

PRATIQUE RECOMMANDÉE

La budgétisation axée sur les résultats et les effets (2009) (BUDGET)

Contexte. Le Conseil consultatif national américain sur la gestion budgétaire de l'Etat et des collectivités locales (NACSLB) a identifié quatre principes essentiels de la budgétisation efficace. Les principes spécifiques comprennent: (1) définir des objectifs généraux pour guider les décisions, (2) d'élaborer des stratégies et des politiques financières, (3) de concevoir un budget de soutien des stratégies et des objectifs et (4) l'accent sur la nécessité d'évaluer continuellement la réussite d'un gouvernement à atteindre les objectifs qu'il s'est fixés (i.e., performance). La GFOA a officiellement adopté les recommandations de la NACSLB États-Unis. La GFOA a également publié séparément les pratiques recommandées en matière de planification stratégique et de mesure du rendement. Tous ces documents soulignent le soutien de longue date de GFOA de la planification stratégique et la mesure du rendement dans le cadre du processus budgétaire.

Conformément aux principes NACSLB États-Unis, un nombre croissant des gouvernements utilisent la budgétisation pour les résultats et l'approche des effets. Plutôt que de commencer avec les programmes et activités prévus au budget de l'exercice précédent, ils commencent avec des revenus disponibles, continuent par un examen des résultats et des stratégies souhaitées, puis concluent en décidant quelles sont les activités et les programmes qui peuvent mieux atteindre les résultats souhaités. Cette approche est un écart marqué par le gradualisme souvent caractéristique de la budgétisation.

La budgétisation pour les résultats et les effets relie la planification stratégique, la planification financière à long terme, les mesures de performance, la budgétisation et l'évaluation. Il relie également les ressources aux objectifs, au début du processus budgétaire, de sorte que l'accent est mis sur les résultats plutôt que sur la structure organisationnelle.

Recommandation. La (GFOA) recommande que les gouvernements considèrent la budgétisation pour les résultats et les effets comme un moyen pratique d'atteindre l'objectif NACSLB États-Unis d'intégrer la performance dans le processus budgétaire. La GFOA estime que les mesures suivantes devraient aider le gouvernement à faire cette transition réussie:

1. *Déterminer combien d'argent est disponible.* Le budget doit être construit sur les recettes attendues. Cela comprend les revenus de base, les nouvelles sources de revenus, et la possibilité d'utiliser le solde du fonds.
2. *Prioriser les résultats.* Les résultats ou les effets qui comptent le plus pour les citoyens devraient être définis. Les dirigeants élus devraient déterminer quels programmes sont les plus importants à leurs électeurs.
3. *Allouer des ressources entre les résultats hautement prioritaires.* Les allocations doivent être faites de manière juste et objective.

4. *Procéder à une analyse afin de déterminer quelles stratégies, programmes et activités seront meilleures pour atteindre les résultats souhaités.*
5. *Le budget disponible pour les plus importantes programmes et activités.* L'objectif est de maximiser le profit des ressources disponibles.
6. Définir des mesures de progrès annuel, de surveiller et fermer la boucle de rétroaction. Ces mesures devraient préciser les résultats et les effets attendus et la façon dont ils seront mesurés.
7. *Vérifiez ce qui s'est réellement passé.* Cela implique d'utiliser des mesures de rendement pour comparer les résultats réels par rapport au budget.
8. *Communiquer les résultats de la performance.* Les parties prenantes internes et externes devraient être informées des résultats dans un format compréhensible.

Les professionnels de budget peuvent jouer plusieurs rôles en matière de budgétisation sur les résultats et les effets, y compris ce qui suit:

- Faciliter les résultats à l'échelle gouvernementale et le soutien analytique.
- Fournir des "tests de réalité" sur les allocations budgétaires et les revenus attendus à la lumière des politiques financières adoptées.
- Conseiller sur les allocations pour les fonctions de soutien administratif, qui fournissent l'infrastructure organisationnelle nécessaire pour atteindre les objectifs de la communauté, mais ne pas typiquement émerger comme leur objectif hautement prioritaire.
- Analyser le travail pour évaluer le processus de budgétisation pour les résultats et effets.
- Servir comme un défenseur des résultats et du processus, en général plutôt que pour un service particulier.

La budgétisation pour les résultats et les effets n'est pas seulement un exercice d'un an, mais aussi un effort pluriannuel qui devrait permettre d'améliorer le processus budgétaire.

Référence:

- GFOA Pratique recommandée:
 - *Pratiques budgétaires recommandées du Conseil consultatif national américain sur la gestion budgétaire de l'Etat et des collectivités locales (NACSLB) (1998).*

<http://www.gfoa.org/services/rp/budget/budget-recommended-nacslb.pdf>

- *Gestion de la performance: L'utiliser la mesure du rendement pour la prise de décision (2002) - Mesures de la performance mise à jour (1994).*

<http://www.gfoa.org/services/rp/budget/budget-performance-management.pdf>

- adoption de politiques financières (2001).

<http://www.gfoa.org/services/rp/documents/AdoptionofFinancialPolicies.doc>

- établissement des plans stratégiques (2005).

<http://www.gfoa.org/services/rp/documents/StrategicPlanningRPOrlando.pdf>

- concurrence gérée comme une option de prestation de services (2006).

<http://www.gfoa.org/services/rp/documents/ManagedCompetitionRP1.pdf>

- budgétisation axée sur les résultats et les résultats (2007) (BUDGET) - approuvée par le Conseil exécutif de l'GFOA 2 Mars 2007