

ANNEXE N°8

PERFORMANCE

Les principes exposés dans cette annexe ne présentent pas de nouveauté particulière par rapport à l'année dernière. Il est en revanche essentiel de mieux les mettre en œuvre.

1. Bilan stratégique

Ce bilan correspond à la réalisation effective de la présentation stratégique de chaque programme dans le PAP 2008.

Il s'agit d'un bilan de synthèse (en 2 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 réalisations¹ de 2008 ;
2. une appréciation globale de la performance du programme et de son évolution en 2008 ;
3. des pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2010, en indiquant le cas échéant, les incidences plus immédiates sur la gestion 2009.

Il convient dans cette partie de rendre compte des engagements pris dans le PAP 2008, en expliquant les réalisations effectives, d'un point de vue qualitatif plutôt que quantitatif, et en montrant ce en quoi le programme a été performant, c'est à dire en quoi il a « mieux dépensé » en 2008 qu'en 2007, en quoi il s'est amélioré en 2008.

Un point sur l'évolution de la cartographie des BOP pourra être fait s'il est nécessaire.

En raison de sa forte visibilité, cette synthèse devra faire l'objet d'une attention particulière de la part du responsable du programme. Ce dernier veillera à éviter en une présentation trop détaillée et pas suffisamment analytique.

2. Présentation du programme

Il s'agit de rappeler rapidement le périmètre du programme et ses missions. Cette présentation résumée s'appuiera sur la présentation initiale figurant dans le PAP 2008.

Une liste des actions et sous-actions sera intégrée automatiquement en bas du texte. Il n'est pas prévu de décrire plus précisément les actions, qui figurent dans le PAP 2008.

3. Objectifs et indicateurs

Pour chaque objectif, après la présentation des valeurs chiffrées des indicateurs, assorties de commentaires techniques, il est demandé **une analyse** des résultats (et des écarts à la prévision initiale du PAP 2008) **montrant en quoi le programme a progressé (ou pas)** sur cet objectif.

¹ En cas de dépassement majeur de l'enveloppe, en donner l'explication.

i. Référence.

La référence se rapporte à la maquette 2008, et donc à la liste des objectifs et indicateurs de performance votés en LFI 2008.

Les intitulés des objectifs et indicateurs restent ceux votés en LFI 2008, même s'ils ont évolué dans les PAP 2009.

La maquette est celle de la LFI 2008, qui peut différer de celle du PLF 2008 du fait de certains transferts ou duplications d'indicateurs (les indicateurs concernés doivent se retrouver sur les programmes où se trouvent les activités et crédits transférés après prise en compte des amendements adoptés).

ii. Données chiffrées.

Seront mentionnés dans le RAP pour chaque indicateur (ou sous-indicateur) : le réalisé 2006, le réalisé 2007, la prévision initiale 2008 (celle du PAP 2008), le cas échéant la prévision actualisée 2008 (effectuée mi-2008, mentionnée dans le PAP 2009), le réalisé 2008, la valeur cible du PAP 2008.

La réalisation 2008 des indicateurs de performance sera renseignée dans toute la mesure du possible. Si elle ne l'était pas, une explication de cette absence devra être donnée dans le commentaire technique.

La direction du budget tiendra un indicateur du taux de renseignement de la réalisation 2008.

iii. Commentaires techniques.

Les commentaires techniques apporteront les clés de lecture des chiffres.

Ils porteront en particulier sur la précision des chiffres fournis qu'il s'agisse de la qualité de l'évaluation, de la précision de la mesure ou du périmètre retenu pour réaliser celle-ci. Il conviendra de préciser, le cas échéant, si l'indicateur est en cours de construction, et les raisons de l'impossibilité de son chiffrage dans les délais de confection du RAP. Il pourra être fait rapidement état, à ce titre, des améliorations à venir.

Ces commentaires techniques apporteront également, le cas échéant, les précisions de définition indispensables à la bonne compréhension de l'indicateur.

iv. Analyse, par objectif, des résultats et des écarts.

Il convient ici d'analyser et d'expliquer les résultats (réalisation 2008) et les écarts éventuels entre la réalisation 2008 et la prévision 2008, d'une part, et entre la réalisation 2008 et la réalisation 2007, d'autre part.

Le but est de qualifier l'atteinte de l'objectif (résultat et écart à la prévision initiale), les avancées 2008 de l'objectif (écart à l'année antérieure) et d'identifier les pistes d'amélioration, en répondant par exemple aux questions suivantes :

- 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 de modification 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 ? Est-ce la conséquence d'une prévision trop peu ambitieuse ?
- à contrario, si l'objectif n'est pas atteint : les leviers d'action identifiés ont-ils été correctement mis en œuvre ? Étaient-ils pertinents ? Y a-t-il eu un contexte négatif imprévu ? La prévision était-elle trop ambitieuse ?
- quels enseignements en tirer ? Sur la mise en œuvre des leviers d'actions ? Sur l'adéquation des leviers d'action ? Sur l'anticipation du contexte ?
- quel regard porter sur la cible de moyen terme donnée dans le PAP 2008 (fixée mi-2007 pour le PLF 2008) ?
- à la lumière des résultats 2008, quelle cible de moyen terme (année et valeur) serait envisageable ?

v. Méthodologie.

Il est recommandé de préparer simultanément, début 2009, l'évaluation des résultats 2008 (ou réalisation 2008) :

1. des indicateurs du PAP 2008 pour ce RAP 2008,
2. des indicateurs du PAP 2009 pour le PAP 2010 (car la réalisation 2008 y serait mentionnée pour tous les indicateurs maintenus en 2009), et pour le futur RAP 2009,
3. des indicateurs nouveaux (déjà identifiés) du futur PAP 2010.

Les conférences de performance qui seront organisées par la direction du budget début mars permettront un dialogue direct sur la performance globale des programmes (réalisations 2008, nouvelles prévisions éventuelles 2009 et perspectives 2010).

Une première version, même encore inaboutie, de cette partie « objectifs et indicateurs » des RAP 2008 sera indispensable pour la bonne tenue de ces conférences.