



Préparation des RAP 2008

**Séances d'information
du 27/01 et 02/02**



Plan général de la présentation



Introduction

Calendrier

Retour d'expérience 2007

Dépenses fiscales

Retraitements des données 2007 au format 2008

JPE du titre 2 et des emplois

JPE des autres titres

Analyse des coûts

Performance

Opérateurs

La LOLF, c'est s'engager et rendre compte de ses résultats

- Une **exigence démocratique...**
 - à l'égard du citoyen et de ses représentants ;
 - mais aussi de l'utilisateur et du contribuable.

- **...confirmée par la LOLF (art 1, 7, 54,...)**

- Et une **contrepartie** de la **liberté de gestion** :
 - davantage de marges de manœuvre aux gestionnaires
 - mais mesure de la performance de leur action

- **Le RAP est un des outils de la responsabilisation des gestionnaires sur les résultats**

Rendre compte : une dimension essentielle de la démarche de performance du budget de l'Etat

la finalité de la démarche de performance =

s'engager et rendre compte des résultats

« pour améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers des objectifs prédéfinis »

- avec introduction d'**objectifs**, assortis d'**indicateurs**
- *en expliquant mieux les déterminants de la dépense (JPE, opérateurs, analyse des coûts, dépenses fiscales,...)*
- avec un « **rendre compte** »
- avec instauration d'une **boucle vertueuse**

Le chaînage vertueux : réorienter N+1 à partir des résultats N-1

Pour chaque programme :

un engagement sur les RESULTATS

le Projet Annuel de Performances (PAP)

résultats attendus

**Chaînage vertueux =
réorienter l'action N+1
en fonction des résultats N-1**

résultats obtenus

le compte rendu des RESULTATS

le Rapport Annuel de Performances (RAP)

RAP 2008

- annexes à la LR déposés (avec le CGE) avant le 1^{er} juin

■ **RAP** = correspondant du **PAP**

se présente avec les mêmes rubriques :

- crédits en AE et CP, par action et par nature
- dépenses fiscales,
- stratégie, objectifs, indicateurs,
- JPE (autres dépenses, dépenses personnel, par action),
- opérateurs,
- analyse des coûts

- **Comparaison à la prévision (LFI) et à l'année précédente, avec analyse des résultats et écarts**



Calendrier des RAP 2008

L'avancement du calendrier d'élaboration des RAP par rapport à l'an dernier

- La Cour a besoin des RAP pour finaliser son rapport sur la gestion 2008 annexé à la LR
 - analyse finalisée fin avril (2ème partie du RRGB)
 - une vingtaine de programmes font l'objet d'un examen attentif

- La Cour souhaite donc que la transmission des RAP soit avancée
 - la vingtaine de programmes faisant l'objet d'un examen attentif devront être communiqués **avant le 6 avril** (liste des programmes en annexe)
 - l'ensemble des RAP devra être transmis à la Cour **avant le 20 avril**

- Ceci implique d'ajuster le calendrier en conséquence, en tirant partie de la stabilisation des données d'exécution dès la fin janvier

CP : l'expérience de l'an dernier montre que les données n'ont évolué que de façon très marginale après la fin de la période complémentaire

- Les données évoluent sous l'effet des corrections de la DGFIP :
 - les besoins de correction sont identifiés lors des travaux d'inventaire
 - les corrections sont neutres pour l'essentiel sur la dépense d'un programme (réimputations)
 - et réalisées avec l'accord du gestionnaire concerné
- Ces corrections sont mineures :

Nombre de programmes concernés	Nombre de corrections en moyenne	Montant maximum
11	entre 1 et 2	850.000 €

Entre la fin de la période complémentaire et le 9 mars 2008. Sur un périmètre hors mission défense et programme 203 de la mission Transport.

AE : des facteurs exceptionnels pour la gestion 2007

- L'alimentation de l'application NDC par Accord ne s'est pas correctement déroulée
- Pendant plusieurs semaines, les consommations d'AE en 2007 (gestion achevée) et en 2008 (gestion en cours) ont été erronées
- Ce problème, suivi par les équipes de l'AIFE et de la DGFIP, ne devrait pas se renouveler

Dès lors, les travaux sur la JPE et les dépenses en coût complet peuvent débuter dès la fin janvier sur la base de données relativement stabilisées

- Les données d'exécution ne seront chargées qu'à deux reprises dans l'application Farandole, contrairement aux modifications « en temps réel » de l'année dernière :
 - Elles ont été chargées dans Farandole
 - Elles le seront une seconde fois le 9 mars (données définitives en AE et en CP, suite à l'arrêté des comptes)

- Pour limiter les besoins d'ajustement des commentaires du volet JPE, du fait de l'évolution des données, il est proposé de commenter l'exécution à la centaine de milliers d'euro près
 - Les données seraient ainsi commentées au million d'euro avec un chiffre après la virgule

Principales échéances pour l'élaboration des RAP

Lot	Ouverture du lot Farandole pour la saisie	Date limite de livraison du lot (RAP des programmes prioritaires)	Date limite de livraison du lot (RAP des autres programmes)
Retraitement de l'exécution 2007 au format 2008	Ouverts	20-févr.-09	
CAC		20-mars-09	
Ventilation des actions 98 et 99		20-mars-09	3-avr.-09
Performance		20-mars-09	3-avr.-09
Justification au premier euro T2 et HT2 <i>notamment PPP, CPER, DF...</i>		20-mars-09	3-avr.-09
Opérateurs		20-mars-09	3-avr.-09

- Livraison des évaluations de **dépenses fiscales à forts enjeux** avant le 20 février



Les dates de livraison sont des **échéances**. La saisie et les livraisons peuvent bien entendu être réalisées avant ces dates (la qualité de la relecture sera améliorée).



Le calendrier détaillé est présenté dans la circulaire RAP 2008.

Points de vigilance (1/2)

- Retraitement de l'exécution 2007 au format 2008 pour s'assurer de la comparabilité des données
 - Ceci aura un impact sur le volet CAC (ajustement de la matrice 2007)

- Opérateurs : le vote des comptes doit intervenir dans les délais impartis par le RGCP
 - les comptes doivent être arrêtés au plus tard **en avril** (articles 185 et 221 du RGCP)
 - compte-tenu du délai d'un mois d'approbation des comptes par les membres du conseil d'administration, ils doivent être impérativement **votés avant la fin du mois de mars**
 - un point d'attention particulier pour les **programmes qui comportent un nombre important d'opérateurs et seront transmis le 6 avril** : P150 (Enseignement supérieur), P131 (Culture), P134 (MINEIE) et P154 (Agriculture)

Points de vigilance (2/2)

- CAC : calendrier -> il faut anticiper au maximum ce qui peut l'être

- Dépenses fiscales :
 - Livraison des évaluations de dépenses fiscales à forts enjeux avant les conférences de performance : 20 février
 - La démarche d'évaluation sera étendue à de nouvelles dépenses fiscales (15 dépenses fiscales évaluées en PLF 2009)

- Performance :
 - S'assurer de la disponibilité des informations dans les délais pour alimenter les indicateurs de performance
 - Soigner le bilan stratégique

Les réunions techniques organisées début février vont permettre de préparer les RAP 2008

Les réunions techniques permettront **d'analyser l'exécution 2008 en détail**, notamment au travers des thèmes suivants :

- **Principaux choix de gestion, écarts avec la prévision initiale et 2007**
Utilisation des crédits et des emplois qui ont découlé de ces choix : redéploiements au sein du programme, de la mission, du ministère, utilisation de la fongibilité asymétrique
- **Analyse des déterminants de la dépense en exécution et écarts avec la prévision initiale**
Ex. : nombre de logements construits, coût unitaire constaté, avancement des projets...
- **Autres facteurs expliquant l'exécution des crédits et des emplois**
Facteurs organisationnels, architecture des BOP...
- **Analyse des restes à payer à fin 2008**
Explications. Prévision de couverture des AE engagées par des CP lors des gestions 2009, 2010 et suivantes...

Elles permettront également d'échanger sur **les retraitements de l'exécution 2007 au format 2008**.



Retour d'expérience

Les rapporteurs spéciaux du Parlement ont souligné un certain nombre de progrès dans les RAP 2007

- Les rapporteurs se sont félicités des progrès notamment sur la JPE, la performance et les bilans stratégiques
- Ils font des préconisations :
 - enrichir les informations afférentes aux **dépenses fiscales**
 - enrichir les informations relatives aux **opérateurs de l'Etat**
 - présenter les **partenariats public-privé** de façon plus détaillée
 - enrichir la JPE (motifs des mouvements de crédits, origine et l'emploi des fonds de concours et des attributions de produit, fongibilité asymétrique)
 - renseigner les indicateurs du PAP 2008 même lorsqu'ils ne sont pas conservés à l'avenir
- Certaines préconisations ont été mises en œuvre dans les PAP 2009 et le seront également dans les RAP 2008



La qualité des RAP dépend avant tout de la qualité de vos commentaires et analyses.

