

Annexe 3 : Présentation stratégique du programme, objectifs et indicateurs de performance

L'analyse des résultats des volets « Performance » des RAP 2017 constitue une des principales bases de la discussion entre les ministères et la direction du budget à l'occasion des conférences de performance organisées dans le cadre du projet de loi de finances pour 2019.

I - Bilan stratégique du programme

Le bilan stratégique rend compte de la réalisation de la stratégie définie pour chaque programme inscrit dans le PAP 2017 (partie « Présentation stratégique »).

Il s'agit d'un bilan de synthèse (deux pages maximum) réalisé par le responsable du programme incluant :

1. une analyse portant sur les résultats obtenus par le programme en matière de performance et une description de son évolution au cours de l'année 2017 ;
2. une synthèse de l'analyse des résultats (et/ou écarts par rapport aux prévisions) des indicateurs du programme, à la lumière des principaux événements intervenus en 2017 ;
3. des pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2019, en indiquant le cas échéant les incidences plus immédiates prévisibles sur l'exercice 2018.

Cette synthèse doit faire l'objet d'une présentation claire, mettant en évidence les enjeux stratégiques du programme, en évitant les développements détaillés.

II - Objectifs et indicateurs

a- Référence

La référence se rapporte à la maquette du PAP 2017, soit la liste des objectifs et indicateurs de performance annexés au PLF 2017. Les intitulés des objectifs et indicateurs restent ceux des PAP 2017, même s'ils ont évolué ou ont été supprimés dans les PAP 2018. En effet, le principe du « chaînage vertueux », inscrit à l'article 41 de la LOLF, lie les discussions de la loi de règlement 2017 et du projet de loi de finances 2019 afin de permettre aux parlementaires et aux responsables de programme de tirer les enseignements des résultats observés.

b- Données chiffrées

Sont mentionnés dans le RAP 2017, pour chaque sous-indicateur : le réalisé 2015, le réalisé 2016, la prévision initiale pour 2017 (celle du PAP 2017), la prévision actualisée pour 2017 (celle du PAP 2018), le réalisé 2017 et la valeur cible (en général 2017) inscrite en PAP 2017. Dans le cas particulier où des valeurs réalisées sont mises à jour et ne correspondent pas aux valeurs présentes dans les documents budgétaires précédents, mention en est portée, la logique des séries pluriannuelles de données devant être préservée au maximum.

La réalisation en 2017 des indicateurs de performance doit être renseignée. Si elle ne l'est pas, une explication de cette absence et un engagement sur une date de documentation doivent être apportés dans les commentaires techniques. En termes de format, les champs de données du tableau ne doivent pas être laissés vides, ni comporter les mentions du type « supérieur à », « inférieur à », « à la hausse », « à la baisse » (par défaut, il est préférable d'indiquer S.O. ou N.D.).

Rappel quant au champ : « Degré de réalisation » :

Pour chaque sous-indicateur, **un champ intitulé « Degré de réalisation »** doit être rempli sous Farandole. Il se situe sous le champ « Réalisation 2017 ». Les ministères le renseigneront en choisissant parmi l'une des cinq catégories suivantes : cible atteinte, amélioration, absence d'amélioration, données non renseignées, données non retenues. Ce champ, renseigné sous Farandole, **n'apparaîtra pas dans les documents budgétaires, mais alimentera le fascicule de synthèse les « Données de la performance »**. Il est donc important que ce champ soit exactement renseigné.

