



N° 3363

---

# ASSEMBLÉE NATIONALE

CONSTITUTION DU 4 OCTOBRE 1958

DOUZIÈME LÉGISLATURE

---

---

Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 12 octobre 2006

## RAPPORT

FAIT

AU NOM DE LA COMMISSION DES FINANCES, DE L'ÉCONOMIE GÉNÉRALE ET DU PLAN SUR LE  
PROJET DE **loi de finances pour 2007** (n° 3341),

PAR M. GILLES CARREZ,  
Rapporteur Général,  
Député.

---

**ANNEXE N° 36**

**STRATÉGIE ÉCONOMIQUE ET PILOTAGE DES FINANCES PUBLIQUES  
ACCORDS MONÉTAIRES INTERNATIONAUX**

Rapporteur spécial : M. CAMILLE DE ROCCA SERRA

Député

---



## SOMMAIRE

	Pages
<b>INTRODUCTION</b> .....	7
<b>I.– LE BUDGET DE LA MISSION POUR 2007</b> .....	9
A.– L'EXÉCUTION DES BUDGETS DE 2005 ET 2006 .....	9
1.– Le budget de 2005 .....	9
2.– Le budget de 2006 .....	9
B.– UN PROJET DE BUDGET EN LÉGÈRE DIMINUTION .....	10
1.– Un périmètre globalement stabilisé .....	10
2.– L'évolution des crédits de paiement .....	11
3.– Les autorisations d'engagement .....	14
4.– Dépenses de personnel et plafonds d'emplois .....	14
C.– LES PRIORITÉS POUR 2007 .....	15
1.– Amplifier la modernisation de l'État .....	15
2.– Poursuivre l'adaptation des systèmes d'information financière .....	16
3.– Réformer la direction du Budget .....	16
4.– Engager l'INSEE dans un contrat annuel de performance .....	17
D.– LES AMÉLIORATIONS APPORTÉES À LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE .....	17
1.– Le contenu des projets annuels de performances (PAP) .....	17
2.– L'évolution des objectifs et indicateurs .....	17
3.– Les progrès constatés dans l'ensemble en termes de résultats .....	18
<b>II.– LES AUDITS DE MODERNISATION : UN NOUVEL ÉLAN POUR LA RÉFORME DE L'ÉTAT</b> .....	21
A.– UNE DÉMARCHE AMBITIEUSE ET PRAGMATIQUE .....	21
1.– Un dessein ambitieux .....	21
2.– Une approche pragmatique .....	24
B.– DES TRAVAUX D'UNE GRANDE UTILITÉ, QUI DEVRONT ÊTRE CONFORTÉS .....	25
1.– Un travail précieux .....	25
2.– Des premiers résultats encourageants .....	26
3.– Un processus qui devra cependant être conforté .....	29
<b>III.– LE COMPTE DE CONCOURS FINANCIER ACCORDS MONÉTAIRES INTERNATIONAUX</b> .....	31

EXAMEN EN COMMISSION .....	33
ANNEXE 1 : LISTE DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA MISSION .....	35
ANNEXE 2 : LISTE DES AUDITS DE MODERNISATION ACHEVÉS OU EN COURS (VAGUES 1 À 4) .....	37
ANNEXE 3 : LISTE DES AUDITS DE MODERNISATION LANCÉS EN OCTOBRE 2006 (CINQUIÈME VAGUE) .....	41
ANNEXE 4 : COMPLÉMENTS SUR LES MODALITÉS DE LA COOPÉRATION MONÉTAIRE AVEC LES PAYS DE LA ZONE FRANC .....	43
ANNEXE 5 : PERSONNES ENTENDUES PAR VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL .....	45

L'article 49 de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 fixe comme date butoir, pour le retour des réponses aux questionnaires budgétaires, le 10 octobre. Ayant envoyé le questionnaire beaucoup plus tôt que d'habitude, votre Rapporteur spécial avait demandé que les réponses lui parviennent donc le 16 septembre 2006 au plus tard.

À cette date, 28 % seulement des réponses lui étaient parvenues, ce qui est regrettable.

**À la date butoir, ce pourcentage était de 77 %, ce qui est insuffisant.**

## SYNTHÈSE

### **I. L'évolution générale du budget pour 2007**

Le budget de la mission *Stratégie économique et pilotage des finances publiques*, proposé dans le présent projet de loi de finances, comporte **860,1 millions d'euros de crédits de paiement, soit 0,32 % du budget général de l'État**. Par rapport aux crédits votés en loi de finances initiale pour 2006, la mission enregistrerait une baisse de 18,1 millions d'euros, soit -2,1 %. À périmètre constant toutefois, cette baisse serait de -1,1 %.

Avec 414,1 millions d'euros de crédits de paiement, **le programme *Stratégie économique* (48,1 % du total) verrait ses crédits diminuer de 11,5 millions d'euros, soit -2,7 %**. Cette baisse tient principalement à la diminution des crédits d'investissement (-13,1 millions d'euros, liés à l'étalement des investissements relatifs aux systèmes d'information financière) et des crédits de fonctionnement (-3,3 millions d'euros sur l'action 4, relative à la modernisation de l'État - notamment sur les études), tandis que les crédits de personnel augmenteraient (+4,7 millions d'euros) du fait des mesures salariales générales et catégorielles, de l'évolution des diverses cotisations et prestations sociales et d'un transfert de 50 agents - dont 46 de l'INSEE - sur le programme.

**Le programme *Statistiques et études économiques* (51,9 % des crédits) enregistrerait pour sa part une réduction de 6,6 millions d'euros, soit -1,46 %**, due essentiellement à celle des crédits de personnel (-11,8 millions d'euros, liés notamment au transfert de 122 statisticiens de l'INSEE et à 110 suppressions d'emplois), alors que les crédits de fonctionnement augmenteraient de 4,9 millions d'euros (accroissement des crédits de l'action 2, relative à l'information sur les entreprises et les synthèses économiques, en raison du financement d'un nombre important de marchés informatiques en 2007).

**La répartition prévisionnelle des crédits par titre confirme la prédominance des dépenses de personnel (56,8 % du total)**, et ce, nonobstant la légère baisse prévue pour 2007 (-1,4 %).

Les **dépenses de fonctionnement** - qui totalisent **30,2 %** de l'ensemble - resteraient globalement **stables** (259,9 millions d'euros), de même que **les dépenses d'intervention** (18,9 millions d'euros et **2,2 % du budget**). **Les dépenses d'investissement** (92,5 millions d'euros et **10,8 % du total**) connaîtraient en revanche **une nette diminution** (-13 millions d'euros, soit -12,3 %), en raison de l'étalement du rythme des investissements relatifs à la modernisation des systèmes d'information financière.

### **II. Principales observations de votre Rapporteur spécial**

Le budget proposé pour la mission en 2007 n'appelle pas - en dehors de certaines remarques ponctuelles figurant dans le rapport - d'observation majeure.

La poursuite des audits de modernisation, lancés à partir d'octobre 2005, constitue en revanche un fait sans précédent, riche de promesses pour l'avenir. Votre Rapporteur spécial se réjouit de cette démarche ambitieuse et pragmatique, qui commence déjà à porter ses fruits - et ce, tant en termes d'économies budgétaires, d'accroissement de l'efficacité et de la qualité du service, que d'amélioration des carrières et des conditions de travail des fonctionnaires. Mais il estime qu'elle gagnerait à être précisée et confortée, et formule à la fin du rapport plusieurs suggestions à cet effet : meilleure identification des économies budgétaires et des gains qualitatifs attendus, publication d'un tableau de bord actualisé indiquant les éventuels écarts entre ces prévisions et les résultats obtenus, poursuite du processus après les élections de 2007....



## INTRODUCTION

Le budget de la mission *Stratégie économique et pilotage des finances publiques*, proposé dans le projet de loi de finances pour 2007, comporte 860,1 millions d'euros de crédits de paiement, soit 0,32 % du budget général de l'État.

Par rapport aux crédits votés en loi de finances initiale pour 2006, la mission enregistrerait une baisse de 18,1 millions d'euros, soit -2,1 %. À périmètre constant toutefois, cette baisse serait de -1,1 %.

D'un faible volume de crédits, cette mission est marquée cette année par plusieurs éléments importants : l'entrée en vigueur complète de la LOLF<sup>(1)</sup>, la mise en place, depuis janvier dernier, de la nouvelle direction générale de la modernisation de l'État (DGME), la réforme de la direction du budget, la poursuite de l'adaptation des systèmes d'information financière de l'État, l'élaboration d'un contrat pluriannuel de performance avec l'INSEE et, surtout – démarche sans précédent et riche de promesses pour l'avenir – le lancement des audits de modernisation, devenus aujourd'hui les fers de lance de la réforme de l'État.

Après avoir examiné les principales orientations de ce projet de budget, le présent rapport se concentrera donc sur la poursuite de ces audits de modernisation et les perspectives qu'ils sont susceptibles d'ouvrir pour l'avenir.

---

(1) Loi organique n° 2001-692 du 1<sup>er</sup> août 2001 relative aux lois de finances.





## I.- LE BUDGET DE LA MISSION POUR 2007

Avant d'examiner le projet de budget pour 2007, ses priorités et les améliorations apportées à la recherche de la performance, il convient de voir comment les budgets précédents de 2005 et 2006 ont été exécutés.

### A.- L'EXÉCUTION DES BUDGETS DE 2005 ET 2006

#### 1.- Le budget de 2005

Le ministère chargé de l'économie n'a pas été en mesure de communiquer à votre Rapporteur spécial de données précises sur l'exécution du budget de la mission pour 2005. Il invoque le fait que cette exécution s'est effectuée selon le format de l'ordonnance de 1959 <sup>(1)</sup> et qu'il n'a pas été possible de la transposer au nouveau format de la mission issue de la LOLF. Conscient des difficultés méthodologiques qu'une telle transposition suppose, **votre Rapporteur spécial prend acte de cette impossibilité – sachant qu'une telle lacune ne saurait être amenée à se reproduire.**

#### 2.- Le budget de 2006

Les crédits de paiement de la mission votés en loi de finances initiale pour 2006 s'élevaient à 878,2 millions d'euros.