Au-delà des chiffres, c'est l'analyse qui importe : verbatim des séances publiques d'examen du PLR2007 au Parlement

Il ne s'agit pas de disséquer des tableaux de chiffres, mais d'**apprécier dans quelle mesure la performance, a été, en 2007, au rendez-vous des objectifs annoncés** par le Gouvernement lors de la présentation du projet de loi de finances initial *Didier Migaud (AN 12.06.2008)*

Favoriser un dialogue dynamique entre les ministres et les parlementaires

Didier Migaud (AN 12.06.2008)

... consacrer plus de temps à l'**appréciation, fondée sur le RAP, de l'exécution des budgets en fonction des objectifs que le ministre s'était fixés dans le PAP** *Didier Migaud (AN 18.06.2008)*

Pour ce qui est des indicateurs, qu'il conviendra certainement de faire évoluer, de bons résultats.... *Didier Migaud (AN 12.06.2008)*

L'administration travaille en tout cas à affiner les indicateurs de performance...ces indicateurs seront à votre disposition l'année prochaine.
Garde des sceaux (AN 12.06.2008)

Certains indicateurs majeurs pour l'évaluation des performance de l'enseignement scolaire sont encore absents des PAP et RAP...

Didier Migaud (AN 17.06.2008)

La maîtrise des frais de justice ne remet nullement en cause l'action publique

Didier Migaud (AN 12.06.2008)

le RAP devrait commenter et expliquer une dépense de 1,4 milliards d'euros

Charles de Courson (AN 30.06.2008)

... que nous puissions accomplir, pour chaque mission et chaque programme, un vrai travail dévaluation des performances en comparant ce qui avait été prévu et a été réalisé , en demandant des explications aux responsables sur les écarts et en débattant sur les résultats, afin de savoir, tout simplement, si les objectifs annoncés aux Français ont été atteints *Yves Censi (AN 30.06.2008)*

RAP 2007 : avis du Parlement AN

Cf. introduction de l'exposé général du rapport de la commission des finances de l'Assemblée Nationale

(rapport 1004 déposé le 25 juin 2008 sur le projet de loi de règlement et des comptes et rapport de gestion 2007)

- reconnaissance des améliorations par rapport à 2006
- affichage de l'objectif d'un RAP
= permettre de "porter un jugement éclairé"
- chaînage vertueux et finalité du RAP
= préparation active de l'avenir
- nous voulions des RAP qui soient de vrais RAP, avec un plus par rapport aux RAP 2006, livrés dans les temps...

RAP 2007 : avis du Parlement AN

(rapport 1004 déposé le 25 juin 2008 sur le projet de loi de règlement et des comptes et rapport de gestion 2007)

Surtout, les rapports annuels de performances (RAP) annexés au présent projet, **dont le contenu a été enrichi par rapport à l'année dernière, devraient permettre de porter un jugement éclairé sur la gestion des deniers publics et sur les résultats obtenus par chaque responsable de programme.** La loi de règlement n'est donc plus la simple – et parfois austère – constatation d'un résultat budgétaire synthétique et abstrait : **elle est désormais l'occasion de « rendre compte », au plein sens du terme.** C'est pourquoi le présent rapport comporte cette année un second tome présentant les observations de l'ensemble des rapporteurs spéciaux sur les missions et programmes dont ils ont la charge. C'est également pourquoi la discussion du présent projet donne lieu à plusieurs débats thématiques, en présence des ministres concernés, en commission élargie et en séance publique.

Conformément au « chaînage vertueux » visé par la LOLF, l'examen des résultats de 2007 doit, pour notre stratégie budgétaire d'ensemble comme pour chacune des politiques publiques financées par l'État, servir à tirer des enseignements utiles en vue des prochaines échéances : le débat d'orientation budgétaire cet été et, surtout, l'examen du projet de loi de finances pour 2009 à l'automne prochain. **L'intérêt du présent projet de loi de règlement réside donc moins dans l'autopsie d'un passé inerte que dans la préparation active de l'avenir**

RAP 2007 : avis du Parlement Sénat

Cf. introduction de l'exposé général du rapport de la commission des finances du Sénat (rapport 433 déposé le 2 juillet 2008 sur le projet de loi de règlement et des comptes et rapport de gestion 2007)

- un travail d'analyse des RAPs par les rapporteurs
= analyser les rapports en détail pour évaluer
- juger de la pertinence de la démarche de performance et Top10 des missions
- chaînage vertueux et finalité du RAP
= socle sur lequel le DOB doit s'appuyer

- nous voulions des RAP qui soient de vrais RAP, avec un plus par rapport aux RAP 2006, livrés dans les temps...

RAP 2007 : avis du Parlement Sénat

(rapport 433 déposé le 2 juillet 2008 sur le projet de loi de règlement et des comptes et rapport de gestion 2007)

Pour son deuxième examen en mode LOLF, le projet de loi de règlement des comptes pour 2007 est en passe de s'imposer comme **un des temps forts du cycle budgétaire**. [...]

Cette année, la novation vient d'abord du renforcement de la publicité donnée aux travaux de nos 43 collègues rapporteurs spéciaux qui font l'objet du tome II du présent rapport. Celui-ci rassemble les contributions des rapporteurs spéciaux **analysant les rapports annuels de performances** annexés au présent projet de loi de règlement.

Ces rapports viennent utilement préparer les auditions ministérielles qui ont été tenues, comme l'année dernière, en « **petit hémicycle** », [...]

Le tome I du présent rapport, - consacré à un exposé général retraçant les résultats de l'exécution budgétaire et aux commentaires des articles - se fera l'écho de ce travail **en présentant, comme en 2006, un palmarès des différentes missions mesurant la pertinence de la démarche de performance**, sachant que les rapporteurs spéciaux ont pu compléter les éléments de synthèse homogènes fournis par la direction du budget par une évaluation fondamentalement qualitative, fondée sur leurs travaux de contrôle.

[...]

De ce point de vue, **le présent projet de loi de règlement des comptes constitue le socle sur lequel le débat d'orientation budgétaire pour 2009 doit s'appuyer**, et permet de donner une **impulsion franche à la mise en oeuvre de la révision générale de politiques publiques (RGPP)**.

RAP 2007 : avis du Parlement Sénat

(rapport 433 déposé le 2 juillet 2008 sur le projet de loi de règlement et des comptes et rapport de gestion 2007)

B. UNE MESURE DE LA PERFORMANCE ENCORE PERFECTIBLE

Comme le souligne la Cour des comptes dans son rapport sur les résultats et la gestion budgétaire de l'Etat pour l'exercice 2007, « *l'analyse de l'exécution 2007 montre que l'Etat est encore très largement, s'agissant de la mise en oeuvre d'une démarche budgétaire tournée vers les résultats, dans une phase de définition des outils et des méthodes ; en témoignent les problèmes nombreux et persistants d'élaboration de référentiels* ».

Ce constat, partagé par la plupart des rapporteurs spéciaux de votre commission, tant dans le cadre de l'analyse des rapports annuels de performances que dans celui de leurs travaux de contrôle, conduit à conclure à une « **démarche de performance en trompe-l'oeil** » pour la plupart des services de l'Etat. Certains ministères ont, par exemple, supprimé en priorité les indicateurs qui faisaient apparaître des performances médiocres ou en dégradation.

Par ailleurs, les indicateurs d'efficience (coût des fonctions support, indicateur de dispersion immobilière....) ne sont toujours pas réalisés selon la même méthodologie au sein des rapports annuels de performance. Enfin, même lorsque les indicateurs apparaissent renseignés, un rapide « audit » conduit trop souvent à devoir en contester le mode d'élaboration.

Le « palmarès » issu des travaux des rapporteurs spéciaux tend à souligner, avec quatre missions exemplaires, que **cette démarche de performance est possible, dès lors qu'une volonté politique s'exprime clairement, au plus haut niveau**. Elle incite les missions pour lesquelles des **carences graves** sont constatées à rattraper au plus vite leur retard.

La lecture des indicateurs ne permet toujours pas de dégager une appréciation sur l'évaluation des performances des administrations : **c'est tout le pilotage par objectif des services de l'Etat qui est en panne**.

[...]

RAP 2007 : avis du Parlement AN et Sénat

- **Une analyse par mission des RAP :**
les tomes 2 font 500 pages et citent 700 fois chacun la performance
- **Auditions de ministres :**
AN : 3 ministres en séance plénière + 6 en commissions élargies
(on y aborde l'action menée et non la seule consommation des crédits)
Sénat : 13 ministres entendus en « petit hémicycle »
- **Une démarche progressive :**
acceptée tant pour les travaux du parlement que pour les RAPs
l'amélioration par rapport à l'an dernier est soulignée,
les manques sont évoqués sans que ce soit une faute ou un reproche majeur
- **Une approche constructive :**
 - . regret de ne pas exploiter plus la richesse des RAPs
 - . appui du Parlement sur la Cour et apport des travaux de la Cour au Gouvernement pour s'améliorer
 - . un examen « aussi utile au ministre qu'au parlement »

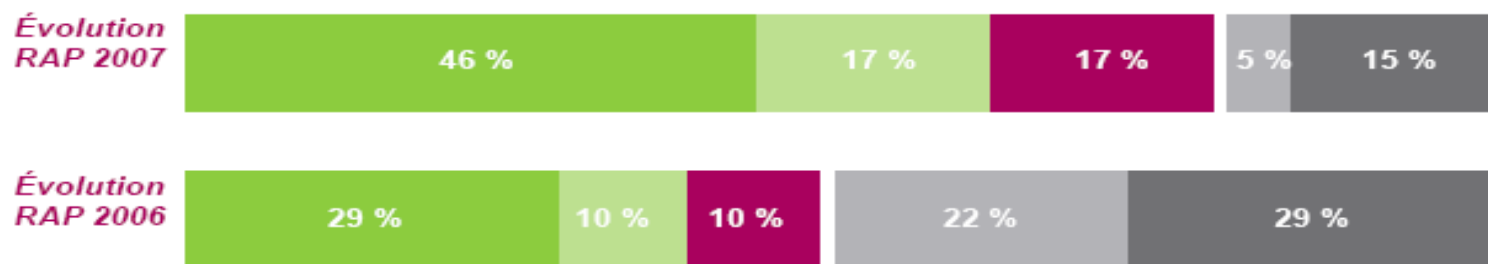
Pour consulter les rapports parlementaires sur les RAP 2007

