



# La budgétisation sur le moyen terme

## Formation des formateurs

Arbi Zouaoui

IFID 03 Juin 2021

Rihab Ouerghemmi

# QCM D'ENTREE

*D'après vous,*

*En quoi consiste de placer le budget  
dans une perspective pluriannuelle???*

*pourquoi???*



□ **Elément d'une gestion par objectifs.**

□ Elle a principalement 3 objectifs:

- 1. Renforcer la discipline budgétaire globale, et assurer sa durabilité:**  
maîtriser l'impact budgétaire futur de la politique des finances publiques.
- 2. Assurer une allocation des ressources conforme aux objectifs:**  
Améliorer l'efficacité de l'allocation des ressources, définir un cheminement temporel pour atteindre les objectifs et procéder aux changements nécessaires
- 3. Permettre une meilleure gestion des activités, en donnant de la prévisibilité aux gestionnaires:**
  - Donner de la prévisibilité aux gestionnaires
  - Fournir un cadre au suivi de la performance

# PLAN DE LA PRESENTATION

1

*Budgétisation sur le MT c'est quoi?*

2

*Outils de la Budgétisation sur le MT*

3

*Calendrier de préparation budgétaire et budgétisation sur le MT*

4

*Focus sur la préparation d'un CDMT sectoriel*

5

*Exercice pratique*



*Budgétisation sur  
le MT c'est quoi?*

## LOB 2019

### L'article 4 :

La loi de finances prévoit pour chaque année, l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat, arrête l'équilibre budgétaire qui en résulte et précise leur nature et leur répartition. Elle les autorise dans le cadre des plans de développement, du budget économique et dans le **cadre du budget à moyen terme**, conformément aux objectifs et aux résultats attendus des programmes prévus par ladite loi et sur la base des équilibres généraux

## LOB 2019

### L'article 39:

Les prévisions des ressources et des charges de l'Etat se font sur la base des équilibres généraux et dans le cadre des plans de développement, du budget économique et **d'un cadre budgétaire à moyen terme fixé pour trois ans et actualisé chaque année**. La loi de finances de l'année autorise la perception des ressources et fixe les charges pour la première année uniquement.



## ➤➤ La budgétisation sur le MT: “pont” entre les stratégies à MT et le budget

- Les objectifs de politiques publiques sont définis dans divers documents (Plan, Programme gouvernemental, Stratégies sectorielles,...)
- Ils sont mis en œuvre sur le plan financier par le budget annuel