L'exécution du budget de 2006 appelle à ce stade **les principales observations suivantes :**

– **72,4 millions d'euros** de crédits de paiement ont été **reportés de 2005 sur 2006**. Cet important report (8,2 % du budget) est essentiellement lié à un retard dans le paiement des crédits relatifs à l'adaptation des systèmes d'information financière – dans le cadre notamment du projet Chorus évoqué plus loin ;

– **38,2 millions d'euros de crédits ont été gelés**, résultant, d'une part, de la constitution d'une réserve de précaution (17 millions d'euros) et, d'autre part, d'une partie de crédits de reports devenus pour l'instant sans objet (21,2 millions d'euros). Si votre Rapporteur spécial comprend les raisons de ce gel, **il en déplore cependant le montant (4,4 % du budget), qui méconnaît l'autorisation parlementaire initiale.**

---

(1) Ordonnance n° 59-2 du 2 janvier 1959 portant loi organique relative aux lois de finances.

– compte tenu des différents mouvements intervenus en cours de gestion, **le montant des crédits disponibles était au 30 juin 2006 de 925,3 millions d’euros**, soit 47,1 millions d’euros de crédits supplémentaires par rapport à ceux votés en loi de finances pour 2006 ;

– 675,2 millions d’euros de crédits de paiement avaient été consommés à cette date, soit **un taux de consommation de 73 %** des crédits disponibles.

## B.– UN PROJET DE BUDGET EN LÉGÈRE DIMINUTION

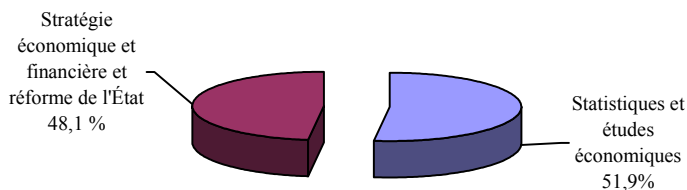
### 1.– Un périmètre globalement stabilisé

Dans le nouveau format issu de la LOLF, la mission comporte deux programmes de volume équivalent :

#### RÉCAPITULATION DES CRÉDITS ET DES EMPLOIS PAR PROGRAMME

Programme	Responsable du programme	Autorisations d’engagement demandées pour 2007	Crédits de paiement demandés pour 2007	Plafond d’emplois proposé pour 2007 (en ETPT)
Stratégie économique et financière et réforme de l’État	Directeur de l’Agence pour l’informatique financière de l’État (AIFE)	369.440.828	414.149.828	1.559
Statistiques et études économiques	Directeur général de l’INSEE	446.763.071	445.963.071	6.242
<b>Totaux</b>		<b>816.203.899</b>	<b>860.112.899</b>	<b>7.801</b>

#### RÉPARTITION DES CRÉDITS DE PAIEMENT PAR PROGRAMME



**Le programme n° 221 *Stratégie économique et financière et réforme de l’État* (414,1 millions d’euros de crédits prévus), qui couvre 48,1 % du total**, a pour finalité d’aider l’exécutif à concevoir et à mettre en œuvre les politiques économique et financière du pays. Il regroupe aussi les moyens consacrés au pilotage des actions de modernisation de l’État, sous la direction du ministre délégué au Budget et à la réforme de l’État. Placé sous la responsabilité du

directeur de l'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE), il dispose, par ailleurs, de deux opérateurs fonctionnant avec leurs ressources propres : l'Autorité des marchés financiers (AMF) et l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (ACAM).

**Le programme n° 220 *Statistiques et études économiques* (446 millions d'euros)**, qui représente **51,9 % du budget de la mission**, a pour objet de « *fournir aux acteurs institutionnels, économiques, ainsi qu'au grand public, des informations pertinentes, fiables et cohérentes* » – aussi bien dans les domaines macroéconomiques, sectoriels, que démographiques et sociaux. Il assure également la tenue des répertoires d'état civil et des entreprises, de même que le recensement annuel de la population. Il est placé sous la responsabilité du directeur général de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE).

Le cadre de la mission est aujourd'hui globalement stabilisé. On constate cependant quelques modifications de périmètre depuis l'an dernier, dont les principales sont au nombre de trois :

– le transfert sur le programme *Stratégie économique* de 50 emplois équivalent temps plein (ETPT) affectés à la direction générale du Trésor et de la politique économique ;

– le transfert, à partir du programme *Statistiques et études économiques*, de 122 ETPT (statisticiens de l'INSEE) vers d'autres ministères ou d'autres directions du ministère chargé de l'économie ;

– l'inscription de 3,4 millions d'euros au titre des loyers budgétaires des immeubles occupés par les services de l'administration centrale.

Si ces ajustements sont bien compréhensibles dans le cadre de la mise en œuvre complète de la LOLF, **ils devront dans toute la mesure du possible être limités à l'avenir**, afin de faciliter les comparaisons d'une année sur l'autre.

## 2.– L'évolution des crédits de paiement

Avec 860,1 millions d'euros de crédits de paiement prévus pour 2007, le budget de la mission connaîtrait, par rapport à l'an dernier, **une baisse apparente de 18,1 millions d'euros ou – 2,06 %**. Mais, **compte tenu des modifications de périmètre précitées, cette baisse serait de – 1,1 %**.

Ces crédits se répartissent entre les deux programmes de la manière suivante :

## RÉCAPITULATION DES CRÉDITS PAR PROGRAMME ET PAR ACTION

(en euros)

	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2006	Demandées pour 2007	Fonds de concours attendus en 2007	Ouverts en LFI pour 2006	Demandés pour 2007	Fonds de concours attendus en 2007
<b>221 Stratégie économique et financière et réforme de l'État</b>	<b>624.284.062</b>	<b>369.440.828</b>		<b>425.564.062</b>	<b>414.149.828</b>	
01 Définition et mise en œuvre de la politique économique et financière de la France dans le cadre national, international et européen	199.223.027	204.383.371		199.223.027	204.223.371	
02 Politique des finances publiques et analyse de la performance des politiques publiques	28.652.249	25.612.122		28.652.249	25.791.122	
03 Élaboration de la législation fiscale	12.659.991	12.793.382		12.659.991	12.793.382	
04 Modernisation de l'État	86.205.782	69.050.039		67.485.782	64.510.039	
05 Systèmes d'information financière de l'État	297.543.013	57.601.914		117.543.013	106.831.914	
<b>220 Statistiques et études économiques</b>	<b>460.794.973</b>	<b>446.763.071</b>	<b>20.000.000</b>	<b>452.606.973</b>	<b>445.963.071</b>	<b>20.000.000</b>
01 Infrastructure statistique	153.338.678	156.612.066	8.103.347	151.177.678	156.479.673	8.103.347
02 Information sur les entreprises et synthèses économiques	81.080.806	73.575.471	3.221.982	79.692.806	73.479.644	3.221.982
03 Information démographique et sociale	98.292.017	62.952.637	1.842.608	97.843.017	63.089.167	1.842.608
04 Formation	16.924.342	22.600.135	1.070.000	16.431.342	22.600.135	1.070.000
05 Soutien	111.159.130	131.022.762	5.762.063	107.462.130	130.314.452	5.762.063

Source : projet de loi de finances pour 2007 (PLF 2007).

Sous réserve de ces modifications de périmètre, avec 414,1 millions d'euros, le programme *Stratégie économique* verrait ses crédits **diminuer de 11,5 millions d'euros, soit -2,7 %**. Cette baisse tient principalement à la diminution des crédits d'investissement (- 13,1 millions d'euros, liés à l'étalement des investissements relatifs aux systèmes d'information financière) et des crédits de fonctionnement (- 3,3 millions d'euros sur l'action 4, relative à la modernisation de l'État - notamment sur les études), tandis que les crédits de personnel augmenteraient (+ 4,7 millions d'euros) du fait des mesures salariales générales et catégorielles, de l'évolution des diverses cotisations et prestations sociales et d'un transfert de 50 agents - dont 46 de l'INSEE - sur le budget du programme.

Le programme *Statistiques et études économiques* enregistrerait pour sa part **une réduction de 6,6 millions d'euros, soit - 1,46 %**, due essentiellement à celle des crédits de personnel (- 11,8 millions d'euros, liés notamment au transfert précité des statisticiens de l'INSEE et à 110 suppressions d'emplois),

alors que les crédits de fonctionnement augmenteraient de 4,9 millions d'euros (accroissement des crédits de l'action 2, relative à l'information sur les entreprises et les synthèses économiques, en raison du financement d'un nombre important de marchés informatiques en 2007).

**La répartition prévisionnelle des crédits par titre confirme la prédominance des dépenses de personnel (56,8 % du total), et ce, nonobstant la légère baisse prévue pour 2007 (- 1,4 %).**

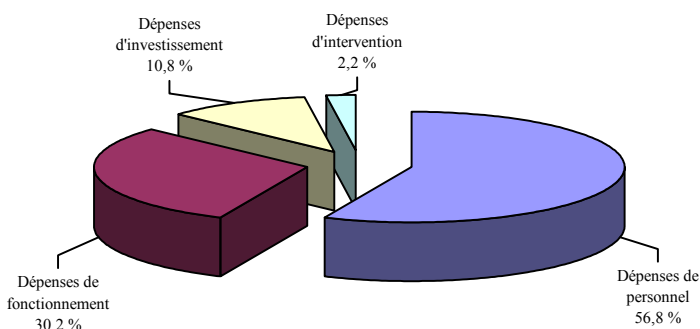
**PRÉSENTATION DES CRÉDITS PAR PROGRAMME ET PAR TITRE**

(en euros)

