budget, en lien direct avec les directeurs des affaires financières des ministères, de s'assurer que la norme de dépense de l'État sera strictement tenue.

PARTICIPER À L'ÉLABORATION DU BUDGET DE L'UNION EUROPÉENNE

Le siège de la Commission européenne, à Bruxelles.



EN 2015, LA CONTRIBUTION DE LA FRANCE AU BUDGET DE L'UNION EUROPÉENNE S'ÉLÈVE À 19,7 MDE

(HORS RESSOURCES PROPRES TRADITIONNELLES)
ET LA PRÉVISION INSCRITE EN LOI DE FINANCES INITIALE
POUR 2016 S'ÉTABLIT À 20,17 MDE.

La direction du Budget, avec notamment son 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. Elle prévoit également la contribution de la France au budget de l'Union, apparaissant sous la forme d'un prélèvement sur recettes au sein du budget de l'État.

Le prélèvement sur recettes au profit de l'UE, quatrième poste de dépenses de l'État en 2015

La France est le deuxième contributeur au budget de l'Union derrière l'Allemagne. Cette contribution prend la forme d'un prélèvement sur les recettes du budget de l'État reversées au budget de l'Union (PSR-UE) dans les conditions prévues par l'article 6 de la LOLF. Il s'agit de la « ressource TVA », qui correspond à 0,3 % d'une assiette harmonisée pour l'ensemble des États membres, et la « ressource RNB » qui constitue une ressource d'équilibre versée par les États membres au prorata de leur revenu national brut (RNB) dans le RNB total de l'Union. À ces deux ressources s'ajoute le financement du rabais britannique auquel la France contribue à hauteur de 26 %.

Depuis la loi de finances pour 2010, les versements au titre des ressources propres traditionnelles (RPT), c'est-à-dire les droits de douane et les cotisations sur le sucre, ne sont plus intégrés dans le périmètre du PSR-UE et sont directement affectés à l'UE. Ils s'élèvent à 1,6 milliard d'euros en 2015, déduction faite des frais de perception (25 %).

La contribution de la France au budget de l'Union européenne est estimée par la direction du Budget et inscrite en loi de finances.

Le montant de cette contribution dépend de paramètres définis dans le cadre de la procédure budgétaire européenne qui suit un calendrier propre. Le point de départ est l'estimation du besoin de financement de l'Union destiné à couvrir les besoins en crédits de paiement. Les recettes de l'Union sont ensuite ajustées pour couvrir ce besoin de financement, le budget devant impérativement être voté et exécuté à l'équilibre.

Un budget européen qui doit s'adapter aux crises

L'exécution du budget 2015 et la préparation du budget 2016 ont été principalement marquées par les réponses de l'Union à des enjeux économiques et politiques majeurs. Dans le cadre des négociations européennes, la direction du Budget, en lien avec les autres ministères compétents, a veillé à ce que des réponses adaptées soient apportées, dans le respect du cadre financier pluriannuel 2014-2020.

Les réponses européennes à la crise des réfugiés

Depuis le début de l'année 2015, l'UE a pris plusieurs décisions pour **répondre à l'évolution de la situation migratoire à laquelle l'ensemble des États-membres sont confrontés**. Cette réponse comporte à la fois un volet interne (accueil des personnes en besoin de protection internationale, politique de retours, contrôle des frontières extérieures) et un volet externe, visant à traiter les causes extérieures de cette évolution (renforcement de l'aide humanitaire ainsi que de la coopération avec les pays tiers).

2 Md€ supplémentaires

en 2015 et 2016 pour répondre à la crise des réfugiés



Le « jaune » 2016 sur les relations financières avec l'Union européenne.



À consulter sur :
<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/documents-budgetaires>

Sur proposition de la Commission, le Conseil et le Parlement ont accepté un renforcement substantiel des dépenses du budget de l'UE consacrées à cette crise. Ce plan intègre notamment le financement du mécanisme de relocalisation de 160 000 réfugiés à partir des pays « en première ligne », le renforcement des fonds consacrés à l'accueil des réfugiés et des moyens de certaines agences (Frontex notamment) ainsi qu'une augmentation des crédits d'aide humanitaire destinés à l'aide aux réfugiés syriens hors de l'UE.