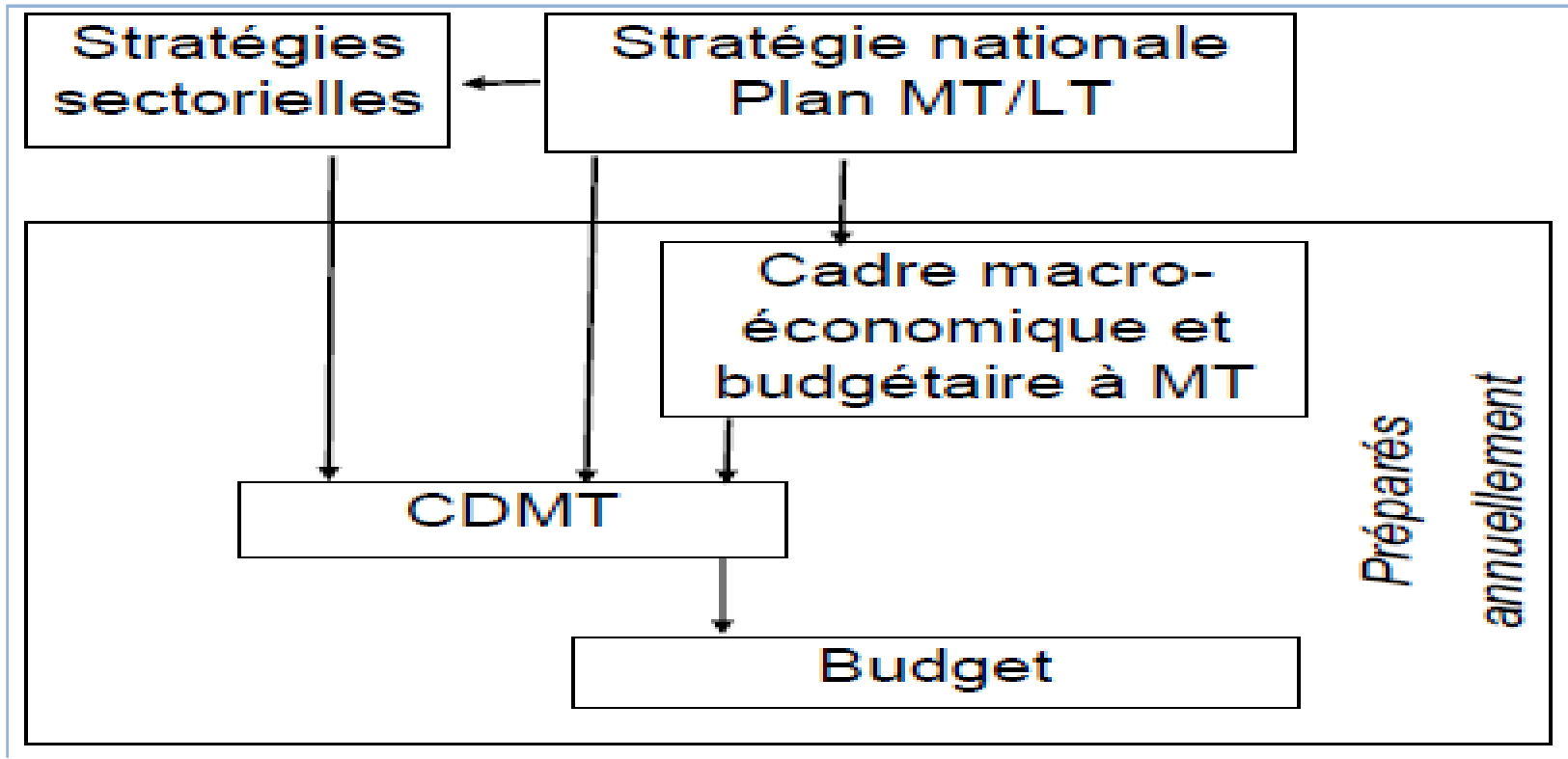


La budgétisation sur le MT: vise à définir un **cheminement pour la mise en œuvre des stratégies** en tenant compte de l'évolution de la conjoncture économique et des contraintes financières définies dans le TOFE (Tableau des opérations financières de l'État)



*Outils de la  
Budgétisation sur le MT*

## Stratégies / Plan, CDMT et Budget



libellés	réalisations			L.F 2021	prévisions		
	2018	2019	2020		2022	2023	2024
<b>Cadre macro-économique à moyen terme</b>							
P.I.B							
Consommation public							
Consommation privé							
Epargne et financement extérieur							
<b>Tableau des opérations financières de l'Etat (1)</b>							
Total des ressources							
Total des dépenses							
<b>déficit</b>							
<b>Cadre Budget à moyen terme (D) (2)</b>							
<b>Mission éducation</b>							
Rémunération							
Moyens de services							
interventions							
<b>Mission Santé</b>							
<b>Programme soin de santé de base</b>							
Rémunération							
fonctionnement							
interventions							
Investissements...							

**TOFE prévisionnel**  
Définition des  
agrégats budgétaire

**ou CBMT global**  
Allocation  
interministérielle des  
ressources cadrage  
budgétaire

**CDMT ministériel**  
Allocation intra  
ministérielle des  
ressources  
(degré de détail variable)



Avant Mars, **le ministère chargé de la planification** prépare (ou actualise) le cadre macroéconomique à moyen terme qui comprend une projection des principaux comptes macroéconomiques, en particulier, l'équilibre entre les emplois et les ressources, la situation monétaire, la balance des paiements, et les opérations financières de l'État.