Numéro et intitulé du programme et du titre	Autorisations d'engagement			Crédits de paiement		
	Ouvertes en LFI pour 2006	Demandées pour 2007	Fonds de concours attendus en 2007	Ouverts en LFI pour 2006	Demandés pour 2007	Fonds de concours attendus en 2007
<b>221– Stratégie économique et financière et réforme de l'État</b>	<b>624.284.062</b>	<b>369.440.828</b>		<b>425.564.062</b>	<b>414.149.828</b>	
Titre 2. Dépenses de personnel	112.958.403	117.720.828		112.958.403	117.720.828	
Autres dépenses :	511.325.659	251.720.000		312.605.659	296.429.000	
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	228.275.659	210.870.000		209.555.659	206.349.000	
Titre 5. Dépenses d'investissement	283.000.000	40.700.000		103.000.000	89.930.000	
Titre 6. Dépenses d'intervention	50.000	150.000		50.000	150.000	
<b>220– Statistiques et études économiques</b>	<b>460.794.973</b>	<b>446.763.071</b>	<b>20.000.000</b>	<b>452.606.973</b>	<b>445.963.071</b>	<b>20.000.000</b>
Titre 2. Dépenses de personnel	382.759.916	370.975.578		382.759.916	370.975.578	
Autres dépenses	78.035.057	75.787.493	20.000.000	69.847.057	74.987.493	20.000.000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	56.493.330	53.690.459	20.000.000	48.693.330	53.573.459	20.000.000
Titre 5. Dépenses d'investissement	2.888.000	3.300.000		2.500.000	2.617.000	
Titre 6. Dépenses d'intervention	18.653.727	18.797.034		18.653.727	18.797.034	
<b>Totaux pour la mission</b>	<b>1.085.079.035</b>	<b>816.203.899</b>	<b>20.000.000</b>	<b>878.171.035</b>	<b>860.112.899</b>	<b>20.000.000</b>
Dont :						
Titre 2. Dépenses de personnel	495.718.319	488.696.406		495.718.319	488.696.406	
Autres dépenses :	589.360.716	327.507.493	20.000.000	382.452.716	371.416.493	20.000.000
Titre 3. Dépenses de fonctionnement	284.768.989	264.560.459	20.000.000	258.248.989	259.922.459	20.000.000
Titre 5. Dépenses d'investissement	285.888.000	44.000.000		105.500.000	92.547.000	
Titre 6. Dépenses d'intervention	18.703.727	18.947.034		18.703.727	18.947.034	

Source : PLF 2007.

## RÉPARTITION DES CRÉDITS DE PAIEMENT PAR TITRE



Les **dépenses de fonctionnement** – qui totalisent **30,2 %** de l'ensemble – resteraient globalement **stables** (259,9 millions d'euros), de même que les **dépenses d'intervention** (18,9 millions d'euros et **2,2 % du budget**). Les **dépenses d'investissement** (92,5 millions d'euros et **10,8 % du total**) connaîtraient en revanche **une nette diminution** (– 13 millions d'euros, soit – 12,3 %), en raison de l'étalement du rythme des investissements relatifs à la modernisation des systèmes d'information financière déjà évoqués.

### 3.– Les autorisations d'engagement

Le montant prévu des autorisations d'engagement s'élève à 816,2 millions d'euros, contre 1.085 millions d'euros l'an dernier, soit **une baisse de 268,8 millions d'euros ou – 24,8 %**. Cette baisse porte essentiellement sur le programme *Stratégie économique*. Elle résulte principalement **d'une importante consommation en 2006 d'autorisations d'engagement liées à la poursuite de la modernisation des systèmes d'information financière de l'État**.

L'écart prévu avec le montant des crédits de paiement (– 43,9 millions d'euros) tient également à l'étalement des investissements liés à ce projet et à l'inévitable décalage entre l'engagement des dépenses et leur paiement.

### 4.– Dépenses de personnel et plafonds d'emplois

Les **dépenses de personnel** enregistreraient **une baisse de 7 millions d'euros (– 1,4 %)**. Celle-ci résulte d'un double mouvement contraire : d'une part, la diminution des crédits du programme *Statistiques et études économiques* (– 11,8 millions d'euros) et, d'autre part, l'augmentation de ceux du programme *Stratégie économique* (+ 4,7 millions d'euros) pour les raisons évoquées plus haut (mesures générales, catégorielles et de transfert).

Corrélativement, **le montant du plafond d'emplois proposé pour 2007 est de 7.801 ETPT contre 8.011 en 2006, soit – 210 ETPT**. Ce solde résulte de la forte diminution demandée sur le programme *Statistiques et études économiques* (6.242 ETPT, soit – 241 par rapport à 2006, dont 110 liés à des suppressions d'emplois permises par les gains de productivité des services et 122 résultant des transferts de statisticiens de l'INSEE), légèrement compensée par l'augmentation nette prévue sur le programme *Stratégie économique* (1.559 ETPT, soit + 31 par rapport à 2006).

### C.– LES PRIORITÉS POUR 2007

Les principales priorités de la mission pour 2007 sont de quatre ordres : amplifier la modernisation de l'État, poursuivre l'adaptation des systèmes informatiques, réformer la direction du Budget et engager l'INSEE dans un contrat pluriannuel de performance.

#### 1.– Amplifier la modernisation de l'État

La poursuite et l'amplification de la modernisation de l'État constituent une priorité première. Elles empruntent quatre voies principales :

– la recherche de l'efficacité, de l'efficacé et de la qualité du service au travers des objectifs et indicateurs de performance issus de la LOLF ;

– l'action d'impulsion et d'appui, depuis janvier 2006, de la nouvelle direction générale de la Modernisation de l'État (DGME) ;

– la poursuite des stratégies ministérielles de réforme (SMR) sous la forme de feuilles de route de modernisation, accompagnées généralement de projets de modernisation et d'un tableau de bord de suivi ;

– la conduite d'audits de modernisation et la mise en œuvre à bref délai de leurs recommandations, comme on le verra plus loin <sup>(1)</sup>.

De nouvelles méthodes de travail sont, par ailleurs, encouragées par la DGME, fondées sur le fonctionnement en réseau, l'ouverture sur l'étranger et le secteur privé, la généralisation de l'évaluation préalable, la conduite de projets transversaux (immobilier, achats, systèmes d'information) et la transparence (information diffusée sur des sites dédiés : [www.performance-publique.gouv.fr](http://www.performance-publique.gouv.fr) et [www.modernisation.gouv.fr](http://www.modernisation.gouv.fr)).

---

(1) Cf. II ci-après.

## 2.– Poursuivre l'adaptation des systèmes d'information financière

L'Agence pour l'informatique financière de l'État (AIFE) poursuit, au niveau interministériel, l'adaptation des systèmes d'information financière de l'État. Ainsi, dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF, elle a lancé, au cours de l'été 2004, le projet Palier 2006. Celui-ci tendait à couvrir dès le 1<sup>er</sup> janvier 2006 les besoins essentiels de la LOLF, en adaptant les applications existantes de gestion budgétaire et les applications de comptabilité générale et de centralisation gérées par l'Agence comptable France Trésor et l'infocentre territorial India. Pour compléter le dispositif – encore très lacunaire –, elle a lancé au premier semestre 2005 le projet Chorus, destiné à remplacer à partir de 2008-2009 l'ensemble des applications actuelles (Accord-LOLF, NDL, centralisation comptable...). Ce projet couvrira la gestion budgétaire et tous les aspects de comptabilité prévus par la LOLF au bénéfice de l'ensemble des services de l'État – administration centrale comme services déconcentrés. Un marché a été notifié à cet effet en mars 2006 à la société SAP – pour l'édition d'un progiciel – pour un montant de 32 millions d'euros. La mise en place d'un marché d'intégration et de développement du système Chorus et des pilotes d'industrialisation se poursuit et devrait donner lieu à une notification à la fin de cette année ou au début de 2007<sup>(1)</sup>. La mise en œuvre opérationnelle d'un pilote est prévue pour 2007 et 2008 et le déploiement du système pour 2009.

Intégrant l'acquis des investissements importants déjà réalisés en la matière, Chorus devrait être une source d'économie, à la fois directement (rationalisation du patrimoine des applications financières de l'État) et indirectement, par les meilleures pratiques qu'il contient en matière de procédures budgétaires et financières (réingénierie et modernisation des procédures financières et des organisations). Il devrait également engendrer des gains qualitatifs (aide au pilotage des finances publiques, audit des comptes, comptabilité en droits constatés, nouveaux services, intégration des données...).

## 3.– Réformer la direction du Budget

La mise en œuvre de la LOLF et la situation des finances publiques nécessitent, selon le Gouvernement, de faire évoluer les missions, le mode de fonctionnement et l'organisation de la direction du Budget. Son « *cœur de mission* » demeurerait la définition et la mise en œuvre d'une stratégie soutenable des finances publiques. Mais cette direction – dont l'organigramme est modifié depuis octobre dernier – devrait « *s'adapter à l'évolution rapide de son environnement pour renforcer les outils opérationnels de pilotage des finances publiques, développer davantage une culture de conseil et de réseau et enrichir sa capacité d'analyse stratégique et sectorielle* ».

---

(1) Un audit de modernisation a été lancé à cette fin, dont le contenu est précisé plus loin (cf. II, B, 1 ci-après).



#### 4.– Engager l'INSEE dans un contrat annuel de performance

Un contrat de performance pour la période 2007-2009, en cours d'élaboration, encadrera les chantiers de modernisation de l'Institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) à moyen terme. Il portera notamment sur la rénovation des applications dans le domaine de la statistique des entreprises et de la gestion des répertoires des personnes physiques – permettant de dégager des gains d'efficacité –, sur la mutualisation des moyens entre établissements régionaux et sur une réorganisation tendant à développer des fonctions de gestion des ressources humaines.

#### D.– LES AMÉLIORATIONS APPORTÉES À LA RECHERCHE DE LA PERFORMANCE

##### 1.– Le contenu des projets annuels de performances (PAP)

**Les PAP révèlent cette année plusieurs améliorations.** D'abord dans la présentation, qui a gagné en clarté et en commodité (comme la numérotation des indicateurs ou le rappel du pourcentage des crédits de chaque action au début de l'exposé qui lui est réservé). La stratégie des programmes a été par ailleurs précisée et approfondie ; les objectifs dans l'ensemble affinés et mieux hiérarchisés. La justification au premier euro (JPE) est aussi plus détaillée et offre dans l'ensemble davantage d'éléments d'explication.