Le sommet de la Valette de novembre 2015 a par ailleurs conduit à un accord interinstitutionnel pour la **constitution d'un fonds fiduciaire d'urgence en faveur de la stabilité et de la lutte contre les causes profondes de la migration illégale en Afrique**, doté de 1,8 milliard d'euros par le fonds européen de développement (FED) et par le budget de l'UE. Il est

FINANCEMENT DES 3 MD€ D'AIDE À LA TURQUIE

BUDGET DE L'UE : 1 MD€
ÉTATS-MEMBRES : 2 MD€
DONT PARTICIPATION
FRANÇAISE : 309 M€



complété par des contributions nationales volontaires, dont une de la France (3 millions d'euros). En outre, **une facilité pour la Turquie dotée de 3 milliards d'euros** a été mise en place, financée par le budget de l'UE et par les États-membres. Cet instrument vise à apporter un soutien à l'accueil des réfugiés syriens en Turquie.

Les réponses européennes à la crise de l'élevage

L'année 2015 a été particulièrement difficile pour certains agriculteurs, les éleveurs en particulier. Les prix des produits laitiers, de la viande et de certains fruits et légumes se sont effondrés, sous l'effet notamment de l'embargo russe sur les produits agroalimentaires européens instauré en août 2014.

Plusieurs programmes ont été mis en place dès l'été et à l'automne 2014 pour un montant total d'environ 400 millions d'euros, ayant notamment permis d'améliorer les exportations agroalimentaires de l'UE vers des pays tiers (+5,3 % en valeur entre août 2014 et juin 2015). La baisse sensible et durable des prix de marché, notamment du lait et du porc, a conduit la Commission européenne à annoncer, le 7 septembre 2015, la mobilisation de 500 millions d'euros pour **soutenir les éleveurs et financer des aides pour le stockage privé de fromage, de beurre, de lait en poudre et de viande de porc**. La majeure partie de ce paquet de mesures est mise en œuvre par les États-membres. La France, deuxième bénéficiaire derrière l'Allemagne, a bénéficié d'une enveloppe de 62,9 millions d'euros.

La France devrait utiliser ces fonds pour renforcer son **plan national de soutien à l'élevage**, qui contient 24 mesures pour un budget de plus de 670 millions d'euros. Lancé le 22 juillet 2015, puis renforcé en septembre 2015 et janvier 2016, il consiste principalement en des mesures d'allègement de charges pour les exploitations agricoles.

Le plan pour l'investissement en Europe

Comme l'y avait invité le Conseil européen de décembre 2014, la Commission a présenté en janvier 2015 une proposition de règlement créant un **fonds européen pour les investisse-**

500 M€ EN FAVEUR DES ÉLEVEURS, DONT 62,9 M€ REVERSÉS À LA FRANCE.



Le siège de la Banque européenne d'investissement, à Luxembourg.

ments stratégiques (FEIS). Négociée au cours du premier semestre 2015, cette proposition constitue l'un des volets du plan pour l'investissement en Europe proposé par la Commission (« plan Juncker »), qui vise à réaliser 315 milliards d'euros d'investissements.

Le FEIS a pour objectif d'**apporter une protection à la Banque européenne d'investissement** (et au Fonds européen d'investissement s'agissant du financement de PME et ETI) contre les pertes susceptibles de découler d'investissements plus risqués que ceux qu'elle effectue habituellement. Il ne constitue pas une source de financement directement mobilisable par les porteurs de projet.

LE FEIS EST DOTÉ DE 21 MD€, DONT 16 MD€ DE GARANTIE ACCORDÉE PAR L'UE, ET DOIT PERMETTRE DE MOBILISER 315 MD€.

Afin de faire face aux appels en garantie susceptibles d'intervenir, un fonds de garantie (distinct du FEIS) est créé, doté de 50 % du montant des garanties appelables. **Ce fonds de garantie sera abondé d'au moins 8 milliards d'euros d'ici 2023 financés à partir du budget de l'UE.**

Plusieurs pays ont annoncé qu'ils entendaient investir dans des projets soutenus par le FEIS, notamment *via* leurs banques nationales d'investissement. **La France a ainsi annoncé que la BPI et la CDC contribueraient à hauteur de 8 milliards d'euros à de tels investissements.**



La journée
des nouveaux
arrivants
du 4 mai 2016.

Une direction en mouvement



En réflexion sur ses méthodes et son organisation,
et dans la volonté d'aller plus avant dans l'appui à l'exercice
de ses métiers, la direction du Budget travaille constamment
au développement de bonnes pratiques et d'outils
performants.

Entretenir et développer la qualité de vie au travail **p.40** /
Optimiser les outils et les techniques de diffusion **p.42**



ENTREtenir ET DÉVELOPPER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

En 2015, les propositions de plusieurs groupes de travail ont conduit à l'évolution des processus métier et RH de la direction, ainsi que la mise en place d'outils et d'actions concrètes :

- campagne de communication sur la charte de gestion du temps ;
- création d'une salle de convivialité ;
- organisation de réunions de plan de charge permettant l'anticipation de l'activité de chaque bureau ;
- élaboration d'un dispositif d'accueil des nouveaux arrivants (parcours d'accueil et kit, personnalisation des parcours de formation avec la création d'une grille d'entretien de prise de fonction, petits déjeuners d'accueil...);
- publication de notes de transparence pour une politique de mobilité interne construite et accompagnée ;
- publication d'une lettre d'information RH, « Flash infos BRH », axée sur la vie professionnelle des agents (arrivées, nominations et départs, formations, examens professionnels et concours...).