- <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rapports/r1004-tll.asp>
- <http://www.senat.fr/rap/l07-433-2/l07-433-2.html>

Mieux utiliser le levier de la Performance

Ce que nous avons fait en 2008 en matière de communication

- Mise en ligne de la LR et de ses annexes, dont les RAPs, www.performance-publique.gouv.fr dès le dépôt au parlement
- Réalisation d'une évaluation de la performance 2007 par indicateur
80 % des indicateurs (50% en 2006) peuvent être évalués
et parmi eux, comme en 2006 :
 - 20 % ne montrent **aucune progression de la performance**, ayant un résultat trop éloigné de la prévision,
 - 20 % montrent une **évolution significative**, mais inférieure à la prévision
 - 60 % montrent une **amélioration conforme** à la prévision



RAP 2007 : édition d'une fiche par mission

LES MISSIONS DU BUDGET GÉNÉRAL DE L'ÉTAT
MISSION JUSTICE

Coûts complets par programmes au sein de la mission
en millions d'euros

TOTAL DE LA MISSION : 5 794 M€

Programme	Montant (M€)	Pourcentage
1. Justice judiciaire	2 573 M€	44,41 %
2. Administration pénitentiaire	2 605 M€	45,13 %
3. Protection judiciaire de la jeunesse	771 M€	13,31 %
4. Accès au droit et à la justice	425 M€	7,34 %
5. Conduite et pilotage de la politique de la justice et organismes rattachés	80 M€	1,38 %

Performance : évolution 2007

Réalisation conforme
Évolution significative
Pas d'amélioration
Comparaison impossible
Données non renseignées

2007 : 58 indicateurs

Catégorie	Pourcentage
Réalisation conforme	33 %
Évolution significative	20 %
Pas d'amélioration	19 %
Comparaison impossible	14 %
Données non renseignées	14 %

Évaluation des dépenses fiscales

Exemple de dépenses fiscales rattachées à la mission :

Taux de 0,5 % applicable aux prestations réalisées par les avocats et les avoués dans le cadre de l'acte judiciaire.

Franchise en base pour les avocats et les avoués dont le chiffre d'affaires n'excède pas 37 400 €.

2008 : < 0,1 Md€
2007 : < 0,1 Md€

Projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion pour l'année 2007 ■ Jeudi 29 mai 2008

les coûts complets par programme

l'évaluation de la performance

une estimation du montant des dépenses fiscales

Annoncé au Forum
Responsables Programme
le 7 nov 2008

Mieux utiliser le levier de la Performance

Ce que nous souhaitons faire à partir de 2009

La CF de l'AN va regarder
de très près la
performance des RAPs
2008

- Favoriser le développement d'une culture du résultat
 - en incitant à regarder davantage qu'aujourd'hui **les résultats obtenus (cible: ministres, Parlement, presse...), donc en communiquant dessus ;**
 - en encourageant les responsables (programme, BOP) **à utiliser la performance** (résultats) et la connaissance des coûts **dans l'allocation interne des moyens** en s'appuyant sur leur réseau de contrôleurs de gestion
- Le rôle de la direction du Budget est d'organiser une communication transversale en :
 - *phasant le calendrier de communication*
 - *offrant un support de communication et d'accès à l'information*
 - *promouvant des indicateurs transversaux (ex : fonctions support)*
- **Cette communication transversale doit être déclinée dans une communication plus fine assurée par les ministères : préparer l'échéance de fin mai (publication des RAP)**
- À terme, le rôle de la DB est aussi de développer une méthodologie de « cotation » des programmes et de diffuser les résultats des évaluations
Calendrier à discuter ensemble (2010 pour les RAP 2009 ?)

Dépenses fiscales



➤ Présentation générale

- **Définition**

Une dépense fiscale est une disposition fiscale dérogatoire induisant pour l'État une perte de recettes.

- **Chiffrages**

Le chiffrage des dépenses fiscales est assuré par la Direction de la législation fiscale, bureau A.

Les montants publiés en projet de loi de règlement 2008 seront identiques à ceux rendus publics en PLF 2009 hormis exceptions (cf. « Voies et moyens tome 2 »).

- **Contexte politique**

Le Parlement témoigne d'un très fort intérêt pour les dépenses fiscales. Cf. notamment les rapports spéciaux dédiés aux RAP 2007.

➤ Evaluations des dépenses fiscales à forts enjeux

- **Objectif**

Informer le Parlement sur l'efficacité de certaines dépenses fiscales emblématiques.

- **Échéance**

L'évaluation de deux pages maximum doit être transmise avant le **20 février 2009** aux bureaux sectoriels de la DB.

- **Interlocuteurs**

Vos correspondants habituels au sein des bureaux sectoriels de la DB.

➤ Structure des évaluations des dépenses fiscales

- 1) Objectif visé
- 2) Pertinence et degré d'atteinte de l'objectif
- 3) Coût et nombre de bénéficiaires
- 4) Efficience
- 5) Comparaison entre recours à la dépense fiscale et à la dépense budgétaire

21 évaluations de dépenses fiscales (1/3)

N°	Impôt	21 évaluations des dépenses fiscales à forts enjeux	2008	Mission principale (intitulé PLF 2008)	Pgm	Prog principal
070101	TH	Exonération en faveur des personnes âgées, handicapées ou de condition modeste	1.227	Solidarité, insertion et égalité des chances	157	Handicap et dépendance
110102	IR	Demi-part supplémentaire pour les contribuables vivant effectivement seuls ayant eu un ou plusieurs enfants à charge	1.600	Solidarité, insertion et égalité des chances	106	Actions en faveur des familles vulnérables
110201	IR	Réduction d'impôt au titre des dons	950	Sport, jeunesse et vie associative	163	Jeunesse et vie associative
110203	IR	Crédit d'impôt pour frais de garde des enfants âgés de moins de 6 ans	840	Solidarité, insertion et égalité des chances	106	Actions en faveur des familles vulnérables
110214	IR	Réduction d'impôt au titre de l'emploi, par les particuliers, d'un salariné à domicile sans condition particulière jusqu'aux revenus 2006 et, à compter des revenus 2007, pour les seuls contribuables n'exerçant pas une activité professionnelle ou demandeurs d'emploi depuis moins de trois mois	1.200	Travail et emploi	103	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi
110222	IR	Crédit d'impôt pour dépenses d'équipements de l'habitation principale en faveur des économies d'énergie et du développement durable	2.050	Écologie, développement et aménagement durables	174	Énergie et après-mines

21 évaluations de dépenses fiscales (2/3)

34

N°	Impôt	21 évaluations des dépenses fiscales à forts enjeux	2008	Mission principale (intitulé PLF 2008)	Pgm	Prog principal
110246	IR	Crédit d'impôt au titre de l'emploi d'un salarié à domicile pour les contribuables exerçant une activité professionnelle ou demandeurs d'emploi depuis au moins trois mois	1.500	Travail et emploi	103	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi
120108	IR	Exonération des sommes versées au titre de la participation , de l'intéressement et de l'abondement aux plans d'épargne salariale	1.000	Engagements financiers de l'État	145	Épargne
120117	IR	Exonération des indemnités et prestations servies aux victimes d' accidents du travail et de maladies professionnelles	830	Santé	183	Protection maladie
120202	IR	Exonération des prestations familiales , de l'allocation aux adultes handicapés ou des pensions d'orphelin, de l'aide à la famille pour l'emploi d'une assistante maternelle agréée, de l'allocation de garde d'enfant à domicile, et, depuis le 1er janvier 2004, de la prestation d'accueil du jeune enfant	1.650	Solidarité, insertion et égalité des chances	106	Actions en faveur des familles vulnérables
140119	IR	Exonération ou imposition réduite des produits attachés aux bons ou contrats de capitalisation et d' assurance-vie	2.600	Engagements financiers de l'État	145	Épargne
200302	IR - IS	Crédit d'impôt en faveur de la recherche	1.390	Recherche et enseignement supérieur	172	Recherches scientifiques et technologiques pluridisciplinaires
210309	IR - IS	Réduction d'impôt au titre des dons faits par les entreprises à des œuvres ou organismes d'intérêt général	250	Sport, jeunesse et vie associative	163	Jeunesse et vie associative

21 évaluations de dépenses fiscales (3/3)

