

## **Annexe 3 : Rédaction du lot « Performance »**

**L'analyse des résultats des volets « Performance » des RAP 2012 constitue une des 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 2014.**

### **I - Bilan de la deuxième année de la programmation pluriannuelle**

Le contenu du bilan au niveau de la mission est présenté en annexe 2. Les indicateurs de mission sélectionnés lors de la finalisation des projets annuels de performances (PAP) 2012 apparaissent automatiquement en fin de bilan.

### **II - Bilan stratégique du programme**

Comme pour l'exercice du PAP 2013, la présentation du programme, désormais regroupée au sein du bilan stratégique, est établie en conformité avec les versions des exercices des RAP précédents.

Le bilan stratégique correspond à la réalisation de la présentation stratégique de chaque programme inscrit dans le PAP 2012.

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

1. une synthèse de l'analyse des résultats (et/ou écarts) du programme, à la lumière des principaux événements et réalisations<sup>1</sup> de 2012 ;
2. une appréciation de la performance du programme et de son évolution en 2012 ;
3. des pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2014, en indiquant le cas échéant les incidences plus immédiates sur la gestion 2013.

Il convient dans cette partie de rendre compte ou d'actualiser le cas échéant les engagements présentés dans le PAP 2012, en identifiant, quand cela est nécessaire, les modifications intervenues à partir du second semestre 2012.

Les développements s'attachent à présenter de façon synthétique et d'un point de vue qualitatif plutôt que quantitatif, les performances réalisées sur les différents axes stratégiques du programme.

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

### **III - Objectifs et indicateurs**

#### **a- Référence**

La référence se rapporte à la maquette du PAP 2012, soit la liste des objectifs et indicateurs de performance votés en loi de finances initiale (LFI) pour 2012. Les intitulés des objectifs et indicateurs restent ceux votés en LFI 2012, même s'ils ont évolué dans les PAP 2013. En outre, les indicateurs votés en LFI 2012 et supprimés en PAP 2013 doivent être renseignés, afin de restituer la lisibilité de l'exercice 2012 à la fois en PAP et en RAP.

---

<sup>1</sup> En cas de dépassement majeur de l'enveloppe, il convient d'en donner l'explication.

#### b- Données chiffrées

Sont mentionnés dans le RAP 2012, pour chaque indicateur et sous-indicateurs associés : le réalisé 2010, le réalisé 2011, la prévision initiale pour 2012 (celle du PAP 2012), la prévision actualisée pour 2012 (celle du PAP 2013), le réalisé 2012 et la valeur cible (en général 2013) inscrite en PAP 2012. 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 2012 des indicateurs de performance doit être renseignée. Si elle ne l'est pas, une explication de cette absence et un engagement sur une date ferme de documentation doivent être donnés dans le commentaire technique. En termes de format, les champs de données du tableau ne doivent pas être laissés vides (par défaut, mettre S.O. ou N.D.).

#### 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.

Les commentaires techniques apportent, pour chaque indicateur, les clés de lecture des chiffres. La source des données doit y figurer.

Ces commentaires apportent les précisions de définition indispensables à la bonne compréhension de l'indicateur ; le mode de calcul de l'indicateur est notamment rappelé. 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 2012 doit être comparable, en termes de méthodologie, aux valeurs passées et à la prévision s'y rapportant.

Les explications méthodologiques relatives 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.

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

Pour chaque objectif, après la présentation des valeurs des indicateurs, assorties de commentaires techniques, une analyse des résultats est demandée, portant sur le point des écarts à la prévision initiale du PAP 2012 et montrant en quoi le programme a progressé ou pas sur cet objectif. La qualité des volets « Performance » des RAP dépend largement de la qualité de l'analyse produite.

Il convient **d'expliquer les résultats** (réalisation 2012) et **les écarts** éventuels entre la réalisation 2012 et les prévisions (initiale et actualisée) 2012, d'une part, et entre la réalisation 2012 et la réalisation 2011, d'autre part. Il est important de ne pas se limiter à une analyse descriptive de l'écart mais bien d'exposer les principales raisons d'atteinte ou de non atteinte de la prévision.

Le but est de qualifier l'atteinte de l'objectif (résultat et écart à la prévision initiale), les avancées 2012 de l'objectif (écart à l'année antérieure) et d'identifier les pistes d'amélioration, en répondant par exemple aux questions suivantes :

- des évolutions stratégiques ont-elles été engagées lors de l'exercice ?
- la politique menée va-t-elle dans le bon sens ?
- 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 : est-ce grâce à la pertinence du plan d'action mis en œuvre ? est-ce dû à un contexte positif, non anticipé ?
- *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 ?
- quel regard porter sur la cible donnée dans le PAP 2012 (fixée mi-2011 pour le PLF 2012) ? quel regard porter sur la cible fixée dans le PAP 2013 ?

**Cette partie doit faire l'objet d'une attention particulière. Elle met en effet en lumière une étape cruciale de la démarche de performance consistant à s'assurer que chaque objectif est en bonne voie d'être réalisé et de recadrer au besoin l'action.**

**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 2012 ou sur la gestion 2013.**