**Date butoir 1<sup>er</sup> mars**

## »» Tableau des opérations financière de L'Etat

il présente les **recettes** par grande catégorie, les **dépenses** par grande nature économique, le **déficit et/ou le surplus**, et enfin les modes de financement. Lorsqu'il est prévisionnel, il couvre une période de trois ans. Il est préparé et mis à jour, à plusieurs reprises, au cours du cycle de préparation du budget afin de prendre en compte les évolutions de la conjoncture économique.

Actuellement, un modèle de prévision vient d'être développé au sein de la DGRE pour la confection des TOFE. Ce modèle vise à projeter à moyen terme le cadre agrégé des dépenses et des recettes et de relier l'équilibre budgétaire aux indicateurs de la croissance économique.

## ➤➤ Cadre budgétaire à moyen terme: les grandes étapes

- ❖ Le développement du CBMT doit prendre en compte le contexte du pays, ses capacités et la situation économique et celle des finances publiques.
- ❖ Le CBMT détaille par ministère (ou mission) les projections de dépense du TOFE prévisionnel
- ❖ Le CBMT devrait être préparé en version préliminaire (de cadrage) (**date butoir 15 mars**) et soumis pour approbation au Conseil des Ministres (**date butoir 25 mai**) pour décider des plafonds de dépense par ministère ; et puis en version finale pour accompagner les documents budgétaires soumis à l'Assemblée des Représentants du Peuple pour examen et vote (**date butoir 15 octobre**) .
- ❖ Le CBMT, une fois préparé sera inclus dans le rapport d'orientation budgétaire présentée à l'Assemblée des Représentants du Peuple **avant la fin du mois de juillet** pour appuyer les grandes hypothèses et orientations du Budget de l'Etat de la prochaine année.

## »» Cadre budgétaire à moyen terme: Focus sur le mois de mai

1. Le rapport CBMT à présenter en Conseil des ministres (25 Mai) :
  - Une présentation du cadre macroéconomique global et des prévisions des opérations financières de l'Etat.
  - Une proposition de CBMT global compatible avec les contraintes macro-financières ainsi que les plafonds de dépense par ministère
2. Après validation par le conseil sera communiquée la lettre des plafonds ( 31 Mai) :
  - Le budget du ministère : tendance récente (exécution)
  - et les enveloppes proposées (plafonds) pour les périodes N+1, N+2 et N+3





# Cadre de dépenses à moyen terme sectoriel

	N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
Dépenses totales (plafond)							
Rémunérations							
Moyens des services							
Interventions							
Investissements							
Opérations Financières							
Financement							
sur ressources de budget							
sur ressources propres							
sur dons							

CDMT sectoriel (pour une mission)	N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
Dépenses totales (plafond)							
Programme 1							
Programme 2							
Programme 3							
Programme 4							
Programme 5							

## »» Cadre de dépenses à moyen terme sectoriel

- Donne des prévisions annuelles indicatives de paiement.
- 1<sup>ère</sup> année de projection conforme au budget
- Conforme au CBMT
- Période de projection: 3 ans
- Préparé annuellement, glissant
- Préparé en monnaie courante

### Couverture institutionnelle

Budget de l'Etat

*Plus* ressources propres et dépenses sur ressources propres des

EPA (annexe F de la loi de finances)

EPNA financées en majeure partie par le budget de l'Etat

Couvre toutes les dépenses de son champ de couverture institutionnelle, quelque soit

Leur nature économique (Rémunérations, fonctionnement, interventions, investissements...)