Pour qualifier la catégorie retenue, la méthodologie suivante sera appliquée. Il s'agit de la même méthodologie qui sera utilisée pour établir les « Données de la performance » sur les résultats de l'année 2017 :

- **Cible atteinte** : il s'agit des sous-indicateurs qui ont objectivement atteint leur prévision ou leur cible pour 2017 ; dans le cas d'atteinte de la prévision, la prévision la plus favorable sera retenue (entre l'initiale et l'actualisée).
- **Amélioration** : cette catégorie concerne les sous-indicateurs pour lesquels :
 - la prévision est absente ou exprimée en tendance, et la réalisation 2017 est meilleure que la réalisation 2016 ;
 - la prévision n'est pas atteinte mais la réalisation 2017 est meilleure que la réalisation 2016.
- **Absence d'amélioration** : il s'agit des sous-indicateurs pour lesquels :
 - la prévision est absente ou exprimée en tendance et la réalisation 2017 est moins bonne que la réalisation 2016 ;
 - la prévision n'est pas atteinte et la réalisation 2017 est moins bonne que la réalisation 2016.
- **Données non renseignées** : cette catégorie concerne les sous-indicateurs pour lesquels la réalisation 2017 n'est pas renseignée.
- **Données non retenues** : il s'agit des sous-indicateurs qui ne relèvent pas d'une réelle mesure de la performance (sous-indicateurs de contexte ou pour information par exemple). Ces sous-indicateurs n'entrent pas dans le calcul du taux de réalisation des cibles.

c- Commentaires techniques

Il convient de rappeler que cette partie doit être présentée de manière succincte, les développements relatifs à l'analyse des résultats étant réservés à la rubrique prévue à cet effet.

Le titre « Commentaires techniques » est généré automatiquement dans Farandole.

Ces commentaires apportent les précisions de définition indispensables à la bonne compréhension de l'indicateur : la source et le mode de calcul. Les ratios sont décomposés et expliqués.

Ils portent également sur la précision des chiffres fournis, qu'il s'agisse de la qualité de l'évaluation, de la fiabilité de la mesure ou du périmètre retenu. Il convient également de préciser, le cas échéant, si l'indicateur est en cours de fiabilisation.

La valeur présentée en réalisation 2017 doit être comparable, en termes de sources et de méthodologie, aux valeurs passées et à la prévision s'y rapportant.

Les commentaires techniques relatifs aux indicateurs transversaux reprennent les grandes lignes du mode de calcul présenté dans la circulaire relative à la préparation des volets « Performance » des PAP, en ajoutant le cas échéant une mention explicite des différences. S'agissant des indicateurs transversaux se rapportant à des fonctions support, il conviendra également de se référer à l'Annexe 6 *ter* « Fonctions support », par ailleurs jointe à la présente circulaire

d- Analyse, par objectif, des résultats et des écarts

Pour chaque objectif, après la présentation des valeurs des indicateurs, assorties des commentaires techniques mentionnés *supra*, une analyse des résultats est demandée. Cette analyse devra porter sur les écarts à la prévision initiale du PAP 2017 et montrera dans quelle mesure le programme a progressé ou non dans l'accomplissement de cet objectif. **La démarche de performance dépend largement de la qualité de l'analyse produite lors du RAP.**

Cette analyse pourra notamment s'appuyer sur la réponse aux questions suivantes :

- des évolutions stratégiques ont-elles été engagées lors de l'exercice ?
- le rythme de réalisation est-il satisfaisant ?
- des problèmes sont-ils relevés ? Sont-ils ponctuels ou récurrents ?
- dans ce dernier cas, des pistes de réformes ou des modifications sont-elles envisagées ? Ont-elles déjà été engagées ?
- si l'objectif est atteint : quels sont les éléments clés ayant permis sa réussite ? Quel a été l'impact du contexte ?
- *a contrario*, si l'objectif n'est pas atteint, les leviers d'action ont-ils été correctement mis en œuvre ? Étaient-ils pertinents ? Y a-t-il eu un contexte négatif imprévu ?
- quels enseignements en tirer ? Sur la mise en œuvre des leviers d'action ? Sur l'adéquation des leviers d'action ? Sur l'anticipation du contexte ?

Les responsables de programme doivent donner un sens aux résultats obtenus en les comparant aux objectifs formulés et en dégagant les zones d'amélioration potentielle et les initiatives et innovations mises en œuvre dès 2017 ou prévues sur l'exercice 2018.