35

N°	Impôt	21 évaluations des dépenses fiscales à forts enjeux	2008	Mission principale (intitulé PLF 2008)	Pgm	Prog principal
210313	IR - IS	Prêt à taux zéro (crédit d'impôt au titre d'une avance remboursable ne portant pas intérêt)	500	Ville et logement	135	Développement et amélioration de l'offre de logement
560104	ENR - TIM	Exonération en faveur de certains contrats d'assurance maladie complémentaire	1.900	Santé	183	Protection maladie
710103	TVA	Régime des départements de la Guadeloupe, de la Martinique et de la Réunion; fixation des taux à : - 8,5 % pour le taux normal ; - 2,1 % pour le taux réduit	1.150	Outre-mer	123	Conditions de vie outre-mer
720107	TVA	Exonération des services rendus aux personnes physiques par les associations agréées en application de l'article L. 7232-1 du code du travail	550	Travail et emploi	103	Accompagnement des mutations économiques et développement de l'emploi
730205	TVA	Taux de 5,5 % pour la fourniture de logements dans les hôtels	1.570	Économie	223	Tourisme
730213	TVA	Taux de 5,5 % pour les travaux d'amélioration, de transformation, d'aménagement et d'entretien portant sur des logements achevés depuis plus de deux ans	5.100	Ville et logement	135	Développement et amélioration de l'offre de logement
730303	TVA	Taux de 2,10 % applicable aux médicaments remboursables ou soumis à autorisation temporaire d'utilisation et aux produits sanguins	1.100	Santé	171	Offre de soins et qualité du système de soins
800107	TICPE	Exonération plafonnée de taxe intérieure de consommation pour les esters méthyliques d'huiles végétales, les esters méthyliques d'huile animale, les biogazoles de synthèse, les esters éthyliques d'huile végétale incorporés au gazole ou au fioul domestique, le contenu en alcool des dérivés de l'alcool éthylique et l'alcool éthylique d'origine agricole incorporé directement aux supercarburants ou au superéthanol E85	939	Agriculture, pêche, alimentation, forêt et affaires rurales	154	Économie et développement durable de l'agriculture, de la pêche et des territoires
		TOTAL	31.396			(millions d'euros)

NB : les dépenses fiscales grisées correspondent aux nouveaux avantages fiscaux évalués en PLR 2008.

Retraitement de l'exécution 2007 au format 2008



L'exécution 2007 sera présentée après retraitements dans les tableaux relatifs aux crédits et aux emplois des RAP 2008

Objectif : assurer la comparabilité entre les exécutions 2007 et 2008

- Il est demandé à chaque ministère (lorsque c'est nécessaire) de retraiter l'exécution 2007 dans le format de la maquette MPA 2008
- Dans les échéanciers de CP associés aux AE, les restes à payer au 31 décembre 2007 devront aussi être retraités lorsque la maquette a évolué
- Enfin, l'analyse des coûts 2007 sera retraitée sur la base des ventilations interne et externe de la maquette 2008
- Les retraitements feront l'objet d'une **présentation par les ministères aux bureaux sectoriels** de la direction du Budget (réunions techniques)
- Les retraitements seront ensuite saisis par les ministères dans Farandole. Un **guide pratique de saisie est disponible sous Farandole**



Pour plus de détails, se référer aux annexes 3, 6 et 7 de la circulaire RAP 2008.

JPE des dépenses de personnel (T2) et des emplois



- ❑ Cette partie comporte plusieurs innovations répondant à deux objectifs principaux :
- ❑ Mieux rendre compte de l'exécution de la politique du gouvernement en matière d'emplois et de retour catégoriel
 - L'effort de réduction des effectifs constitue un axe structurant de la politique du gouvernement. Au-delà du respect des plafonds d'emplois, qui ne sont pas toujours cohérents avec les crédits de titre 2 comme l'a montré l'exécution 2008, il convient de vérifier que l'évolution des ETPT par rapport à 2007 a bien été conforme aux schémas d'emplois arrêtés.
 - L'intéressement des agents aux efforts de productivité demandés via le « retour catégoriel » doit également faire l'objet d'un suivi particulier. Un tableau spécifique a été ajouté dans cette optique.
- ❑ Mieux informer le Parlement sur la répartition des effectifs et sur les facteurs d'évolution de la masse salariale
 - Un tableau renseignera sur la répartition des emplois entre administration centrale, services déconcentrés et services à l'étranger
 - Un tableau synthétique donnera enfin les principaux facteurs d'évolution de la masse salariale en 2008 (mesures générales et catégorielles, GVT, évolution des effectifs...)

Les ETPT

Les RAP comporteront **3 tableaux** concernant les emplois :

1/ Le premier tableau portera comme l'année dernière sur la **consommation du plafond d'emplois**.

- ❑ Les ministères se baseront sur l'Outil de décompte des emplois (ODE) pour renseigner le tableau mais en prenant soin d'effectuer les retraitements nécessaires (concernant notamment les personnels mis à disposition) au rapprochement de l'exécution d'une part et de la LFI et des transferts d'autre part.
- ❑ Les éventuelles sous/sur-consommations du plafond d'emplois devront être expliquées dans la partie texte et replacées dans le cadre plus global de la consommation du plafond d'emplois ministériel.
- ❑ **Une colonne est ajoutée pour mettre en évidence l'évolution des emplois entre 2007 et 2008.** Les ministères indiqueront dans la partie texte si cette évolution est conforme au schéma d'emplois de la LFI 2008. Les changements de périmètre du programme liés par exemple à des transferts en budgétisation, à la décentralisation ou à des retards dans les recrutements pourront justifier les éventuels écarts.

- ❑ **Le deuxième tableau** précisera les entrées et les sorties en ETP. Une attention particulière sera portée aux **départs à la retraite** compte tenu de la règle du non remplacement d'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite.
- ❑ Enfin, un **troisième tableau** permettra d'informer le Parlement sur la **répartition des effectifs entre les services**. Il sera complété en ETP et en ETPT afin de faciliter la consolidation des emplois avec les opérateurs.

	ETPT	ETP
administration centrale		
services déconcentrés		
services à l'étranger		
autres*		
Total		

* distinguer notamment les services à compétence nationale, les emplois sous-plafond dans les opérateurs, les établissements dotés de l'autonomie financière

Facteurs d'évolution de la masse salariale	en M€
Socle Exécution 2007 retraitée	298,0
<i>Exécution 2007 hors CAS pensions</i>	300,0
<i>Changements de périmètre du Programme 2008/2007</i>	1,0
<i>Débasage/rebasage dépenses non reconductibles</i>	-3,0
Impact du schéma d'emplois	-7,0
<i>dont EAP schéma d'emplois n-1</i>	-3,0
<i>dont schéma d'emplois n</i>	-4,0
Mesures Catégorielles	3,5
Mesures générales	3,3
<i>dont EAP augmentation du point d'indice 2007</i>	1,0
<i>dont augmentation du point d'indice en 2008</i>	1,5
<i>dont GIPA</i>	0,5
<i>dont mesures bas salaires</i>	0,3
GVT solde	0,0
<i>dont GVT positif</i>	3,0
<i>dont GVT négatif</i>	-3,0
Autres (détailler dans la partie texte)	0,5
TOTAL	298,3

Eléments salariaux

❑ Un nouveau tableau a été inséré au début de cette rubrique afin de **donner une vision synthétique des principaux facteurs d'évolution de la masse salariale.**

❑ Ce tableau permet d'expliquer l'évolution de la masse salariale en 2008 par rapport à 2007.

❑ Il nécessite au préalable de partir **d'une exécution 2007 retraitée des changements de périmètre du programme** (transferts et décentralisation prévus en LFI 2008) **et des mesures non reconductibles survenues en 2007** (primes exceptionnelles).

Mesures catégorielles

- ❑ Le retour catégoriel est devenu un axe structurant de la politique salariale du Gouvernement en faveur des fonctionnaires. Il est donc nécessaire de rendre compte plus précisément de l'utilisation des enveloppes catégorielles.
- ❑ Un nouveau tableau est inséré dans les RAP afin de lister les mesures catégorielles mises en œuvre et de préciser leur coût budgétaire (y compris charges sociales mais hors pensions) pour l'année 2008 et en année pleine.

Catégorie/intitulé de la mesure	ETPT concernés	Mois	Coût 2008	coût en année pleine
<i>Effets extension année pleine mesures 2007</i>				
<i>Mesures statutaires :</i>				
Grilles / réformes statutaires				
Avancement de grade (modification du taux promu-promouvable)				
<i>Mesures indemnitaires :</i>				
Primes (distinguer primes pérennes et primes non reconductibles)				
<i>Transformations d'emploi (requalification)</i>				
TOTAL :				

CAS Pensions

Le dernier tableau rend compte de l'exécution des crédits de CAS pensions. Les écarts par rapport à la LFI seront expliqués afin que les éventuelles erreurs d'assiette puissent être prises en compte dans le cadre du PLF 2010.

	Réalisation 2007	LFI 2008	Réalisation 2008
Contribution employeur au CAS pensions	0	0	0
<i>dont civils (y.c. ATI)</i>			
<i>dont militaires</i>			
<i>dont ouvriers d'État (subvention d'équilibre FSPOEIE)</i>			
Contribution employeur au FNAL			

L'indicateur de gestion des ressources humaines

- ❑ Cet indicateur présente un intérêt tant pour la DB que la DGAFP afin de connaître l'efficacité de la gestion des ressources humaines (comparaison des moyens mis en œuvre par rapport aux résultats obtenus).
- ❑ Cet indicateur est un ratio construit en rapportant les effectifs « gérants » aux effectifs « gérés » (*combien de gestionnaires pour un agent géré ?*)
- ❑ Par simplicité, on se limitera aux effectifs intégralement gérés par le ministère et décomptés dans son plafond d'emplois.

JPE des dépenses autres que de personnel (HT2)



Éléments de cadrage sur la justification au premier euro (JPE) des RAP 47

■ Objectifs :

- Informer le Parlement sur l'utilisation effective des moyens humains et financiers votés pour 2008
- Présenter les déterminants de la dépense réels de 2008

■ Deux logiques :

- Une justification au premier euro des crédits consommés en 2008
- Une justification des écarts significatifs par rapport aux prévisions des PAP 2008 :
 - ↳ Ces écarts devront être justifiés au regard de l'évolution des déterminants de la dépense, d'une part, et de l'adaptation de la stratégie du programme d'autre part.
 - ↳ Les explications devront être proportionnées à l'enjeu budgétaire des dépenses effectuées

■ Le Parlement compte sur la qualité des analyses présentées dans les RAP pour éclairer sa compréhension des résultats de la gestion publique.