Leur source de financement

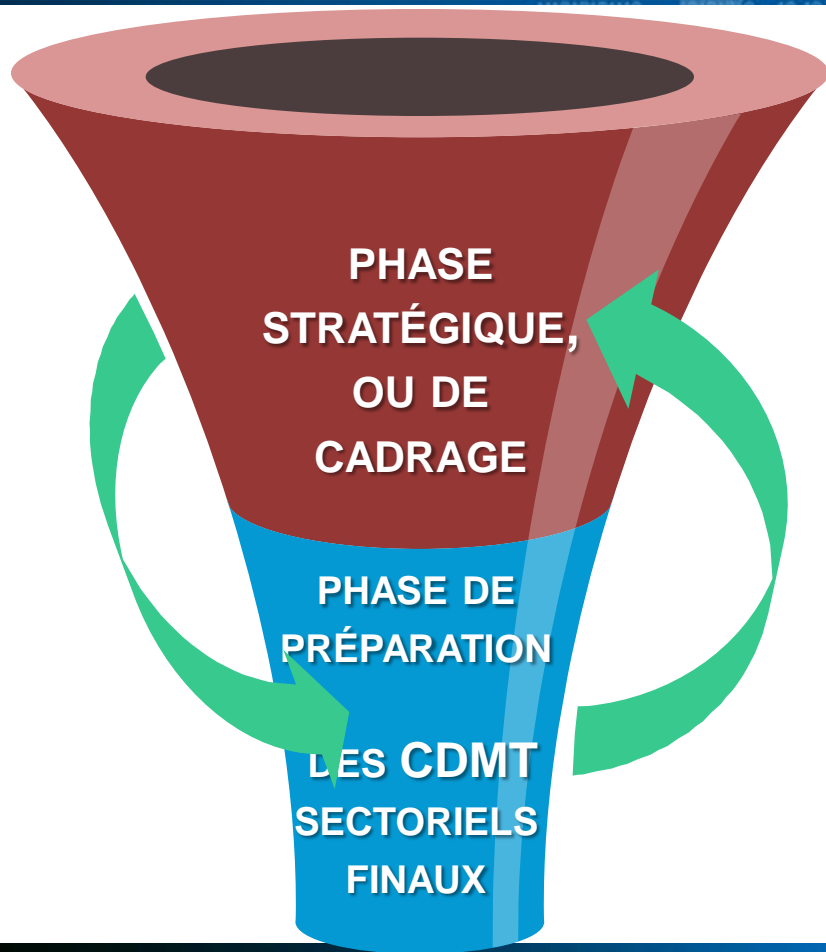


*Calendrier de  
préparation budgétaire  
et budgétisation sur le  
MT*

La démarche de programmation et de budgétisation devrait s'organiser **en 2 phases** :