La salle de convivialité, baptisée « Maurice Caradet » en l'honneur de ce grand ancien de la direction, inventif et brillant, décédé récemment.

La prévention des risques professionnels

Depuis la création du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) et

du programme annuel de prévention (PAP) de la direction du Budget en 2012, les réflexions autour des sujets liés aux risques professionnels ont été constantes, bénéficiant d'une forte mobilisation des agents comme de l'équipe dirigeante.

L'actualisation du DUERP et du PAP a mobilisé en 2015 l'ensemble de la direction, pour un recensement des risques professionnels largement participatif. Elle a permis, à travers la libre expression des agents, non seulement d'examiner précisément toutes les situations d'exposition aux risques, mais aussi de diffuser la politique de prévention de la direction et de faire connaître les responsables de prévention.

Au sein de la direction, les enjeux de prévention ne portent pas principalement sur les risques matériels, bien que ceux-ci soient mentionnés dans le DUERP et que le PAP prévoit des mesures concrètes pour y répondre. Ils concernent davantage les risques psycho-sociaux, liés à un environnement de travail exigeant, aux contraintes du calendrier budgétaire et à l'ampleur des réformes lancées en faveur du redressement des finances publiques. Des solutions pratiques permettant d'agir sur ce type de risques figurent, comme dans la version de 2012, dans ces nouveaux documents.

La charte du temps

L'enquête réalisée auprès de tous les agents, et les échanges conduits en 2015 auprès des chefs de bureau ont montré que la charte du temps était jugée adaptée aux besoins de la direction, mais insuffisamment connue. En conséquence, afin d'en optimiser la diffusion et d'en favoriser l'application, un large dispositif de communication a été déployé, avec notamment la traduction illustrée de la charte en 10 engagements et 6 bonnes pratiques, remise sous forme de dépliants à chaque agent et affichée dans les bureaux de chaque manager.





Le kit d'accueil du nouvel arrivant contient entre autres la charte du temps illustrée de la direction.

Un kit d'accueil pour les nouveaux arrivants

En complément des dispositifs existants, un kit d'accueil est désormais remis à chaque nouvel arrivant. Sous la forme d'une valisette, il comprend les documents essentiels à une prise de fonction réussie (organigramme, rapport d'activité, guide du budgétaire, charte du temps, calendrier des formations), également disponibles sur une clé USB au logo de la DB.

Les Rencontres du Budget et le Flash infos macro

Avec pour objectif de favoriser la circulation et le partage d'informations de haut niveau, pour aboutir à un socle commun de connaissances, la direction a créé un cycle de conférences internes ayant pour vocation de proposer à ses agents l'exposé d'un collaborateur expert ou d'un intervenant extérieur (universitaire, grand témoin, décideur public ou privé...) sur des thématiques en rapport avec les grands enjeux et problématiques actuels. Entre juin 2015 et 2016, les Rencontres ont ainsi porté sur l'industrie électronucléaire française, la réforme ferroviaire, le réseau consulaire français, la COP21, l'innovation et la conduite du changement au sein d'une organisation, la crise grecque, et la comparaison entre différents modèles de gestion des finances publiques dans le monde.

L'occasion d'entretenir ce que la direction du Budget prise : la curiosité intellectuelle, l'ouverture d'esprit et la qualité de jugement.

Dans la même optique, en parallèle des 280 revues de presse économique diffusées, la direction a lancé au printemps 2015 la publication d'une lettre d'information sur les données de cadrage et sur les prévisions macroéconomiques, « Flash infos macro », à destination de l'ensemble de ses agents.



Les Rencontres du 14 septembre 2015, sur la réforme ferroviaire en France.



OPTIMISER LES OUTILS ET LES TECHNIQUES DE DIFFUSION



Accéder à toute l'information
budgétaire :

<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/documents-budgetaires>

Vers de nouveaux systèmes d'information

Dans la volonté d'accroître son efficacité, mais aussi pour aller plus avant dans l'appui à l'exercice de ses métiers, la direction travaille au développement d'outils performants. Elle a ainsi décidé de lancer un chantier de rénovation de Farandole, l'outil de production des documents budgétaires, afin d'intégrer à l'application existante les évolutions réglementaires et techniques qui se sont produites depuis sa mise en production en 2005.