La partie JPE des RAP comporte :

1- Une partie consacrée aux éléments transversaux au programme

- Tableaux récapitulatifs (*renseignés automatiquement*),
- Analyse de l'exécution des dépenses hors personnel,
- Grands projets transversaux et crédits contractualisés,
- Coûts synthétiques transversaux.

2- Un suivi des crédits de paiement associés à la consommation des autorisations d'engagement

3- Une justification des crédits par action

4- Partie consacrée aux grands projets et au ratio d'efficience bureautique

1- Éléments transversaux au programme

2- Suivi des crédits de paiement associés à la consommation des autorisations d'engagement

3- Justification des crédits par action

4- Partie consacrée aux grands projets et ratio d'efficacité bureautique

Présentation des crédits sous forme de tableaux (*renseignés automatiquement*) :

- Un tableau en AE et CP rappelant la LFI 2008 présentée par actions et selon une distinction entre crédits du titre 2 et hors titre 2, y compris fonds de concours et attributions de produits prévus dans le PAP 2008 ;
- Un tableau présentant les crédits ouverts en 2008 selon une présentation par titre 2 et hors titre 2, mais au niveau du programme (*les ouvertures et annulations liées aux mouvements de crédits, aux décrets d'avance et à la loi de finances rectificative n'étant pas réparties par action*) ;
- Un tableau présentant la consommation des crédits 2008 ;
- Un tableau présentant les écarts entre crédits ouverts et crédits consommés.

- Justification de leurs consommations et des reports de crédits associés aux fonds de concours/attributions de produits non consommés
- Justification des écarts entre la prévision des PAP et la réalisation constatée des fonds de concours/attributions de produits.

Il est fondamental d'expliquer les choix de gestion opérés par le responsable de programme, au cours de l'exercice 2008 puis de rendre compte :

- de l'exécution du programme et des écarts à la prévision ;
- de la mise en place et de l'utilisation de la réserve de précaution. **L'utilisation des crédits dégelés devra être justifiée** ;
- de la fongibilité mise en œuvre entre actions / titres et **en particulier la fongibilité asymétrique** ;

- des écarts (principalement sur les ouvertures) entre la LFI et les montants du PLF indiqués dans la JPE du PAP. Ainsi, l'utilisation des crédits ouverts par amendements (surtout les amendements parlementaires) doivent impérativement être justifiés ;
- des crédits ouverts et annulés en cours de gestion (mouvements de crédits, décrets de dépenses accidentelles et imprévisibles, décrets d'avance, lois de finances rectificatives).

Grands projets transversaux et crédits contractualisés 54

Dans cette rubrique sont repris les items du PAP 2008 pour rendre compte des résultats et des écarts sur les grands projets (informatique, immobilier...).

De **nouveaux tableaux** devront être renseignés pour présenter l'exécution des contrats de projets Etat-Région (**CPER**) et des contrats de partenariats publics-privés (**PPP**).

Sont précisés des éléments de calendrier et de coût (prévision / réalisation) pour justifier les écarts entre la prévision inscrite dans le PAP et la réalisation ou la non réalisation

Coûts synthétiques transversaux

Une analyse des résultats et des écarts aux prévisions pour les coûts transversaux du programme doit être présentée (exemple : ratio d'efficacité bureautique, informatique, immobilier...).

1- Partie consacrée aux éléments transversaux au programme

2- Suivi des crédits de paiement associés à la consommation des autorisations d'engagement

3- Justification des crédits par action

4- Partie consacrée aux grands projets et ratio d'efficacité bureautique

Un modèle d'échéancier AE/CP a été défini afin de mieux informer le Parlement sur la couverture des engagements par les crédits de paiement.

L'échéancier étant en majorité automatisé, sont à saisir :

- les « CP consommés en 2008 sur engagements 2008 » ;
- les « engagements sur années antérieures non couverts par des paiements au 31/12/2007 » lorsque des modifications de maquette MPA sont intervenues entre 2007 et 2008 et/ou entre 2008 et 2009.

1- Partie consacrée aux éléments transversaux au programme

2- Suivi des crédits de paiement associés à la consommation des autorisations d'engagement

3- Justification des crédits par action

4- Partie consacrée aux grands projets et ratio d'efficacité bureautique

Organisation de la partie JPE par action :

- Tableau (*renseigné automatiquement*) présentant les crédits prévus et effectivement consommés au niveau de l'action selon une distinction entre crédits du titre 2 et hors titre 2, y compris **fonds de concours** et **attributions de produits** effectivement ouverts ;

Justification des éléments de la dépense par nature : tableau introductif (*renseigné automatiquement*) récapitulant la consommation des crédits en AE et CP par titre et catégorie ;

- Une **analyse de la consommation** sous forme d'une justification au premier euro des crédits consommés et des écarts significatifs par rapport aux prévisions présentées dans le PAP 2008. **Les écarts entre la prévision du PAP et la réalisation constatée par nature** devront aussi être justifiés ;

Principes de présentation de la JPE :

- ↪ La présentation est similaire à la JPE des PAP 2008, mais inclut les améliorations de présentation et de méthodologie mises en œuvre pour les PAP 2009 ;
- ↪ La description des éléments nouveaux intervenus en cours de gestion (et non prévus dans le PAP) doit être précisée ;
- ↪ Ne pas réécrire le dispositif qui a déjà été décrit dans le PAP : le RAP ne doit pas être un « copier-coller » du PAP.

1- Éléments transversaux au programme

2- Suivi des crédits de paiement associés à la consommation des autorisations d'engagement

3- Justification des crédits par action

4- Partie consacrée aux grands projets et ratio d'efficience bureautique

Quels programmes concernés?

- ▶ tous les programmes concernés par les **BEA sectoriels, les AOT-LOA et les contrats de partenariat** (ordonnance du 17 juin 2004).

Quelles informations à fournir?

▶ Pour tous les PPP

- ▶ libellé et présentation générale du projet de PPP, année de signature et de notification.

▶ Pour les BEA sectoriels

- ▶ en cumulé avant 2007, en prévision et exécution en 2007 et 2008 : AE et CP relatifs au paiement des loyers de bail.
- ▶ Non concernés : les BEA sectoriels prévoyant la mise à disposition de l'Etat de locaux à titre gratuit.

▶ Pour les contrats de partenariat et AOT-LOA

- ▶ en cumulé avant 2007, en prévision et exécution en 2007 et 2008 : AE et CP relatifs aux composantes « investissement », « financement » et « fonctionnement » du loyer.
- ▶ Justification des écarts entre les prévisions et les exécutions.

Quels programmes concernés ?

- ▶ tous les programmes possédant des CPER
- ▶ présentation par action

Quels projets ?

- ▶ tous les CPER du programme de la génération 2000-2006 et 2007-2013

Quelles informations à fournir ?

- ▶ crédits de paiements de la génération CPER 2000-2006 :
 - CP demandés pour 2008
 - CP consommés sur 2008
 - CP sur engagements à couvrir après 2008 (prévision du PAP 2008)
 - CP sur engagements à couvrir après 2008 (après exécution 2008)
- ▶ génération CPER 2007-2013 :
 - rappel du montant initial
 - AE et CP demandées en 2008
 - AE et CP consommées en 2008

Quels programmes concernés?

- ▶ tous les programmes finançant des projets informatiques (utilisation du formalisme MAREVA ou équivalent)
- ▶ en complément des projets éventuellement présentés par ailleurs dans les actions de politiques publiques

Quels projets à renseigner?

- ▶ les plus importants au plan de la « soutenabilité » (T3+T5)
- ▶ un par programme concerné, au moins

Quelles informations à fournir?

- ▶ les références non ambiguës du projet
 - ▶ nom projet, action porteuse, action(s) bénéficiaire(s)
- ▶ l'historique des consommations de CP et d'AE jusqu'au terme
 - ▶ en cumulé avant 2008
 - ▶ mise en parallèle prévision initiale et re-prévision suite réalisation 2008
 - ▶ expliquer les différences entre le réalisé 2008 et la prévision

Les points d'attention pour le RAP 2008

- ▶ la faisabilité ayant été démontrée dans la pratique, l'exercice n'est plus facultatif
- ▶ s'efforcer de présenter de « vrais » projets à enjeux ; au moins un par programme concerné
- ▶ passer de 30 % de ministères répondants à 100 %

A savoir

- ▶ un indicateur « maîtrise des projets » en titre 5 va être créé à court terme (dépassements de coût et de délai)
- ▶ nécessité d'établir un dossier de lancement par projet, indiquant notamment le coût et le délai objectifs
- ▶ nécessité de mettre à jour régulièrement le coût et le délai objectifs

Quels programmes concernés?

- ▶ a priori le programme de soutien de la fonction support informatique
- ▶ possibilité de consolider un ratio unique concernant plusieurs programmes
- ▶ en complément des ratios éventuellement présentés par ailleurs dans les actions de politiques publiques

Quelle définition du ratio?

- ▶ idem définition PAP 2008 (et PAP 2009)
- ▶ au numérateur : dépense annuelle liée à la bureautique seule (dont T2)
- ▶ au dénominateur : nombre moyen de postes de travail

Quelles informations à fournir?