1. Une phase stratégique, ou de cadrage ;
2. Une phase de préparation des CDMT sectoriels finaux

# » Démarche de programmation sur le MT



De la phase 1 à la phase 2

**On assiste à la budgétisation ascendante et descendante**

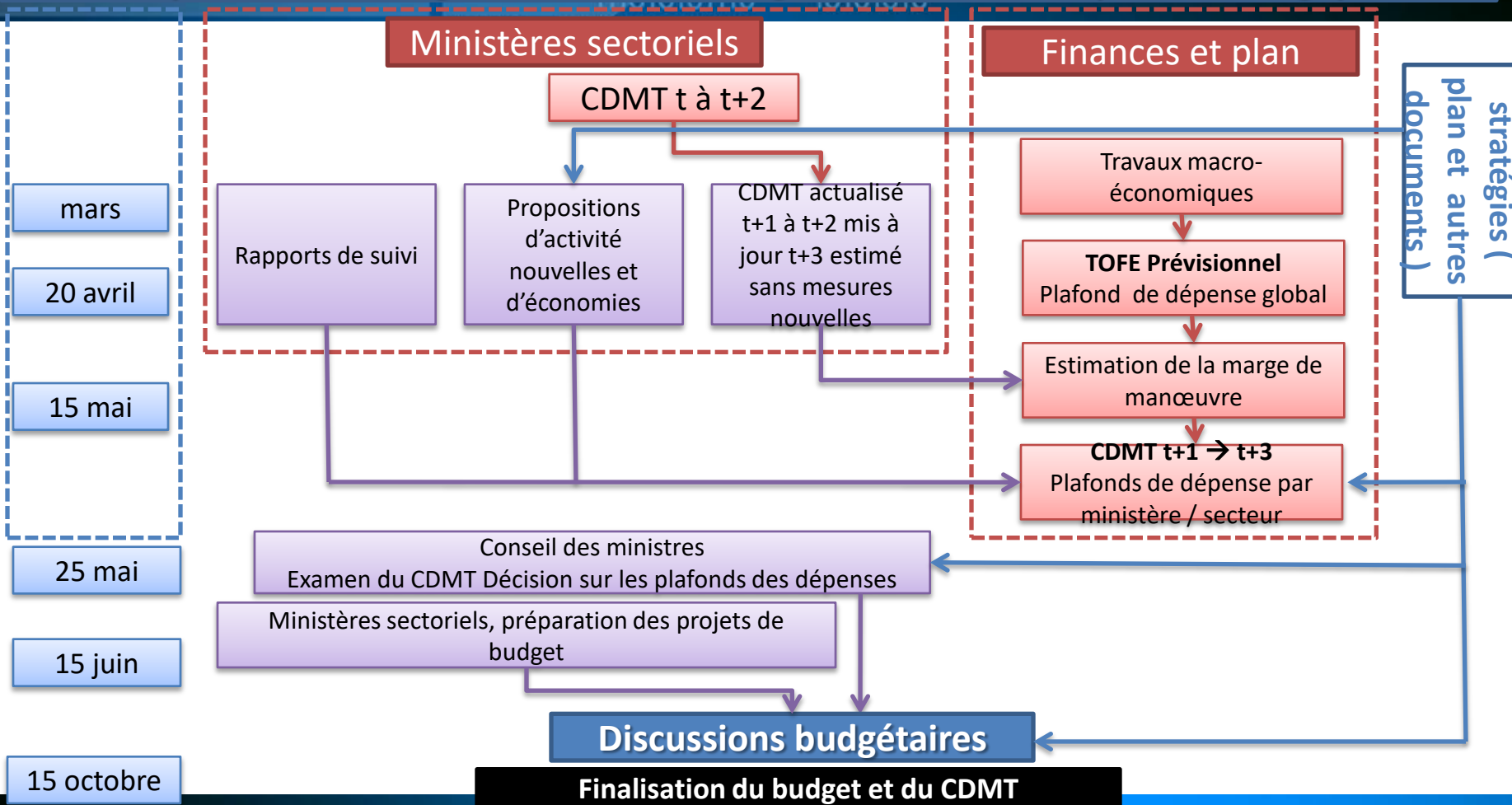
## La phase stratégique, ou de cadrage

Visant à formuler les choix stratégiques (objectifs Budgétaires globaux, allocation intersectorielle des ressources) et à éclairer le lien entre les grands choix de politique publique et le budget. Cette phase doit déboucher sur la préparation d'un **Tableau des Opérations Financières de l'Etat prévisionnel** et d'un **CDMT global** (allocations par missions/ministères). Les **plafonds** de dépense par ministère qui encadrent la préparation des budgets annuels et CDMTS sectoriels sont dérivés obligatoirement du CDMT global (CBMT).

## La phase de préparation des CDMT sectoriels finaux (dont les prévisions budgétaires de l'année n)

Comportant les **arbitrages intra-sectoriels** et la soumission des projets de budget ministériels. Les arbitrages intra-sectoriels (par programmes) sont effectués par les ministères sectoriels, dans le respect des plafonds de dépenses définis dans la phase stratégique. Il est souvent dit que "chaque ministère devient alors son propre ministère des finances" dans les limites fixées par le TOFE prévisionnel et le CDMT global.

# Préparation du budget et du CDMT: Budgétisation avec une phase stratégique







*Focus sur la préparation  
D'un CDMT sectoriel*



- La préparation du budget pluriannuel nécessite une méthodologie **explicite et partagée** entre le ministère des finances et les ministères gestionnaires
- Distinction entre une évolution tendancielle des dépenses (parfois appelée **ligne de référence**) puis d'autre part de procéder au calcul des **mesures nouvelles** et des **économies**.
- Les projections de dépenses pluriannuelles doivent être faites par **nature de dépense à part la destination**



