

Discours de S.E. Mme Laura Baeza, Ambassadeur de l'UE

**Jumelage d'appui à la Gestion Budgétaire par Objectif
Séminaire d'Evaluation de la mise en œuvre de la réforme GBO**

Tunis, le 16 Septembre 2011

Monsieur le Ministre, Messieurs les Chefs de Projet (M. Damak, Secrétaire Général du Ministère des Finances et M. Mordacq du Ministère des Finances français), Mesdames et Messieurs les représentants des différentes institutions chargées de la gestion des finances publiques, chers invités...

C'est un réel plaisir pour moi d'être à nouveau parmi vous pour ce séminaire d'évaluation de la mise en œuvre de la réforme GBO, organisé dans le cadre du Jumelage "mise en place de la Gestion Budgétaire par Objectif". Un Jumelage, financé, comme vous l'avez rappelé Monsieur le Ministre, par le Programme d'Appui à l'Accord d'Association de l'Union européenne.

Monsieur le Ministre, chers invités, comme vous le savez, la réforme des finances publiques est une thématique prioritaire dans le dialogue que l'Union Européenne entretient avec l'ensemble des pays de son voisinage.

Une gestion rigoureuse et transparente des finances publiques constitue un élément indispensable à la préservation de la stabilité macro-économique mais également au bon fonctionnement de l'administration et *in fine* à l'atteinte des objectifs de développement fixés par la représentation nationale.

Le programme de coopération de l'UE avec la Tunisie accorde d'ores et déjà une place privilégiée à l'amélioration de la gestion des finances publiques. C'est le cas notamment depuis 2011 dans le cadre de nos appuis budgétaires – les Programme d'Appui à la Relance (PAR).

Cette approche se poursuivra dans nos prochaines opérations, je pense au programme PAR 4 qui sera mis en œuvre en 2015-2016.

Il convient, ici, de citer également le Programme d'appui à la Gestion Budgétaire par Objectif: la dernière tranche, qui représente un don de 10 million d'euros, devrait être déboursée dans les prochains mois.

Je suis donc heureuse de l'opportunité qui m'est donnée ce matin de réitérer devant vous le soutien de l'UE aux objectifs ambitieux que s'est fixé le Gouvernement en termes de modernisation des finances publiques et de souligner à nouveau le rôle clé joué par ce jumelage à cet égard.

La dernière fois que j'ai eu le plaisir de m'adresser à vous, le Ministre des Finances d'alors donnait le coup d'envoi de l'expérimentation en mode GBO qui traduisait la mise en pratique par cinq ministères pilotes des principes de la GBO sur l'ensemble du cycle budgétaire, ainsi que l'introduction de nouveaux concepts tels que la globalisation des crédits ou la démarche de performance.

Cette expérimentation devait permettre de rendre plus concrets certains des résultats au cœur de l'approche GBO à savoir: une plus grande flexibilité dans la gestion budgétaire; une responsabilisation accrue des agents; ou encore, une réorientation dans un sens plus stratégique de certaines des missions des acteurs de la gestion budgétaire, comme celle du contrôle des dépenses par exemple.

Nous sommes réunis aujourd'hui pour un premier bilan de cette expérimentation. Je ne pourrais malheureusement pas assister à l'ensemble de vos débats mais permettez-moi de faire quelques remarques sur la base des informations qui m'ont été rapportées:

- Il me paraît tout d'abord important d'applaudir la démarche adoptée, visant à évaluer rapidement les premiers résultats de l'expérimentation, en dépit du fait qu'elle demeure à de nombreux égards « work in progress ». Voici là un bon exemple de mise en pratique de la démarche de performance!

Tout aussi louable est le choix que vous avez fait de discuter les conclusions préliminaires de l'étude avec la majorité des acteurs de la réforme avant sa finalisation.

A mesure que la réforme avance et qu'elle se complexifie, écouter les avis et les suggestions de ceux qui la mettent en œuvre au quotidien, afin d'apporter des solutions concrètes aux problèmes qu'ils rencontrent, est une garantie de succès. Il serait certainement pertinent à l'avenir d'étudier les moyens de systématiser ce type d'échanges.