- ▶ le ratio et le nombre de postes de travail
- ▶ prévision et réalisation sur 2007 et 2008
- ▶ expliquer les différences sur le réalisé 2008

Les points d'attention pour le RAP 2008

- ▶ la faisabilité ayant été démontrée dans la pratique, l'exercice n'est maintenant plus facultatif
- ▶ ne pas oublier de fournir le nombre de postes de travail
- ▶ ne pas oublier le T2 au numérateur
- ▶ passer de 70 % de ministères répondants à 100 %

A savoir

- ▶ les réponses antérieures présentent une dispersion importante : s'attacher à respecter la définition et nourrir le commentaire
- ▶ cadrage global du nombre de postes de travail tous ministères confondus : de l'ordre de 750 000 (parc recensé PC fixes fin 2007)

Analyse des coûts



RAP 2008 et Analyse des coûts



Les points d'attention portent sur :

- **les acteurs**
- **le calendrier**
- **le calcul des dépenses et des coûts complets**
- **le dossier CAC**

Les acteurs

Extension du rôle du SCBCM :

- **le département comptable ministériel (DCM)** fournit au ministère les données comptables à traiter en CAC (à partir des restitutions INDIA et ORCHIDEE)

- **les équipes ministérielles élaborent la CAC**

(constitution du dossier CAC : schémas, matrices et fiches explicatives des déversements, et saisie Farandole)

➤ **le service de contrôle budgétaire et comptable ministériel (SCBCM / DCB et DCM) valide les travaux ministériels**

- **les bureaux sectoriels de la DB** finalisent le RAP

Le calendrier

Il est conditionné :

- en amont par le calendrier de restitution des données **comptables au 9 mars 2009**
- en aval par la transmission préalable du RAP pour le **6 avril 2009** à la Cour des comptes pour une liste de programme dits « prioritaires »
- par l'imbrication des programmes entre eux du fait des déversements externes en CAC, ce qui impose un **calendrier unique de production de la CAC pour tous les programmes** pour pouvoir répondre à l'échéance du 6 avril

Pour mémoire : comparaison avec le calendrier du RAP 2007 :

✓ Echéance prévue pour le RAP 2007 :

livraison à la Cour 1^{ère} quinzaine de mai 2008

avec fin de saisie dans Farandole : **16 avril 2008**

✓ Date effective de livraison des dossiers dans Farandole :

au 25/04/08 = moins de 4%

au 09/05/08 = 72 %


et dernières livraisons **jusqu'au 28 mai 2008**

Le calendrier

Conclusions :

La production des RAP 2008 est donc avancée d'environ 1 mois par rapport au calendrier de production des RAP 2007

Fin janvier – début février	Elaboration, envoi du dossier CAC et saisie pour la LFI 2008 Envoi du dossier CAC du RAP 2007 si l'exécution 2007 ne subit pas de retraitement
Fin janvier	Premier chargement des données d'exécution 2008
27 février	Fin de la saisie de la CAC appliquée à l'exécution 2007 retraitée et livraison du lot Farandole correspondant
9 mars 2009	Deuxième chargement des données budgétaires d'exécution 2008 - Mise à disposition des données comptables par la DGFIP, aux DCM
20 mars 2009	Date limite de livraison du lot CAC par les ministères dans Farandole
27 mars 2009	Date limite de validation et de livraison du lot CAC par les SCBCM dans Farandole

 **d'où la nécessité d'effectuer dès à présent les travaux qui peuvent l'être (CAC de la LFI 2008 – production du dossier CAC de l'exécution 2007 ne nécessitant pas de retraitement)**

Le calcul des dépenses et des coûts complets

S'assurer du traitement préalable de l'intégralité des dépenses et des charges de personnel imputées sur les articles d'exécution 98-99

- principe : la réimputation des dépenses budgétaires est faite préalablement à l'analyse des coûts
- la réimputation des charges correspondantes se fait selon les mêmes règles que celles appliquées aux dépenses.

S'assurer de la bonne prise en compte des transferts de crédits en gestion

- sur la base de la liste (en cours de diffusion) déterminant ceux susceptibles d'être pris en compte en CAC
- sur la base d'un accord réciproque entre les services ministériels concernés sur les montants à prendre en compte
- sans omettre la mise à jour pouvant en résulter des schémas de déversement

Le calcul des dépenses et des coûts complets

- **Cibler davantage les commentaires sur les résultats**
 - sur l'explication des écarts à la prévision (LFI N).
 - sur l'analyse des écarts avec la gestion précédente (RAP 2007)
- **Cerner dans les commentaires l'impact du recours aux charges**

en mettant en relief les **grandes natures de charges caractérisant les coûts directs du programme** et l'impact éventuel du rattachement des charges à l'exercice
- **Faire le lien avec les activités et les indicateurs.**

Donner un **contenu** le plus **concret** possible à la **dépense complète** (Activité : ensemble de tâches faisant appel à un savoir-faire spécifique ...consommant un ensemble de ressources, ETP et autres)

Le dossier CAC

Documenter **complètement** la démarche

- en établissant les **fiches explicatives de déversement** encore manquantes
- en produisant l'ensemble du dossier CAC à **tous les acteurs concernés** : SCBCM (DCM/DCB) et bureaux sectoriels de la DB,
- y compris pour la **CAC du RAP 2007**, et de la **LFI 2008**

S'assurer de la mise à jour et de la bonne intégration dans Farandole des schémas de déversement

- Pas de modification des schémas directement dans Farandole
- Toute mise à jour passe par l'établissement d'un nouveau schéma en format PPT
- Son intégration se fait ensuite selon la procédure décrite dans le Guide de saisie de la CAC
(cf. Guide Farandole « CAC Exécution 2008 et Coûts RAP 2008 » - p.6, accessible en page d'accueil de l'application)

II – Rappels : objectifs de l'analyse des coûts

➤ **Principe :**

reconstituer, **en prévision et en exécution**,
la dépense complète et le coût complet des actions de politique publique (périmètre du budget général de l'Etat),
en déversant les **crédits, dépenses et coûts de soutien et de service polyvalent**

(sans exclure totalement des déversements entre programmes et actions de politique, sous réserve de **ne pas remettre en cause les choix de maquette budgétaire**).

➤ **Quel intérêt ?**

Bien conduite, l'analyse des coûts fournit une **information supplémentaire utile pour la budgétisation des crédits :**

en infra-annuel :

- meilleure appréhension des fonctions support
- connaissance de la dette (charges à payer)

en supra- annuel :

- évolution de la gestion et impact de certaines mesures (gestion patrimoniale, externalisations, ...)
- évolution de la dette

II – Rappels : Le processus d'analyse des coûts

❖ proportionner les déversements aux enjeux

exemple de critères de choix :

- la sensibilité d'une action
- le besoin de cohérence dans l'affichage des politiques
- les disponibilités techniques d'information

❖ choisir les clefs en cohérence avec les finalités des déversements

exemples

- immobilier mutualisé au prorata des ETPT ou des m² carrés déjà répartis
- informatique de réseau au prorata des postes de travail
- affranchissement en fonction de son utilisation
- consommables et imprimés au prorata des ETPT

❖ documenter la démarche (le dossier CAC)

- afin de préserver la continuité méthodologique dans le temps
- garantir leur auditabilité

II – Rappels : Construire et documenter les règles de déversement

Pour le RAP :

- Utiliser les mêmes règles de déversement que pour le PAP
 - déverser ex post exclusivement des actions et programmes de soutien vers les actions et programmes de politique publique
 - proportionner les déversements aux enjeux
 - choisir les clefs en cohérence avec les finalités des déversements
- ... sauf si les conditions de l'exécution justifient une adaptation de ces règles
- Limiter les commentaires sur les méthodes de déversement à ces adaptations

II – Rappels : Commenter les résultats

- RAP : Expliquer les écarts à la prévision (LFI N).
Analyser les écarts entre les gestions
- Compléter la justification au premier euro (JPE).
- Faire le lien avec les activités.
 - Donner un **contenu** le plus **concret** possible à la **dépense complète**
 - **Activité** : ensemble de tâches faisant appel à un savoir-faire spécifique ...
 - ... consommant un **ensemble de ressources** (ETP et autres)
 - **L'activité n'est pas la performance**

Cycle de performance :



- « Mettre en valeur la dimension de contributeur aux politiques publiques des programmes soutien »

II – Rappels : Mise à jour du DOSSIER D'ANALYSE DES COÛTS :

- ✓ **Schéma de déversement** pour identifier les liens
 - **exclusivement des actions et programmes de soutien vers les actions et programmes de politique publique** sauf fonctions d'état-major du niveau ministériel
 - **mis à jour par les ministères** pour tenir de compte de la réalité de l'exécution, notamment avec les transferts de crédits en gestion

- ✓ **Fiche explicative de déversement** pour décrire les liens :
 - **formaliser les accords obtenus** de tous les responsables de programme ainsi que des « directions Soutien » concernées
 - **justification le déversement** notamment par rapport à la nature du soutien ou du service polyvalent et quant à la (aux) politique(s) publique(s) bénéficiaire(s)
 - **préciser les règles de calcul** du déversement

- ✓ **Matrices de déversement** pour modéliser le calcul du coût des actions
 - une matrice pour les dépenses → dépenses complètes
 - une matrices pour les charges → coûts complets

II – Rappels : Calculer les dépenses et coûts complets

Dans le RAP, l'analyse des coûts est effectuée sur :

➤ Les données budgétaires :