**Mais plusieurs aspects demeurent insuffisants.** La stratégie de la mission ne donne pas véritablement lieu à une présentation d'ensemble, en dehors des tableaux généraux regroupant les crédits. La justification au premier euro pourrait en outre être plus précise, notamment s'agissant du programme *Statistiques et études économiques* et, plus généralement, des augmentations ou diminutions de crédits prévues. Le volet relatif aux opérateurs ou organismes associés reste trop succinct. Quant à la partie consacrée à l'analyse des coûts du programme et des actions, qui devrait constituer à terme une présentation en comptabilité analytique de chaque programme, elle reste pour l'instant embryonnaire.

##### 2.– L'évolution des objectifs et indicateurs

**Plusieurs améliorations ont été apportées cette année aux objectifs et indicateurs de performance.** Le programme *Stratégie économique* a fait l'objet de deux modifications principales : l'indicateur n° 2 (*Taux de dématérialisation des échanges avec les usagers*) associé à l'objectif 5 (*Accroître le recours à l'administration électronique dans les relations entre l'administration et les usagers*) a été supprimé, tandis qu'un objectif 7 – relatif à l'amélioration de la qualité du volet performance du budget de l'État – a été ajouté, accompagné d'un nouvel indicateur (*Qualité des objectifs, des indicateurs et de la JPE des programmes du budget de l'État*). Au total, le nombre d'objectifs est donc passé de six à sept et celui des indicateurs, au nombre de neuf, n'a pas varié <sup>(1)</sup>.

---

(1) Cf. en annexe 1, la liste actualisée des objectifs et indicateurs de performance de la mission.

S'agissant du programme *Statistiques et études économiques*, le nombre d'objectifs et d'indicateurs a été réduit, passant respectivement de 7 à 6 et de 8 à 6. L'ancien objectif 4 (*Améliorer la pertinence des études sectorielles sur l'industrie française*), qui était difficile à mesurer, a été supprimé ainsi que son indicateur correspondant (*Part des études économiques sur l'industrie française consacrées à des problématiques prioritaires*). Il en est de même de l'ancien objectif 7 (*Maintenir l'attractivité de la formation dispensée par le Groupe des écoles nationales d'économie et statistique (GENES)*) et son indicateur associé, qui étaient moins directement stratégiques. En revanche, l'objectif 1 (*Respecter les engagements européens en termes de délais de publication des résultats macroéconomiques de la France et des indices sectoriels sur l'économie française*) a été dédoublé (l'objectif 1 tend à respecter les engagements de la France par rapport à l'Europe en termes de délais de publication des résultats économiques tandis que l'objectif 2 vise à respecter ces mêmes engagements concernant les délais de diffusion des résultats sectoriels conjoncturels). On peut s'interroger sur l'opportunité de ce dédoublement, ces deux objectifs étant de même nature. Pour le reste, le libellé de certains objectifs et indicateurs a été clarifié et certaines valeurs cibles ajustées en fonction des résultats de 2005.

### 3.– Les progrès constatés dans l'ensemble en termes de résultats

Sur le plan de la performance, l'évolution des résultats atteste **un certain nombre de progrès**. S'agissant du programme *Stratégie économique*, le taux de documentation des indicateurs de performance des PAP est notamment passé de 76 % en 2005 à 90 % en 2006, avec une prévision de 95 % en 2007. Le taux de directives communautaires non transposées à la date limite, nécessitant des mesures législatives, passerait de 40 % en 2005 à – selon les prévisions – 25 % en 2006 et 14 % en 2007, avec une valeur cible de 0 % en 2008. Concernant le programme *Statistiques et études économiques*, le pourcentage cumulé de communes de moins de 10.000 habitants ayant bénéficié d'une estimation de population de qualité suffisante pour permettre sa publication a grimpé de 20 % en 2004 à 40 % en 2005, avec une prévision de 60 % en 2006 et 80 % en 2007, et une valeur cible de 100 % en 2008.

**D'autres résultats, en revanche, ne révèlent guère d'amélioration.** Ainsi, s'agissant du programme *Stratégie économique*, l'indice de satisfaction des bénéficiaires des prestations de l'AIFE stagnerait-il toujours au-dessous de 70 % (66 % selon les prévisions en 2006, 68 % en 2007, avec une valeur cible identique en 2008) (indicateur 6-1). Par ailleurs, la date d'achèvement du code applicable au 1<sup>er</sup> janvier de l'année resterait, comme en 2005, toujours fixée en avril, en 2006 et 2007 (indicateur 2-1). Pour le programme *Statistiques et études économiques*, le ratio du volume de l'information collectée par rapport au coût direct global des enquêtes réalisées auprès des ménages resterait stable entre 2006 et 2008 (indicateur 6-1).

**D'autres résultats affichent même une évolution dégradée.** Concernant le programme *Stratégie économique*, l'écart de prévision de croissance du Gouvernement par rapport à la réalisation passerait de 1,2 point en 2005 à 2, voire 2,5 points selon les prévisions en 2006 ; quant à l'écart avec les prévisions des instituts de conjoncture, il augmenterait (1,8 point en 2006 contre 1,2 point en 2005) (indicateur 1-1). Le pourcentage des personnels d'encadrement de l'État estimant que la DGME apporte un appui efficace à la modernisation de l'État passerait, selon les prévisions, de 58 % en 2005 à 50 % en 2006 et 52 % en 2007 (indicateur 4-1).

Au sujet du programme *Statistiques et études économiques*, l'écart (en retards cumulés) entre les dates de diffusion des indices sectoriels mensuels et les dates prévues dans les engagements européens serait, selon les prévisions, de 12 jours en 2006 et 2007, avec une valeur cible de 10 jours en 2008, contre 3 jours seulement en 2005 (indicateur 2-1)...

Enfin, **certains indicateurs ne sont toujours pas renseignés**, comme ceux relatifs à la fiabilité des prévisions de recettes fiscales dans le programme *Stratégie économique* (indicateur 1-2).

**Ces lacunes devront absolument être comblées lors de la présentation du projet de loi de finances pour 2008 et un effort particulier devra être engagé pour améliorer les résultats des indicateurs attestant une absence de progrès, voire une dégradation de la situation.**



## II.– LES AUDITS DE MODERNISATION : UN NOUVEL ÉLAN POUR LA RÉFORME DE L'ÉTAT

Au-delà de la mise en œuvre de la LOLF, examinée récemment par votre commission des Finances <sup>(1)</sup>, des stratégies ministérielles de réforme évoquées l'an dernier – auxquelles succèdent les feuilles de route de modernisation –, la réforme de l'État est incarnée aujourd'hui par une démarche interministérielle globale : les audits de la modernisation.

Il faut rappeler que cette démarche est étroitement liée à la mise en place de la direction générale de la Modernisation de l'État (DGME) en janvier 2006 et à son rattachement au ministre délégué au Budget et à la réforme de l'État. **Cette jonction entre le budget et la réforme de l'État contribue largement au caractère opérationnel des audits** en termes de meilleur emploi des deniers publics ; et l'association systématique des administrations concernées ainsi que de corps de contrôle internes et externes permet de conserver **un équilibre entre les trois objectifs principaux de la réforme de l'État** : augmenter l'efficacité de la gestion – qui peut se traduire par des économies budgétaires et une réduction du déficit, ou des redéploiements vers des actions prioritaires –, mais aussi accroître la qualité du service et améliorer les conditions de travail et les perspectives de carrière des personnels.

Les audits de modernisation apparaissent aujourd'hui comme une démarche ambitieuse et pragmatique. Ils se révèlent déjà d'une grande utilité, qui devra cependant être confortée.

### A.– UNE DÉMARCHE AMBITIEUSE ET PRAGMATIQUE

#### 1.– Un dessein ambitieux

La démarche engagée est d'une ambition sans précédent, à la fois par le nombre d'audits concernés, leur rapidité d'exécution et leur diversité.

En effet, **d'octobre 2005 à octobre 2006, 127 audits de modernisation ont été lancés, portant sur plus de 120 milliards d'euros** et couvrant les principaux enjeux de modernisation de l'État.

Par ailleurs, depuis cette date, **quatre vagues d'audits de modernisation ont déjà été conduites** <sup>(2)</sup>, la plupart de ceux-ci ayant déjà donné lieu à un rapport, voire à la mise en œuvre de leurs recommandations :

---

(1) Cf. rapport d'information n° 3165, Du débat parlementaire aux services déconcentrés de l'État : les conditions de réussite de la LOLF, juin 2006.

(2) Cf. en annexe 2 la liste des audits des quatre premières vagues.

– **les 17 audits de la première vague** (octobre 2005) portaient sur 1 milliard d’euros et 15.000 agents ;

– **les 20 audits de la deuxième vague** (janvier 2006) concernaient 17,5 milliards d’euros et 144.000 agents ;

– **les 20 audits de la troisième vague** (avril 2006) couvraient 30 milliards d’euros et 330.000 agents ;

– parallèlement, **les 15 audits de la vague « achats »** (mai 2006) portaient sur 15 milliards d’euros ;

– **les 18 audits ministériels et les 14 audits de la gestion administrative de la paie et du personnel de la quatrième vague** (juin 2006) concernaient 38 milliards d’euros et 150.000 agents.