## Focus sur la LR – MN / Economies:

- **LR:** la progression d'une dépense liée à son évolution spontanée, à politique inchangée, c'est-à-dire en considérant que les règles et le contexte juridiques en vigueur n'évolueront pas. Les discussions budgétaires pour le budget pluriannuel triennal devraient avoir pour objectif d'aboutir à une vision partagée du tendancier
- **Mesures nouvelles (ou économies) :** MN doivent être conformes aux stratégies. A l'issue des discussion, seules les MN / économies clairement justifiées devraient normalement être proposées à l'arbitrage



# TABLEAUX DE PASSAGES

Unité 1000 TND	Réalizations			N	Prévisions														
	N-3	N-2	N-1		N+1			N+2			N+3								
					LR	changements		CDMT	LR	changements		CDMT	LR	changements		CDMT			
						+	-			+	-			+	-				
Rémunération																			
BE																			
CST																			
RPE																			

Budget obligatoire N +  
Avancement N+1 +  
Augmentation salariale N+1

Recrutement  
N+1

Départs N+1

# TABLEAUX DE PASSAGES

Unité 1000 TND	Réalizations			N	Prévisions														
	N-3	N-2	N-1		N+1			N+2			N+3								
					LR	changements		CDMT	LR	changements		CDMT	LR	changements		CDMT			
						+	-			+	-			+	-				
Fonctionnement																			
BE																			
CST																			
RPE																			

Budget N + inflation

Sur plus suite à la création de nlls structures par expl

Economie suite à la suppression de structures

# TABLEAUX DE PASSAGES

Unité 1000 TND	Réalizations			N	Prévisions													
	N-3	N-2	N-1		N+1			N+2			N+3							
					LR	changements		CDMT	LR	changements		CDMT	LR	changements		CDMT		
						+	-			+	-			+	-			
interventions																		
BE																		
CST																		
RPE																		

Budget N + inflation

Sur plus suite à la création de nlls structures par expl

Economie suite à la suppression de structures

Ces hypothèses concernent l'ancienne section 03, pour l'ancienne section 07 les mêmes principes de l'investissement sont appliqués

# TABLEAUX DE PASSAGES

Unité 1000 TND	Réalizations			N	Prévisions														
	N-3	N-2	N-1		N+1			N+2			N+3								
					LR	changements		CDMT	LR	changements		CDMT	LR	changements		CDMT			
						+	-			+	-			+	-				
<b>Investissement</b>																			
<b>BE</b>																			
<b>CST</b>																			
<b>CEA</b>																			
<b>Dons</b>																			
<b>RPE</b>																			

Projets en continuation

Projets nouveaux

Projets supprimés



# TABLEAUX DE PASSAGES

111010101110

10101010

Programme...	Réalisations			N	Prévisions		
	N-3	N-2	N-1		N+1	N+2	N+3
<b>Projets en cours</b>							
Projet... BE CST CEA Dons RPE							
.... <i>Total projets en cours</i> BE CST CEA Dons RPE							
<b>Nouveaux Projets</b>							
Projet... BE CST CEA Dons RPE							
... <i>Total nouveaux projets</i> BE CST CEA Dons RPE							
<i>Total général</i> BE CST CEA Dons RPE							



*Exercices pratiques*

**EXERCICE SUR LA LIGNE DE RÉFÉRENCE  
À PARTIR DES FICHES DISTRIBUÉES**

**EXERCICE SUR LA CONSTRUCTION D'UN  
CDMT SECTORIEL  
A PARTIR DES FICHES DISTRIBUÉES**



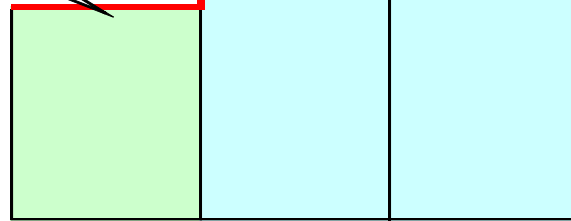
# Seulement des programmes financiers

On a le temps de voir venir. C'est indicatif

Dépenses du CDMT

C'est l'année du budget. Soyons sérieux

Ressources prévisibles



t+1

t+2

t+3



# QCM DE SORTIE

**Merci de votre  
attention  
[www.gbo.tn](http://www.gbo.tn)**