- dépenses exécutées fournies par Farandole = **dépenses directes**
- permettant le calcul des **dépenses complètes** après déversements internes (à l'intérieur du programme) et externes (entre programmes dans la mission ou entre missions)

➤ Les données de comptabilité générale :

- données de charges fournies par le Département Comptable Ministériel = **coûts directs**
- à saisir dans Farandole par les ministères
- permettant le calcul des **coûts complets** après déversements internes et externes

II – Rappels : Le périmètre des coûts complets

- + Charges de personnel, de fonctionnement (dont variations de stocks), de subventions, de transfert (extraction INDIA classe 6)
- + Dotations aux amortissements et dépréciations (extraction INDIA classe 6)
- + Charge d'utilisation de l'immobilier non spécifique (extraction INDIA classe 6)
- + Dotations aux provisions pour risques et litiges (extraction INDIA classe 6)
- Reprises sur dépréciations et provisions (extraction INDIA classe 7)

- + Charges à payer exercice N (ORCHIDEE)
- Charges à payer sur immobilisations (ORCHIDEE)
- Charges à payer exercice N-1 (ORCHIDEE)

- Charges constatées d'avance N+1 (ORCHIDEE)
- + Charges constatées d'avance N (ORCHIDEE)

- + Dotations aux provisions pour charges (ORCHIDEE)
- Reprises sur dotations aux provisions pour charges (ORCHIDEE)

II – Rappels : Traitement des données de comptabilité générale

- **Rectification des données comptables**
 - du seul ressort du Département Comptable Ministériel
 - le ministère pouvant apporter dans le RAP tout commentaire utile pour la compréhension des résultats

- **Résultats fournis en respectant la structure du Plan de comptes de l'Etat**
 - charges de personnel (compte 64) différentes des dépenses de personnel

Références :

- L'analyse des coûts fait l'objet de l'annexe 7 de la circulaire du 22 janvier 2009 sur la préparation des RAP 2008
- GUIDE sur l'analyse des coûts – édition 2007

<http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/CAC/GuideCAC2006-2007.pdf>

- GUIDE de construction des coûts directs

diffusé aux ministères le 21 février 2007 (en version Projet en cours d'actualisation)

Contacts :

- Brigitte Sablayrolles - 01 53 18 26 96

brigitte.sablayrolles@finances.gouv.fr

- Mireille Pietri - 01 53 18 62 69

mireille.pietri@finances.gouv.fr

Performance



le bilan stratégique traduira nos objectifs principaux



- **L'enjeu principal des RAP 2008 est**
 - en analysant le passé (2008)
 - **de mieux préparer l'avenir (2010)**
 - et de mieux piloter le présent (2009)

- **Montrer une progression méthodologique par rapport aux RAP 2007**

- **Bien mettre en avant les améliorations de la performance de chaque programme**

Circulaire RAP 2008 : annexe 8 Performance

Bilan stratégique

sans changement
par rapport
aux RAP 2007

- **La réalisation effective** de la présentation stratégique du PAP 2008.
- Un bilan de synthèse par le responsable du programme :
 1. une **synthèse de l'analyse des résultats** (et/ou écarts) du programme, à la lumière des principaux événements et réalisations de 2008. Justifier l'utilisation des crédits en fonction des différentes dépenses et des principaux choix de gestion ;
 2. une **appréciation globale de la performance** du programme **et de son évolution** en 2008 ; **expliquant en quoi le programme a été performant, en quoi il a « mieux dépensé » en 2008 (qu'en 2007), en quoi il s'est amélioré en 2008**
 3. des **pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2010**
 - **Expliquer d'un point de vue plutôt qualitatif que quantitatif**
 - **Privilégier l'analytique sur l'exhaustif**

Circulaire RAP 2008 : annexe 8 Performance

Objectifs et indicateurs

Pour chaque objectif, une **analyse des résultats** (et des écarts), s'appuyant sur les indicateurs chiffrés pour :

- **qualifier l'atteinte de l'objectif** (résultat et écart à la prévision initiale),
 - **qualifier les avancées 2008 de l'objectif** (écart à l'année antérieure),
 - **identifier les pistes d'amélioration**, (en vue de réorienter l'action)
-
- **des textes réduits au strict nécessaire**, qui apportent de la valeur ajoutée au tableau de chiffres commenté
 - **bien dissocier les commentaires techniques et l'analyse des résultats**
 - **une analyse globale par objectif qui ne soit pas la seule juxtaposition des commentaires relatifs à chaque indicateur**

Analyse des résultats par objectifs

- **Au-delà des chiffres**
et du simple constat de l'écart (**réalisé – prévu**)

ce qui importe,
c'est la **pertinence de l'analyse** proposée :

- la **fiabilité des chiffres** des indicateurs
- la **pertinence du plan d'action** prévu, la **qualité de sa mise en œuvre**
- l'impact du **contexte non anticipé** (positif ou négatif)
- le **niveau d'ambition de la cible** (trop ambitieuse ? pas assez ?)
- en quoi le dispositif de performance a-t-il permis une **réelle mobilisation** ?
Quelle est la **qualité du dialogue de gestion** ?
- y a-t-il une **réelle évolution** vers un « mieux dépenser » ?
- les **conclusions** tirées pour l'avenir
(prévision / cible de moyen terme / leviers d'action)

L'analyse des résultats dépasse la valeur [réalisé - prévu] : se poser des questions

pour réorienter l'action en fonction des résultats



Enseignements :

- Pertinence des leviers d'action ?
- Pertinence de ses modalités de mise en œuvre ?
- Revoir les modalités de fixation des cibles ?
- Revoir les modalités des rendez-vous du dialogue de gestion en cours d'année ?

Pour guider la rédaction du RAP garder en tête que **la performance** est :

- la **recherche permanente d'optimisation** à travers la **visibilité** des **indicateurs** (dont le seul rôle est d'indiquer).
- un **processus d'apprentissage** pour **mesurer les progrès**. Cela nécessite un **effort**.

Une démarche
progressive **et** apprenante
= **se donner du temps**

Une démarche
itérative **et** permanente
= **un processus continu d'amélioration**

Circulaire RAP 2008 : annexe 8 Performance résultats 2008

préparer simultanément, en ce début d'année 2009, l'évaluation des résultats 2008 des

- indicateurs du PAP 2008 pour ce RAP 2008,

- indicateurs du PAP 2009

pour le PAP 2010 (car la réalisation 2008 y est mentionnée pour tous les indicateurs maintenus en 2010), et pour le futur RAP 2009,

- indicateurs nouveaux (déjà identifiés) du futur PAP 2010.

RAP 2008 : calendrier volet performance



- aval :

- RAP finalisé** (envoi Cour) le *(6 avril)* **22 avril**

- **livraison dès que possible**, le *(20 mars)* **3 avril** au plus tard

- plus tôt le volet performance pourra être relu par la DB, mieux ce sera**

- **Conférence performance début mars :**
fournir une première version même inaboutie

- (extrait Farandole)*

- du volet performance du RAP 2008**

Opérateurs



Les opérateurs de l'Etat.



- **Enrichir les informations transmises dans les RAP 2008 par rapport aux prévisions des PAP 2008.**
- **Fiabiliser les informations transmises.**
- **Améliorer la pertinence des analyses.**
- **Simplifier et alléger la saisie des informations.**

Enrichir les informations du RAP 2008.



Enrichir les informations du RAP 2008 par rapport aux prévisions du PAP 2008 en reprenant les présentations adoptées pour le PAP 2009.

- **Distinction indicative des emplois « sous » et « hors plafond » (cf emplois 2008 présentés dans les PAP 2009).**
- **Présentation du budget des opérateurs en un compte de résultat et un tableau de financement abrégé (cf budgets 2008 présentés dans les PAP 2009).**

Enrichir les informations transmises dans les RAP 2008

■ 1^{ère} partie – synthèse des opérateurs

Le tableau de synthèse des emplois de tous les opérateurs du programme (principaux et secondaires)

Intitulé de l'opérateur	Réalisation 2007 (RAP)				Prévision 2008 (Budget prévisionnel)(2)			Réalisation 2008 (Compte financier) (2)				
	Rémunérés par le programme	Rémunérés par les opérateurs			Rémunérés par le programme (ETPT) (1)	Rémunérés par les opérateurs (ETP)		Rémunérés par le programme (ETPT) (1)	Rémunérés par les opérateurs (ETP)			
		ETPT (1)	ETPT	ETP		Effectifs	"sous plafond"		"hors plafond"	Total	"sous plafond"	"hors plafond"
Nom opérateur 1	XX	XX			XX	XX	XX	0	XX	XX	XX	0
Nom opérateur 2	XX	XX			XX	XX	XX	0	XX	XX	XX	0
Nom opérateur 3	XX		XX		XX	XX	XX	0	XX	XX	XX	0
Nom opérateur 4	XX	XX			XX	XX	XX	0	XX	XX	XX	0
Nom opérateur 5	XX			XX	XX	XX	XX	0	XX	XX	XX	0
Nom opérateur 6	XX			XX	XX	XX	XX	0	XX	XX	XX	0
Nom opérateur N	XX		XX		XX	XX	XX	0	XX	XX	XX	0
Totaux	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(1) Emplois des opérateurs inclus dans le plafond d'emplois du ministère.

(2) les emplois rémunérés par les opérateurs ou catégories d'opérateurs sont présentés à titre indicatif pour 2008 selon les modalités prévues pour le PAP 2009.

Enrichir les informations transmises dans les RAP 2008.