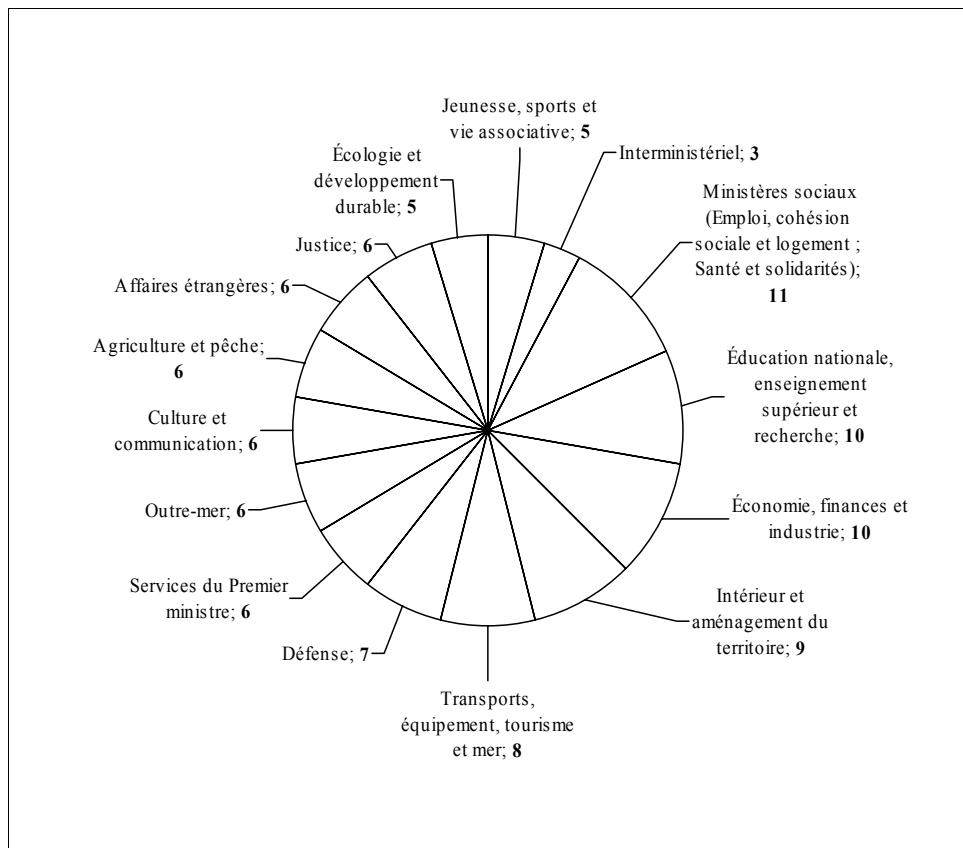
En outre, **une cinquième vague d’audits de modernisation, lancée le 17 octobre 2006**, est en train d’être mise en œuvre. Elle comprend 19 audits ministériels et 4 audits transversaux <sup>(1)</sup>. Elle porte sur 22 milliards d’euros et plus de 60.000 agents. Une prochaine vague d’audits devrait être lancée en 2007.

Enfin, il convient de noter que **l’ensemble des ministères participe à la démarche des audits de modernisation**, comme le montre le graphique ci-après.

---

(1) La liste de ces audits figure à l’annexe 3 ci-après.

### RÉPARTITION DES AUDITS PAR MINISTÈRE (VAGUES 1 À 4)



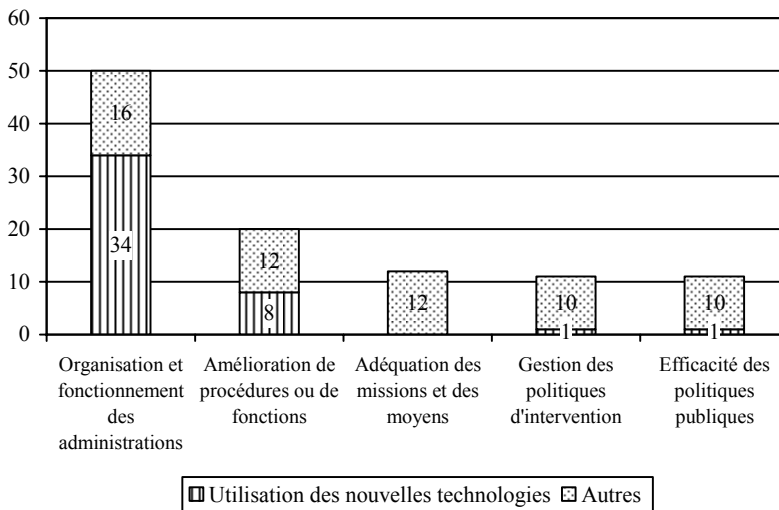
Total : 104 audits.

Source : ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie.

Sur les 104 audits des vagues 1 à 4, 72 sont des audits ministériels, 29 des audits transversaux donnant lieu à un audit par ministère (audits de la vague « achats », audits de la gestion administrative de la paye et du personnel) et trois sont des audits interministériels (immobilier, Chorus, gestion des pensions).

Par ailleurs, ces audits touchent **l'ensemble des enjeux importants de modernisation de l'État**, comme le montre le graphique ci-après.

**RÉPARTITION DES SUJETS D'AUDITS PAR TYPE D'ENJEU DE MODERNISATION  
(VAGUES 1 À 4)**



Total : 104 audits.

Source : ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie.

En effet, cinquante audits concernent l'organisation et le fonctionnement des administrations, dont plus des deux tiers touchent à l'utilisation des nouvelles technologies. Vingt audits portent sur l'amélioration de procédures ou de fonctions, et une dizaine respectivement sur l'adéquation des missions et des moyens, la gestion des politiques d'intervention et l'efficacité des politiques publiques.

## 2.- Une approche pragmatique

L'approche retenue est résolument pragmatique. Elle tend à dresser un diagnostic rapide d'un problème donné en fournissant, au travers d'une analyse plurielle, des solutions opérationnelles.

Plusieurs facteurs y contribuent :

– **les corps d'inspection de l'État sont mobilisés pour assurer la conduite du programme d'audits de modernisation.** Chaque équipe d'audit est composée d'inspecteurs du ministère concerné et d'inspecteurs appartenant aux inspections interministérielles (telle que l'Inspection générale des finances, l'Inspection générale de l'administration ou l'Inspection générale des affaires sociales), qui apportent un regard extérieur. Ainsi, 41 audits ont-ils donné lieu à la participation de l'Inspection générale des finances, 29 à celle de l'Inspection générale de l'administration, 20 à celle de l'Inspection générale des affaires sociales, 12 à celle du Conseil général des Ponts et chaussées et 16 à celle du Contrôle général économique et financier ;



– **des consultants du secteur privé sont associés à certains audits.** C’est notamment le cas lorsque les problématiques rencontrées sont comparables à celles existant en entreprise ou lorsque la réalisation de l’audit requiert une expertise technique particulière, notamment en matière de systèmes d’information (comme pour la vague « achats », ou les audits sur la dématérialisation de la chaîne pénale ou la gestion des bourses de l’enseignement supérieur) ;

– ainsi que le rappelle la circulaire du Premier ministre du 13 juillet 2006 relative à la conduite des audits de modernisation, **la mise en œuvre des recommandations des rapports relève de la responsabilité des ministres concernés.** Il leur appartient d’analyser les recommandations, afin de déterminer quelles suites ils souhaitent leur donner, selon quelles modalités d’action et dans quel calendrier. Ces décisions sont formalisées dans des plans d’action, dont la mise en œuvre est assurée par les responsables de programmes et les chefs de projets désignés à cet effet et suivie par la direction générale de la modernisation de l’État. La circulaire du 13 juillet 2006 contient plusieurs dispositions destinées à améliorer l’information disponible sur les suites données aux rapports des audits de modernisation, notamment :

- une publication dans un délai de trois mois <sup>(1)</sup> après la fin de chaque audit des orientations adoptées par les ministres pour mettre en œuvre les recommandations du rapport d’audit ;
- la formalisation par le ministère chargé de la réforme de l’État de tableaux de bord périodiques ;

– afin de **garantir la transparence, les rapports d’audit sont publiés sur le site Internet « Forum de la performance »** ([www.performance-publique.gouv.fr](http://www.performance-publique.gouv.fr)). Les rapports des trois premières vagues sont en ligne et ceux de la quatrième vague ont été rendus disponibles au cours du débat sur le présent projet de loi de finances, dès l’achèvement de la « phase contradictoire » avec les services concernés.

## B.– DES TRAVAUX D’UNE GRANDE UTILITÉ, QUI DEVRONT ÊTRE CONFORTÉS

### 1.– Un travail précieux

**Les audits ont permis d’identifier des leviers importants de modernisation pour l’ensemble des services de l’État.** Ils ont contribué à faire en sorte que le présent projet de loi de finances respecte les engagements de déficit et de dette publics pris par la France. Ils permettent de tirer pleinement parti de la LOLF, en renforçant la responsabilité budgétaire des ministères et responsables de programmes. Ils leur offrent également des outils facilitant leur capacité à atteindre certains des objectifs des projets annuels de performances.

---

(1) *Les audits se déroulent désormais sur trois mois et non deux, comme prévu initialement, afin de laisser davantage de place aux échanges entre les missions d’audits et les services concernés. Cet allongement des délais doit également permettre que les propositions de scénarios de mise en œuvre des recommandations et de formulation du plan d’action soient plus approfondies. Cela devrait faciliter également l’appropriation des recommandations et l’élaboration des plans d’action par les ministères.*

**Concernant plus spécifiquement la mission *Stratégie économique et pilotage des finances publiques*, un audit de modernisation est actuellement en cours** s'agissant de l'important projet Chorus, en prévision du lancement de l'appel d'offres « déploiement », prévu au plus tard en janvier 2007.

Cet audit de modernisation a cinq objectifs principaux :

- évaluer les coûts prévisionnels du projet ;
- analyser les principaux facteurs de gains économiques et qualitatifs liés à l'introduction de Chorus et, en particulier, à l'optimisation des processus, des organisations et des relations entre les administrations financières et les ministères ;
- élaborer des scénarios structurés (notamment fonctionnels et organisationnels) autour des principaux facteurs de coûts et de gains économiques et de proposer, en fonction des scénarios, les évolutions réglementaires nécessaires ;
- identifier les moyens internes à l'administration qui pourraient être mobilisés pour le déploiement de Chorus dans les services centraux et déconcentrés de l'État (conduite du changement, formation...) ;
- analyser l'effet économique induit par la mise en place du système (gains informatiques, gains de productivité, gains en matière de qualité de service).

Les résultats de cet audit seront connus dans le courant de l'automne 2006.

En tout, les rapports déjà rendus permettent, selon le Gouvernement, d'identifier **un gisement d'économies dû à des gains de productivité d'au moins 3 milliards d'euros sur trois ans**. Ainsi, 60 % des gains de productivité identifiés résulteraient de la mise en œuvre de travaux transversaux touchant l'ensemble de l'État. Les seuls achats courants de l'État (qui représentent 15 milliards d'euros par an) – qu'il s'agisse des achats de « métiers » (matériels de voirie, médical, pédagogique...) ou des achats de fonctionnement (ordinateurs, stylos, électricité...) – pourraient donner lieu à terme à une économie de l'ordre de 1,5 milliard d'euros.