- Pour ce qui concerne le bilan, permettez-moi de croire – bien que n'ayant pas encore lu l'étude – qu'il est bon. Au cours de ces deux dernières années riches en événements, vous avez su jeter les bases d'une véritable gestion en mode GBO.

Et même si elle demeure parcellaire et limitée, si elle ne fonctionne pas encore de manière optimale, elle n'en constitue pas moins une rupture décisive avec les modes de faire du passé. Dans ce cadre, les introductions:

- d'une globalisation partielle des crédits grâce à un ajustement à minima des systèmes d'information ;
- d'un contrôle hiérarchisé, avec l'adoption du décret et des arrêtés sur le contrôle des dépenses ;
- de la démarche performance, avec l'adoption de la circulaire sur la performance ;
- de systèmes de suivi de la performance au niveau des Ministères pilotes;

- ou dans le domaine de la comptabilité publique, de l'expérimentation en partie double;

sont autant d'innovations techniques, réglementaires et organisationnelles ayant permis l'émergence des nouveaux modes de gestion évoqués.

Ces innovations ont par ailleurs été introduites à cadre réglementaire constant, rendant d'autant plus ardue leur élaboration, mais également leur mise en œuvre, puisque le budget est aujourd'hui effectivement géré avec deux systèmes fonctionnant en parallèle.

Ceci demande des efforts supplémentaires importants de la part des acteurs de la réforme, exclusivement sur la base du volontariat et dans des conditions qui n'ont pas toujours été faciles ces dernières années.

- Comme vous l'avez noté Monsieur le Ministre, la généralisation de la GBO à l'ensemble des Ministères non-régaliens aura également été achevée au cours de cette période. La présentation attendue des budgets de ces Ministères en mode GBO pour la loi de finance 2015 mérite à ce titre d'être saluée.
- Et finalement, je note que dans leurs analyses des finances publiques tunisiennes, les organisations internationales comme la Banque Mondiale, l'OCDE ou, plus récemment, le FMI, ont toutes conclu à la pertinence de la réforme GBO et à la cohérence de sa mise en œuvre.

Et si certains commentateurs se sont interrogés sur son rythme d'introduction, tous ont reconnu les progrès significatifs enregistrés depuis 2011.

- Il m'apparaît donc que tant sur le plan de la démarche, que des moyens mis en œuvre et des solutions trouvées, le bilan est largement positif.

En revanche, ces études insistent également sur deux points que je souligne à mon tour.

- Le premier a trait aux **systèmes d'informations** qui constituent aujourd'hui un élément important de toute réforme administrative, et un élément véritablement clé pour la finalisation de la réforme GBO.

Bien que des ajustements des applications existantes aient permis le lancement de l'expérimentation, des changements beaucoup plus profonds seront nécessaires pour supporter les nouveaux modes de gestion budgétaire et comptable.

Ces changements, par ailleurs longs et souvent délicats à mettre en œuvre, doivent au préalable faire l'objet de choix stratégiques.

- Le second point concerne la nécessité de fixer un cap et un calendrier clair de mise en œuvre des prochaines étapes de la réforme.

Au moment où les finances publiques traversent des zones de turbulences, le fonctionnement dual impliqué par l'expérimentation est source de coûts et d'incertitudes inutiles. Le risque de voir les acteurs de la réforme se démobiliser existe.

Dans ce contexte, la finalisation et l'adoption rapide d'une nouvelle **loi organique du budget** constitue une opportunité unique de fixer une fois pour toutes le cap et les nouvelles règles de gestion des finances publiques.

Une telle loi permettra également, par le truchement de ses dispositions provisoires, de fixer un calendrier clair pour la finalisation et la généralisation des différents éléments de la réforme GBO.

Cette nouvelle constitution financière de la Tunisie permettra en outre de poser de nouveaux principes en matière de gouvernance financière ou de transparence budgétaire en phase avec les aspirations des tunisiens.

Je suis heureuse, dans ce contexte, d'apprendre qu'un projet de loi va prochainement être présenté en conseil des ministres et je forme le vœu qu'il soit rapidement être transmis à l'assemblée.

Monsieur le Ministre, je souhaiterais pour finir remercier les responsables de l'UGP 3A sans qui ce jumelage n'aurait pu avoir lieu ainsi que l'ensemble de ses participants, et vous souhaiter un séminaire fructueux.