La direction souhaite également se doter d'un système d'information, visant à faciliter la mise en œuvre de la procédure budgétaire interne, permettant d'éliminer au maximum des tâches sans plus-value et d'améliorer la connaissance des grands déterminants de la dépense.

Les contours et les ambitions de ces deux outils ont été affinés durant l'année 2015. Les travaux de conception doivent désormais succéder à cette phase de cadrage afin d'assurer le déploiement de ce nouveau système d'information à l'horizon 2018 pour le PLF 2019.

Le Forum de la performance et Budgetek, l'application mobile des documents budgétaires

Site institutionnel de la direction du Budget, le Forum de la performance constitue la source d'informations de référence sur les finances publiques, à destination de la communauté financière, des parlementaires et de la société civile.

LE FORUM DE LA PERFORMANCE

RASSEMBLE ENVIRON
10 000 DOCUMENTS
ET 3 500 PAGES DE CONTENU.
IL COMPTE 53 000 VISITES PAR MOIS
ET 45 000 VISITEURS UNIQUES
EN MOYENNE SUR 2015.

En complément, la direction a décidé de mettre à disposition de ses publics une application pour smartphones et tablettes sous iOS et Android. Celle-ci permet non seulement de consulter les documents budgétaires (PAP, RAP, PLF, LFI) aux formats PDF ou HTML, mais aussi d'accéder aux circulaires budgétaires et aux actualités du Forum de la performance.

Développée par le bureau de l'informatique de la direction, l'application est disponible gratuitement dans les magasins d'application d'Apple (Apple store) et Google (Play store).



Le Forum de la performance
et l'application Budgetek.

À ce jour, Budgetek
a fait l'objet de
1 707
téléchargements
(868 sous iOS,
868 sous Android).

Remerciements



La direction du Budget remercie, pour leur contribution essentielle à l'illustration de cet ouvrage : Constance Delmotte, adjointe du directeur juridique, administratif et financier de l'Agence publique pour l'immobilier de la justice (APIJ) ; le Comité de candidature Paris 2024 ; Laure Prévot et Lionel Chesnais, du service iconographique du Sircom ; Alain Salesse du studio photographique (Secrétariat général, SEP-1D).

La direction remercie également l'ensemble de ses agents pour leur participation rédactionnelle non moins essentielle, pour s'être prêtés au jeu du reportage photographique et, plus globalement, pour leur implication.

Elle remercie enfin le bureau des actions graphiques et de l'événementiel du Sircom pour son accompagnement dans la fabrication de cet ouvrage.


Crédits photographiques

Couverture : ©Minefe/SG/Photo Patrick Védrune.
P. 3 : ©Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon / p. 4 : ©Minefe/SG/Photo Alain Salesse / p.5 : ©Phovoir.fr / p. 6 : ©Olivier Jacquet université Paris-Sorbonne ; © CNRS ; © Inria Photo G. Scagnelli ; © Paris 2024 / p. 7 : ©Minefe/SG/Photo Alain Salesse / p. 8 : ©RPBW / p. 9 : Fotolia / p. 10 : © PF.Grosjean-CEA / p. 11 : Vega C. ©ESA ; futur ensemble de lancement Ariane 6 © CNES ESA ill. DUCROS David, 2015 ; © Cop21 / p. 12 : ©Minefe/SG/Photo Patrick Bagein / p. 13 : ligne LGV Méditerranée ©RFF - D'ANGELO Jean-Jacques ; ©SNCF Réseau ; © AFITF / p. 14 : © Business France ; © Expertise France ; © Dassault ; © Radio France/Christophe Abramowitz / p. 18 : ©Minefe/SG/Photo Patrick Védrune / p. 21 ©Minefe/SG/Photo Patrick Védrune / p. 27 : ©Minefe/SG/Photo Alain Salesse / p. 34 : illustration © Clod / p. 36 : © Fotolia / p. 38 : ©EIB / p. 39 : ©Minefe/SG/Photo Dominique-Henri Simon / p. 40 : ©Minefe/SG/Photo Alain Salesse, Patrick Bagein / p. 41 illustration © Clod ; kit d'accueil ©Minefe/SG/Photo Alain Salesse ; Rencontres du Budget ©Minefe/SG/Photo Philippe Ricard.

Directeur de la publication : Denis Morin

Rédacteur en chef : Sophie Mantel

Conception rédaction : cellule communication

Conception graphique et mise en page : UROKAPI

Impression : Jouve, Mayenne.

ISSN : 2269-3505

Dépôt légal : juillet 2016





DIRECTION
DU BUDGET

Direction du Budget
139, rue de Bercy – 75012 Paris
www.performance-publique.budget.gouv.fr