**À ces économies s'ajoutent également tous les gains qualitatifs** – tant en termes de qualité de service, d'efficacité, que de meilleures conditions de travail pour les agents de l'État – dont témoignent certains des premiers résultats de la mise en œuvre des recommandations des audits.

## 2.– Des premiers résultats encourageants

Cette démarche, d'ampleur inédite, occupe désormais une place essentielle dans la modernisation du fonctionnement et des structures de l'État, au profit des usagers, des contribuables et des agents publics.

Les premières conclusions des audits sont encourageantes. Elles ont permis notamment d'identifier **des leviers d'action potentiels importants sur les dépenses de personnel et les effectifs**, comme le montre le tableau ci-après.

**LEVIERS D' ACTIONS POTENTIELS SUR LES DÉPENSES DE PERSONNEL ET LES EFFECTIFS, ISSUS DES AUDITS DE MODERNISATION**

Ministère	Cadre de gestion et leviers d'action potentiels sur les dépenses de personnel et les effectifs (audits des vagues 1 et 2)
Affaires étrangères	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cadre de gestion : contrat prévoyant une réduction d'effectifs de 739 ETP sur la période 2006-2008.</li> <li>➤ Audit relatif à la politique de l'emploi local dans les services français au sein de l'OCDE : maîtrise de l'augmentation de la masse salariale.</li> <li>➤ Audit relatif à la mise en place des services administratifs et financiers uniques : gain potentiel estimé par le rapport à 48 ETP.</li> </ul>
Agriculture et pêche	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit relatif à la généralisation des télé procédures pour les demandes d'aides PAC : gains de productivité liés à la suppression de traitements manuels.</li> </ul>
Culture et communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit relatif à la modernisation et à la rationalisation de la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre sur les monuments historiques : gain potentiel estimé par le rapport à 60 ETP à partir de 2008 dans les DRAC.</li> </ul>
Défense	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit relatif aux centres payeurs des armées : gain potentiel estimé par le rapport à environ 890 ETP à terme sur la chaîne solde.</li> <li>➤ Audit relatif à la fonction communication : l'audit conforte l'objectif du plan de réduction des effectifs (gain de 175 ETP entre 2003 et 2007).</li> </ul>
Écologie et développement durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit relatif au contrôle des installations classées soumises à déclaration : dépense évitée (coût salarial des 300 agents nécessaires si les contrôles étaient réalisés par l'administration).</li> </ul>
Économie, finances et industrie	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cadre de gestion : contrats prévoyant, sur la période 2006-2008, une réduction d'effectifs de 890 ETPT à la DGI, de 2.740 ETPT à la DGCP, de 630 ETPT à la DGDDI et de 133 ETPT dans le réseau international DGTPPE, notamment.</li> <li>➤ Audit relatif à la télé déclaration de l'impôt sur le revenu : gain potentiel estimé à environ 75 ETP par million de télé déclarants supplémentaires.</li> <li>➤ Audit relatif à la modernisation du paiement des amendes : gain potentiel lié à la verbalisation assistée par terminal nomade (gain d'ETP dans les services police/gendarmerie).</li> <li>➤ Audit relatif à la gestion de la taxe locale d'équipement : gain potentiel estimé par le rapport (option 2) à environ 15 ETP dans les DDE et 125 ETP dans le réseau du Trésor public.</li> <li>➤ Audit relatif à l'extension du champ de compétence des centres d'encaissement du Trésor : gain potentiel estimé par le rapport à plus de 400 ETP dans les postes comptables du Trésor (lié à l'extension de l'activité des centres aux produits locaux).</li> </ul>
Éducation nationale, enseignement supérieur et recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit relatif à l'organisation des examens : gain potentiel lié notamment au renforcement du pilotage national et local.</li> <li>➤ Audit relatif aux décharges statutaires des enseignants du 2<sup>nd</sup> degré : l'audit identifie un ensemble de leviers constituant un potentiel de 10.000 ETP mobilisable à terme.</li> </ul>
Transports, équipement, tourisme et mer	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit relatif à la gestion et à l'avenir des services des bases aériennes : gain potentiel estimé à 700 ETP à terme.</li> <li>➤ Audit relatif à l'ENIM : gain potentiel estimé par le rapport à 185 ETP (externalisation vers les caisses d'assurance maladie de la liquidation des prestations en nature, maladie, maternité et accidents du travail).</li> </ul>
Intérieur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Audit relatif à l'organisation de la garde des centres de rétention administrative : économies annuelles estimées à moyen terme entre 8 à 10 millions d'euros par an de dépenses de personnel.</li> <li>➤ Audit relatif au fonctionnement administratif et budgétaire de la police aux frontières de l'aéroport de Roissy : stabilisation des effectifs à leur niveau actuel.</li> </ul>

Source : ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie.

**La mise en œuvre des plans d'action relatifs aux audits des deux premières vagues a déjà donné de premiers résultats tangibles.** Plusieurs d'entre eux en témoignent :

– **l'audit sur la généralisation des télé procédures pour les demandes d'aides « surface » de la politique agricole commune** a permis de simplifier cette procédure pour les agriculteurs (simplification des démarches administratives connexes, élargissement des périodes d'ouverture du service, amélioration de l'ergonomie du site, mémorisation des données ...). Ces premières mesures, mises en œuvre pour la campagne de 2006, ont permis d'augmenter le taux d'utilisation de 3,5 % par rapport à l'année précédente, sept départements présentant même une performance supérieure à 20 % ;

– **l'audit sur la déclaration de l'impôt sur le revenu sur Internet** a contribué à améliorer la qualité du service offert aux contribuables pour les déclarations de 2006 : augmentation de la capacité du système de 6.500 à 25.000 déclarations par heure, possibilité de renouveler le certificat électronique dès août 2005, mise en place de la télé déclaration préremplie, mise en place d'un dispositif de type « Bison futé », proposition d'un rendez-vous ultérieur en cas d'embouteillage du système ;

– **l'audit sur l'accélération de la mise en œuvre du programme Natura 2000** a permis de respecter l'objectif du 30 avril 2006 pour la communication à la Commission européenne des sites Natura 2000. La mise en œuvre de ce rapport d'audit permettra de réaliser des économies sur les amendes forfaitaires et astreintes financières ainsi évitées, liées au manquement de la France à l'application des directives « Habitats-faune-flore » et « Oiseaux ». Elle permettra également d'améliorer la gestion des sites, également exposée à des contentieux ;

– à la suite de **l'audit de modernisation relatif à la gestion des centres payeurs des armées**, le ministère s'est engagé, pour ses systèmes d'information de ressources humaines (SIRH), à les faire « *converger vers le noyau applicatif interministériel* ». De plus, le projet de logiciel unique à vocation interarmées de la solde (Louvois) a été transformé en opérateur de paye interarmées en octobre 2006 (Louvois 3). D'ici 2008, la convergence des différents SIRH vers le noyau commun devrait être achevée, favorisant ainsi l'optimisation de la fonction « solde » ;

– **l'audit de modernisation relatif à l'organisation des examens et concours de l'Éducation nationale** a permis d'amorcer une réforme en profondeur, afin d'optimiser la gestion et les coûts des examens. Deux comités de pilotage national des examens, dont la mise en place était préconisée par le rapport d'audit, se sont déjà tenus. Il est également prévu, entre autres, de rapprocher davantage les actions menées par les rectorats et les inspections d'académie, de mutualiser le processus de production des sujets (en un seul centre si possible), d'expérimenter la dématérialisation de la correction des copies pour une épreuve de la session de 2007, et de généraliser les études d'impact avant toute nouvelle épreuve. Une suppression de 252 ETPT a en conséquence déjà été prévue dans le cadre du présent projet de loi de finances ;

– **l’audit sur la rationalisation des décharges de service dans l’Éducation nationale** a permis également de proposer la suppression d’environ 3.000 ETPT dans le présent projet de loi de finances ;

– suite à **l’audit de modernisation relatif à la collecte de la taxe pour le développement de l’apprentissage**, une rationalisation est en cours, afin d’alléger les obligations des entreprises et d’encadrer davantage l’action des organismes collecteurs. Ainsi, la demande expresse d’exonération va être supprimée et les dépenses libératoires vont être exonérées *a priori*. Un système d’informations dédié à la taxe d’apprentissage a également été développé. La suppression de la déclaration annuelle de la taxe d’apprentissage, formalité souvent lourde pour les petites et moyennes entreprises, est inscrite dans le projet de loi de simplification du droit<sup>(1)</sup>. Cette suppression ne porte pas atteinte aux conditions de contrôle de la taxe d’apprentissage : elle permettra aux entreprises d’opérer un rattachement à la déclaration des données sociales. Pour l’État, l’économie attendue s’élève à environ 110 ETPT. Pour les entreprises, la suppression de cette déclaration correspond à une économie d’environ 2,2 millions d’heures de travail.

S’agissant de la vague relative aux achats, conformément au calendrier prévu, la première étape s’est achevée en juillet dernier. Elle a permis de réaliser – pour chaque ministère – une cartographie des dépenses et des organisations et de dessiner les premières pistes d’évolution. Parallèlement – au niveau interministériel – l’analyse de 42 segments d’achats a permis d’identifier diverses pistes d’économies et de rationalisation. La seconde étape, qui a démarré en octobre, devrait conduire à l’élaboration d’un plan interministériel d’optimisation des achats, puis de plans ministériels le déclinant.

### 3.– Un processus qui devra cependant être conforté

Le processus n’en est qu’à ses débuts. Il devra être conforté dans les années à venir pour être à la hauteur des ambitions affichées.