■ 2^{ème} partie – présentation des principaux opérateurs

Tableau n°6 : BUDGET PREVISIONNEL 2008 DE L'OPERATEUR

Compte de résultat (en milliers €)

DEPENSES	Budget prévisionnel 2008	Compte financier 2008	RECETTES	Budget prévisionnel 2008	Compte financier 2008
Personnel			Ressources de l'Etat :	0	0
Fonctionnement			- subventions de l'Etat		
Intervention			- ressources fiscales		
			Autres subventions et dotations		
			Ressources propres et autres		
Total des DEPENSES	0	0	Total des RECETTES	0	0
Résultat : bénéfice			Résultat : perte		
Total Equilibre du CR	0	0	Total Equilibre du CR	0	0

Tableau de financement abrégé (en milliers €)

EMPLOIS	Budget prévisionnel 2008	Compte financier 2008	RESSOURCES	Budget prévisionnel 2008	Compte financier 2008
Insuffisance d'autofinancement			Capacité d'autofinancement		
Investissements			Ressources de l'Etat		
			Autres subv. d'investissement		
			Autres ressources		
Total des EMPLOIS	0	0	Total des RESSOURCES	0	0
Apport au fonds de roulement			Prélèvement sur le fonds de roulement		

Fiabiliser les informations des RAP 2008.

- **Information du tableau « financement de l'Etat » pour tous les opérateurs y compris les opérateurs secondaires.**
- **L'information de ce tableau permet d'assurer une cohérence entre les données de la partie synthèse et le détail des subventions versées à chacun des opérateurs.**
- **Pour les opérateurs secondaires le tableau est renseigné mais n'apparaît pas dans les volets opérateurs des RAP (comme pour les emplois).**

Fiabiliser les informations des RAP 2008.

■ 2^{ème} partie – présentation des opérateurs principaux

Le tableau de financement de l'Etat sera aussi renseigné pour les opérateurs secondaires.

(En milliers d'euros)

Action intéressée ou nature de la dépense	Exécution 2007		LFI 2008		Exécution 2008	
	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement	Autorisations d'engagement	Crédits de paiement
Programme XXX	0	0	0	0	0	0
Subventions pour charges de service public (titre 3-2)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Dotations en fonds propres (titre 7-2)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Tranferts (titre 6)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Action n°02	0	0	0	0	0	0
Subventions pour charges de service public (titre 3-2)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Dotations en fonds propres (titre 7-2)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Tranferts (titre 6)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Action n°03	0	0	0	0	0	0
Subventions pour charges de service public (titre 3-2)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Dotations en fonds propres (titre 7-2)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Tranferts (titre 6)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Programme YYY	0	0	0	0	0	0
Tranferts (titre 6)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Programme ZZZ	0	0	0	0	0	0
Dotations en fonds propres (titre 7-2)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Tranferts (titre 6)	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Totaux	0	0	0	0	0	0

Améliorer la pertinence des analyses

■ 1^{ère} partie – synthèse des opérateurs.

- Appréciation globale de la participation des opérateurs à la performance du programme.
- Analyse détaillée des écarts entre la prévision inscrite dans le PAP et l'exécution au regard de la réalisation 2008.

■ 2^{ème} partie – présentation des principaux opérateurs.

- Présentation des missions et des activités de l'opérateur renvoyée au PAP 2008.
- Analyse détaillée des écarts entre la prévision et l'exécution notamment en matière d'emplois.
- Si un contrat d'objectif ou de performance a été négocié avec l'opérateur, analyse de sa mise en œuvre pour 2008.

Simplifier et alléger la saisie des informations.

- La standardisation des tableaux permet de pré-rendre les données du RAP 2008, soit des données du RAP 2007 (hors programmes retraités dans le cadre des PAP 2008) soit des informations saisies pour le PAP 2008.
- L'ensemble des tableaux du volet opérateurs des RAP 2008 sont standardisés
- Les données sont reprises entre les différents tableaux- pas de saisie redondante.



Annexes

Document de référence : circulaire sur les RAP 2008

- Dépenses fiscales : **annexe n°4**
- Retraitements des données 2007 au format 2008 : **annexe n°3**
- JPE du titre 2 et des emplois : **annexe n°5**
- JPE des autres titres : **annexe n°6** (ainsi que les compléments bis, ter et quater)
- Analyse des coûts : **annexe n°7**
- Performance : **annexe n°8**
- Opérateurs : **annexe n°9**

Liste définitive des programmes considérés comme prioritaires par la Cour et qui lui seront communiqués le 6 avril

N° de programme	Libellé de programme	Mission
185	Rayonnement culturel et scientifique	Action extérieure de l'Etat
154	Gestion durable de l'agriculture, de la pêche et développement rural	Agriculture, pêche, forêt et affaires rurales
110	Aide économique et financière au développement	Aide publique au développement
611	Formation aéronautique	Contrôle et exploitation aériens
131	Création	Culture
144	Environnement et prospective de la politique de défense	défense
134	Développement des entreprises et des services	Développement et régulation économiques
203	Réseau routier national	Ecologie, développement et aménagement durables
207	Sécurité routière	Ecologie, développement et aménagement durables
156	Gestion fiscale et financière de l'Etat et du secteur public local	Gestion des finances publiques et des ressources humaines
721	Contribution au désendettement de l'Etat	Gestion du patrimoine immobilier de l'Etat
182	Protection judiciaire de la jeunesse	Justice
180	Presse	Médias
851	Prêts à des Etats étrangers, de la réserve pays émergents, en vue de faciliter la réalisation de projets d'infrastructure	Prêts à des Etats étrangers
852	Prêts à des Etats étrangers pour consolidation de dettes envers la France	Prêts à des Etats étrangers
853	Prêts à l'Agence française de développement en vue de favoriser le développement économie et social dans des Etats étrangers	Prêts à des Etats étrangers
150	Formations supérieures et recherche universitaire	Recherche et enseignement supérieur
195	Régimes de retraite des mines, de la Séita et divers	Régimes sociaux et de retraite
161	Intervention des services opérationnels	Sécurité civile
228	Veille et sécurité sanitaires	Sécurité sanitaire
106	Action en faveur des personnes vulnérables	Solidarité, insertion et égalité des chances
111	Amélioration de la qualité de l'emploi et des relations du travail	Travail et emploi

Formations à l'outil Farandole



- 03/02, 04/02, 09/02 & 10/02 : formations à Farandole à Bercy
 - Une matinée pour présenter, **aux nouveaux utilisateurs**, l'outil de production des RAP
 - Une capacité d'accueil limitée -> **inscriptions et désistements** des nouveaux utilisateurs à l'adresse formationbii.budget@finances.gouv.fr

La démarche de performance dans le budget de l'Etat

Documentation de référence

- Le Forum de la Performance
<http://www.performance-publique.gouv.fr/>
- Le guide pratique de la LOLF
<http://www.performance-publique.gouv.fr/les-ressources-documentaires/la-performance-de-laction-publique/le-guide-pratique-de-la-lolf-edition-octobre-2008.html>
- un RAP 2007 et son PAP 2007, ainsi que les PAP 2009 , et PAP 2008
- Circulaires budgétaires
<http://alize.finances.gouv.fr/budget/menucir.htm>

- Guide de lecture des bleus (PAP) :
http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/PLF2009/GuideLecturePAP_PLF2009.pdf
- Guide de lecture des DPT :
http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/PLF2009/GuideLecturePAP_PLF2009.pdf
- Guide de lecture des RAP :
http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/PLR2007/GuideLectureRAP_PLR2007.pdf

- Guide de la performance :
http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/guides/guide_performance.pdf
- Exemples d'objectifs indicateurs
http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/tb_performance_publicque.pdf
- Liste des Missions Programmes Objectifs Indicateurs du PLF2009
http://www.performance-publique.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/ressources/PLF2009/liste_mpoi_plf2009.pdf

Documentation sur page accueil Farandole

accessible à tous vos interlocuteurs ministériels

un lien sur la page d'accueil de Farandole

[er 2009 ...RAP 2008 merci de consulter les informations ici](#)

Cliquer ci-dessous pour entrer dans l'application Farandole

Guides utilisateurs,
en version Word,
liens vers les documents budgétaires,
dates d'ouvertures,
dates de chargement des données...

RAP 2008

isie du lot performance RAP 2008 depuis le 20 janvier 2009
isie du lot retraitement consommations AE, CP et ETPT 2007 depuis le 19 janvier 2009
isie du lot ventilation des dépenses de personnel à reventiler RAP 2008 depuis le 20 janvier 2009
isie du lot actualisation CAC LFI 2008 depuis le 13 janvier 2009
isie du lot retraitement de la CAC exécution 2007 et de la CAC coûts 2007 depuis le 22 janvier 2009
isie du lot CAC 2008 du RAP (exécution 2008 et coûts 2008) depuis le 23 janvier 2009
Circulaire **1BE** relative au [projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion pour l'année 2008](#)
(P)
ns d'AE et CP 2008 situées dans Farandole datent du 19 janvier 2009

- Versions Ms Word des RAP 2007: <http://www.performance-publique.gouv.fr/farandole/2007/rap.html>

Guides Farandole

- [Principes généraux Farandole](#)
- [RAP 2008: guide saisie performance](#)
- [RAP 2008: guide saisie du retraitement des consommations AE, CP et ETPT 2007](#)
- [RAP 2008: guide saisie ventilation des dépenses de personnel à reventiler](#)



www.performance-publique.gouv.fr