#### **Votre Rapporteur spécial suggère à cet égard plusieurs orientations :**

– **les économies budgétaires et les gains qualitatifs** (qualité de service, efficacité, amélioration des conditions de travail des agents) identifiés par les audits **pourraient être mieux distingués et précisés**. À cet égard, la décomposition des 3 milliards d’euros d’économies envisagées sur trois ans reste à affiner ;

– **l’écart entre ces prévisions et les résultats effectifs** de la mise en œuvre des recommandations de chaque audit **gagnerait à être rendu public et actualisé** dans un tableau de bord général, qui pourrait figurer sur le site Internet du Forum de la performance ;

---

(1) *Projet de loi n° 462 déposé au Sénat le 13 juillet 2006.*

– la démarche des audits pourrait être **plus largement étendue aux dépenses de sécurité sociale, des collectivités territoriales et des entreprises publiques** ;

– **la poursuite du processus devrait être confirmée quels que soient les résultats des élections de 2007** : la modernisation de l'État n'est ni de droite, ni de gauche ; elle est au bénéfice de tous les citoyens. Un éventuel changement de responsables ou d'équipes ne devrait pas conduire à remettre en cause cette démarche fructueuse ;

– il serait enfin utile, dans le cadre du projet de loi de finances pour 2008, **d'indiquer précisément la contribution de la mise en œuvre des recommandations des audits dans la maîtrise de la dépense publique et la réduction des déficits.**

\*

\* \*

### III.- LE COMPTE DE CONCOURS FINANCIER ACCORDS MONÉTAIRES INTERNATIONAUX

Ce compte de concours financier comporte désormais trois programmes <sup>(1)</sup> : les programmes n° 811 – *Relations avec l'Union monétaire ouest africaine* –, 812 – *Relations avec l'Union monétaire d'Afrique centrale* – et 813 – *Relations avec l'Union des Comores*. Placé sous la responsabilité du directeur général du Trésor et de la politique économique du ministère de l'Économie, il est un instrument de la coopération monétaire entre la France et les quinze pays d'Afrique de la zone franc. Quoique la devise française soit l'euro, la zone franc reste en effet le cadre des traités et conventions organisant cette coopération depuis le début des années 1990. Leur objectif est d'assurer la solidité de la monnaie de chacun des sous-ensembles de cette zone et de contribuer, ainsi, à renforcer, dans les domaines économiques et financiers, les processus d'intégration régionale en Afrique subsaharienne.

Cette coopération (dont les modalités sont précisées en annexe) <sup>(2)</sup>, est fondée sur les quatre principes suivants :

- la garantie illimitée du Trésor français de convertibilité en euros des monnaies émises par les différents instituts d'émission de la zone ;
- la fixité des parités de convertibilité des monnaies entre elles ;
- la liberté des transferts au sein de la zone franc ;
- la centralisation des réserves de change des États membres par les trois banques centrales de la zone (BCEAO, BEAC et BCC) et l'obligation pour elles de déposer un pourcentage de leurs réserves auprès du Trésor français, en contrepartie de la garantie apportée par la France (ces réserves bénéficiant en outre d'une garantie de non-dépréciation).

Cette garantie de convertibilité s'exerce au travers du présent compte de concours financier, qui n'est doté que si la situation financière de tout ou partie de la zone franc l'exige. À cet égard, l'article 24 de la LOLF dispose que « *les comptes de concours financiers sont dotés de crédits limitatifs, à l'exception des comptes ouverts au profit des États étrangers et des banques centrales liées à la France par un accord monétaire international, qui sont dotés de crédits évaluatifs.* »

---

(1) *Contre un seul l'an dernier* (Relations avec les banques centrales liées à la France par un accord international), pratique contraire à l'avis émis notamment par votre commission des Finances, au nom de l'esprit de la LOLF, et jugée non conforme à celle-ci par le Conseil constitutionnel dans sa décision n° 2005-530 DC du 29 décembre 2005 relative à la loi de finances pour 2006.

(2) Cf. annexe 3 ci-après.

Il convient de noter par ailleurs que le programme ne fait l'objet d'aucun objectif ni indicateur. Cela est justifié par la très faible marge d'action du responsable du programme, dont la mise en œuvre découle directement de l'application des traités internationaux sur lesquels repose cette coopération monétaire.

**Compte tenu de la probabilité minimale que la garantie de l'État ait à jouer au profit de l'une ou l'autre des banques centrales en 2007, en raison du contexte actuel de la zone franc, aucune dépense n'a été budgétée pour l'an prochain.** D'ailleurs, depuis 2002, plus aucun versement n'a eu lieu au titre de la garantie de non-dépréciation.



## EXAMEN EN COMMISSION

Après l'audition de M. Jean-François Copé, ministre délégué au Budget et à la réforme de l'État (voir compte rendu analytique officiel de la réunion en commission élargie du 7 novembre 2006), votre Commission a, sur la proposition de votre Rapporteur spécial, *adopté* les crédits de la mission *Stratégie économique et pilotage des finances publiques* et du compte spécial *Accords monétaires internationaux*.



## ANNEXE 1 : LISTE DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA MISSION

### Programme 221 : Stratégie économique et financière et réforme de l'État

– **Objectif 1 : Assurer la qualité de l'analyse et des prévisions présentées dans le projet de loi de finances, dans le domaine des évolutions économiques et dans celui des recettes fiscales.**

Indicateur 1.1 : Fiabilité comparée, au vu des réalisations, des prévisions du Gouvernement présentées dans le RESF et de celles des instituts de conjoncture.

Indicateur 1.2 : Fiabilité des prévisions de recettes fiscales.

– **Objectif 2 : Contribuer à l'accessibilité et à la clarté de la norme fiscale et accélérer la production des textes d'application de la législation fiscale.**

Indicateur 2.1 : Délais de codification et de production des textes d'application.

– **Objectif 3 : Assurer la transposition des directives européennes dans les délais.**

Indicateur 3.1 : Pourcentage de directives dont la date limite de transposition a été dépassée en cours d'année sans transposition.

Indicateur 3.2 : Nombre de directives restant à transposer et dont la date de transposition est dépassée.

– **Objectif 4 : Fournir aux administrations un appui efficace dans la mise en œuvre de la modernisation de l'État.**

Indicateur 4.1 : Pourcentage des personnels d'encadrement de l'État estimant que la DGME apporte un appui efficace à la modernisation de l'État à travers ses actions. (*Libellé modifié*).

– **Objectif 5 : Accroître le recours à l'administration électronique dans les relations entre l'administration et les usagers.**

Indicateur 5.1 : État d'avancement du programme ADELE.

– **Objectif 6 : Améliorer la qualité de service aux administrations dans le domaine des systèmes d'information financière de l'État.**

Indicateur 6.1 : Indice de satisfaction des bénéficiaires des prestations de l'A.I.F.E.

– **Objectif 7 : Améliorer la qualité du volet performance du budget de l'État (nouveau).**

Indicateur 7.1 : Qualité des objectifs, des indicateurs et de la JPE des programmes du budget de l'État. (*Nouveau*).

**Programme 220 : Statistiques et études économiques**

– **Objectif 1 : Respecter les engagements de la France par rapport à l'Europe en termes de délais de diffusion des résultats économiques. (Libellé modifié).**

Indicateur 1.1 : Écart moyen entre les dates de diffusion des comptes nationaux trimestriels prévues dans les engagements européens et les dates effectives de diffusion. *(Libellé modifié)*.

– **Objectif 2 : Respecter les engagements de la France par rapport à l'Europe en termes de diffusion des résultats sectoriels conjoncturels (« Short Term Statistics » - STS). (Nouveau)**

Indicateur 2.1 : Écart (retards cumulés en jours) entre les dates de diffusion des indices sectoriels mensuels et les dates prévues dans les engagements européens. *(Nouveau)*.

– **Objectif 3 : Améliorer, d'ici 2008, la précision des estimations de population par commune.**

Indicateur 3.1 : Pourcentage cumulé de communes (de moins de 10.000 habitants) ayant bénéficié depuis 2004 d'une estimation de population de qualité suffisante pour permettre sa publication. *(Libellé modifié)*.

– **Objectif 4 : Améliorer la rapidité d'immatriculation des entreprises au répertoire SIRENE.**

Indicateur 4.1 : Taux de rotation des stocks de création d'entreprises.

– **Objectif 5 : Alléger la charge de réponse des entreprises aux enquêtes statistiques.**

Indicateur 5.1 : Pourcentage de variables-entreprises transmises par les entreprises via Internet dans le cadre du suivi mensuel et annuel de la production et des entrées de commandes.

– **Objectif 6 : Maintenir le niveau de qualité des enquêtes auprès des ménages pour un coût maîtrisé.**

Indicateur 6.1 : Variation du ratio volume de l'information collectée/coût direct global des enquêtes auprès des ménages.

*Source : PLF 2007.*

## **ANNEXE 2 : LISTE DES AUDITS DE MODERNISATION ACHEVÉS OU EN COURS (VAGUES 1 À 4) <sup>(1)</sup>**

### **Ministère des Affaires étrangères :**

- la politique de l’emploi local dans les services français au sein de l’OCDE (octobre 2005) ;
- la mise en place de services administratifs et financiers uniques dans les services à l’étranger (janvier 2006) ;
- missions, organisation et compétences de l’Agence pour l’enseignement français à l’étranger (avril 2006) ;
- exercice de la tutelle sur les opérateurs de la coopération culturelle et technique (juin 2006).

### **Ministère de l’Agriculture et de la pêche :**

- la généralisation des télé procédures pour les demandes d’aides PAC (octobre 2005) ;
- la gestion et le contrôle des pêches (janvier 2006) ;
- analyse de l’adéquation formations-enseignants-élèves dans l’enseignement agricole (avril 2006) ;
- l’organisation régionale des offices agricoles (juin 2006).

### **Ministère de la Culture et de la communication :**

- l’archéologie préventive (octobre 2005) ;
- la modernisation et la rationalisation de la maîtrise d’ouvrage et de la maîtrise d’œuvre sur les monuments historiques (janvier 2006) ;
- les modalités d’intervention de l’État dans le domaine des arts plastiques (avril 2006) ;
- modalités d’attribution et de suivi des crédits d’intervention en faveur du spectacle vivant (juin 2006).

### **Ministère de la Défense :**

- la gestion des centres payeurs des armées (octobre 2005) ;
- la fonction communication dans les forces armées (janvier 2006) ;
- la fonction reconversion dans les forces armées (avril 2006) ;
- le traitement des demandes de pensions militaires d’invalidité (avril 2006) ;
- optimisation de la fonction soutien de l’administration centrale (juin 2006).

---

(1) La date indiquée après l’intitulé de l’audit correspond à celle du lancement de ce dernier.

**Ministère de l'Écologie et du développement durable :**

- l'accélération de la mise en œuvre du programme Natura 2000 (octobre 2005) ;
- le contrôle des installations classées soumises à déclaration (janvier 2006) ;
- adéquation entre les missions et l'organisation de l'administration centrale du ministère (avril 2006).

**Ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie :**

- la déclaration de l'impôt sur le revenu sur Internet (octobre 2005) ;
- la modernisation du paiement des amendes (octobre 2005) ;
- l'extension du champ de compétence des centres d'encaissement du Trésor public (janvier 2006) ;
- la gestion de la taxe locale d'équipement et des taxes rattachées (janvier 2006) ;
- le traitement des opérations de commerce international des grandes entreprises (avril 2006) ;
- la fonction juridique du ministère de l'Économie, des finances et de l'industrie (avril 2006) ;
- les aides aux entreprises (juin 2006) ;
- les outils de pilotage et d'information des remboursements et dégrèvements des impôts locaux (juin 2006).

**Ministère de l'Emploi, de la cohésion sociale et du logement/Ministère de la Santé et des solidarités :**

- la collecte de la taxe pour le développement de l'apprentissage (octobre 2005) ;
- la gestion des moyens de fonctionnement des services déconcentrés des ministères sociaux (octobre 2005) ;
- les modalités de gestion et d'attribution de l'allocation adulte handicapé (janvier 2006) ;
- la procédure de prévision et de gestion des crédits d'hébergement d'urgence (janvier 2006) ;
- la gestion de l'allocation spécifique de solidarité (avril 2006) ;
- la rationalisation de la gestion des aides personnelles au logement (avril 2006) ;
- adéquation missions-moyens de l'administration centrale et des services déconcentrés de l'administration sanitaire et sociale (juin 2006) ;
- adéquation missions-moyens de l'administration centrale et des services déconcentrés de l'administration du travail (juin 2006) ;
- la gestion de l'allocation parent isolé (juin 2006).

**Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche :**

- l'organisation des examens et concours de l'Éducation nationale (octobre 2005) ;
- les décharges statutaires des enseignants du second degré (janvier 2006) ;
- la grille horaire des enseignements au lycée (janvier 2006) ;
- les moyens navals d'exploration maritime des organismes de recherche (janvier 2006) ;
- la gestion des bourses de l'enseignement supérieur (avril 2006) ;
- carte de l'enseignement professionnel et offres d'options dans les établissements professionnels (avril 2006) ;
- la grille horaire des enseignements au collège (avril 2006) ;
- le pilotage du système éducatif dans les académies à l'épreuve de la LOLF (juin 2006).

**Ministère des Transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer :**

- la gestion et l'avenir des services des bases aériennes (octobre 2005) ;
- l'Établissement national des invalides de la marine (ENIM) (janvier 2006) ;
- la sûreté aéroportuaire (janvier 2006) ;
- le réseau scientifique et technique du ministère de l'Équipement (avril 2006) ;
- la mise en œuvre opérationnelle de la réforme du permis de construire et des autorisations d'urbanisme (avril 2006) ;
- comparaison au niveau européen des coûts de construction et d'entretien des routes (juin 2006).

**Ministère de l'Intérieur et de l'aménagement du territoire :**

- le fonctionnement administratif et budgétaire de la police de l'air et des frontières de l'aéroport de Roissy (octobre 2005) ;
- l'organisation de la garde des centres de rétention administrative (octobre 2005) ;
- la maintenance des aéronefs de la sécurité civile (janvier 2006) ;
- l'indemnisation des refus de concours de la force publique (janvier 2006) ;
- les dépenses électorales (avril 2006) ;
- appui à la mise en place d'une agence de délivrance des titres sécurisés de l'État (juin 2006) ;
- bilan et pistes d'optimisation des coûts de maintenance du système de radiocommunications sécurisées ACROPOL (juin 2006).

**Ministère de la Jeunesse, des sports et de la vie associative :**

- la mise en place de télé procédures d’inscription aux examens et aux formations du ministère (octobre 2005) ;
- la tarification des centres d’éducation populaire et de sport (janvier 2006).

**Ministère de la Justice :**

- la maîtrise des frais de justice : les empreintes génétiques (octobre 2005) ;
- l’accélération de la création de bureaux de l’exécution des peines dans les juridictions judiciaires (janvier 2006) ;
- utilisation plus intensive de la visioconférence dans les juridictions judiciaires (avril 2006) ;
- la numérisation de l’ensemble des procédures pénales (juin 2006).

**Ministère de l’Outre-mer :**

- la politique de résorption de l’habitat insalubre outre-mer (octobre 2005) ;
- la politique du logement social outre-mer (janvier 2006) ;
- les exonérations de charges outre-mer (avril 2006) ;
- l’indemnité temporaire de retraite (juin 2006).

**Services du Premier ministre :**

- l’organisation de l’information administrative dans les services du Premier ministre ;
- l’évaluation des procédures de gestion faisant intervenir la DGAFP ;
- aides à la presse et aux radios associatives et commission paritaire des publications et agences de presse (avril 2006) ;
- la rationalisation des fonctions de soutien des services du Premier ministre (juin 2006).

**Audits transversaux :**

- l’optimisation des achats de l’État (avril 2006) ;
- l’entretien du patrimoine immobilier de l’État (juin 2006) ;
- la gestion administrative et de la paye des personnels (juin 2006) ;
- la préparation des dossiers de pension des fonctionnaires de l’État (juin 2006).

**Le programme Chorus (juin 2006).**



### **ANNEXE 3 : LISTE DES AUDITS DE MODERNISATION LANCÉS EN OCTOBRE 2006 (CINQUIÈME VAGUE)**

- Le financement de la coopération et de l'aide publique au développement
- L'inspection sanitaire en abattoirs
- Le pilotage et la tutelle des opérateurs au ministère de la culture
- Le paiement des factures et le recouvrement des créances au ministère de la défense
- La prévision à moyen terme des ressources nécessaires à la gestion des sites du réseau écologique européen
- La contribution des nouvelles technologies à la modernisation du système éducatif
- La formation continue dans les établissements d'enseignement supérieur
- L'Institut national de recherche pédagogique
- La gestion des voies navigables
- La gestion de la prime pour l'emploi
- La gestion des participations françaises aux expositions internationales et universelles
- La collecte électronique par l'INSEE des données d'état civil et du recensement
- L'équipement commercial
- L'organisation du contrôle de légalité
- La rationalisation de la maintenance automobile en Île-de-France
- L'aide juridictionnelle
- Le pilotage de la dépense de l'État outre-mer
- L'aide médicale d'État
- Les agences régionales d'hospitalisation et le pilotage des dépenses hospitalières
- Le versement des subventions aux associations accordées dans le cadre du Conseil du développement de la vie associative
- L'archivage
- L'édition publique.



## **ANNEXE 4 : COMPLÉMENTS SUR LES MODALITÉS DE LA COOPÉRATION MONÉTAIRE AVEC LES PAYS DE LA ZONE FRANC**

La France a conclu des accords avec les États membres de la zone franc regroupés au sein de :

– l'Union monétaire ouest africaine (UMOA) (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) ;

– l'Union monétaire d'Afrique centrale (UMAC) (Cameroun, République centrafricaine, Congo, Gabon, Guinée équatoriale et Tchad) ;

– l'Union des Comores (République fédérale islamique des Comores).

Ces unions disposent chacune de leurs propres organes :

– l'organe suprême de l'UMOA est la conférence des chefs d'État. L'organe de direction de cette union est le conseil des ministres. Le privilège exclusif d'émission du franc CFA est confié à la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). Enfin, une commission bancaire, présidée par le gouverneur de la BCEAO, a été créée par une convention du 24 avril 1990 ;

– l'organe suprême de l'UMAC est la conférence des chefs d'État. Le conseil des ministres se transforme en comité monétaire pour les affaires de l'union monétaire. Le privilège exclusif d'émission du franc CFA est confié à la Banque des États de l'Afrique centrale (BEAC). Une commission bancaire (COBAC) a été créée par une convention en 1992 ;

– l'Union des Comores ne constitue pas une union monétaire à proprement parler ; elle dispose donc d'organes différents. L'organe de décision est le ministre des finances de l'union. La Banque centrale des Comores (BCC), créée en 1981, est l'institut d'émission ; elle définit la politique monétaire et du crédit ; elle veille à l'application de la réglementation et des changes et assure le contrôle des activités bancaires.

Depuis 1994, ces unions monétaires ont été complétées par des traités instituant des unions économiques : l'Union économique des États de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), créée le 10 janvier 1994, qui dispose d'organes distincts de ceux de l'UMOA, et l'Union économique de l'Afrique centrale (UEAC), créée le 16 mars 1994, qui constitue le pendant de l'union monétaire au sein de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC). Ces unions élaborent des politiques sectorielles communes et assurent le respect des programmes de convergence économique arrêtés par les États membres.

Pour la partie française, la coopération monétaire avec les pays de la zone franc est gérée par le service des affaires multilatérales et du développement (SAMD) de la direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE), en liaison avec l'Agence comptable centrale du Trésor (ACCT), l'Agence France Trésor (AFT) et la Banque de France.

Depuis mars 1965, une réunion des ministres des finances et des gouverneurs des banques centrales des États de la zone franc se tient chaque semestre, quelques jours avant les assemblées annuelles et les comités de printemps du FMI et de la Banque mondiale. Ces réunions de ministres sont précédées de réunions de hauts fonctionnaires et d'experts de la zone.

La libre convertibilité de la monnaie de chacune des sous-zones est assurée par trois comptes d'opérations ouverts dans les livres du Trésor français, sur lesquels les banques centrales ont un droit de tirage illimité en cas d'épuisement de leurs réserves.

**ANNEXE 5 : PERSONNES ENTENDUES  
PAR VOTRE RAPPORTEUR SPÉCIAL**

– M. Jean-François Copé, ministre délégué au Budget et à la réforme de l'État ;

– M. Edward Arkwright, conseiller pour la réforme de l'État du ministre délégué au Budget et à la réforme de l'État.