

**DOSSIER TECHNIQUE :**  
**LES CONFÉRENCES «PERFORMANCE» :**  
**LA PRÉPARATION DU DÉBAT D'ORIENTATION BUDGÉTAIRE DU PLF 2009**  
**LA PRÉPARATION DES PAP 2009**

**Textes de référence :**

*L'article 48 de la loi organique du 1er août 2001 relative aux lois de finances prévoit qu'à l'occasion du débat d'orientation budgétaire, le gouvernement présente une liste des objectifs et indicateurs de performances envisagés pour le prochain projet de loi de finances.*

*L'article 51 prévoit l'élaboration de projets annuels de performances (PAP), accompagnant les annexes explicatives jointes au projet de loi de finances et présentant notamment les objectifs poursuivis, les résultats obtenus et attendus, mesurés au moyen d'indicateurs précis.*

Ce dossier technique précise le calendrier et l'organisation des travaux relatifs à la performance pour finaliser la partie « performance » des RAP 2007, produire le tome 2 du rapport prévu pour le débat d'orientation budgétaire et préparer la partie « performance » des PAP 2009.

- ✓ **Annexe 1 : Calendrier et organisation des travaux relatifs à la performance**
- ✓ **Annexe 2 : Déroulement des conférences «performance» et présentation du dossier à transmettre**
- ✓ **Annexe 3 : Axes d'amélioration de la performance pour les PAP 2009**
- ✓ **Annexe 4 : Documentation des indicateurs de performance**
- ✓ **Annexe 5 : Saisie en vue de l'édition du tome 2 du DOB et du PAP 2009**
- ✓ **Annexe 6 : Indicateurs de fonction support (bureautique, RH, immobilier)**

L'actualisation des **textes de présentation du programme et de ses actions**, sera finalisée ultérieurement, et ne sera pas examinée en détail.

Les **documents de politique transversale** font l'objet d'une circulaire séparée. Les travaux préparatoires ont commencé dès janvier. Les DPT ne seront finalisés qu'après l'édition des bleus, mais il convient de garantir que les objectifs majeurs des politiques transversales figureront bien dans les PAP des programmes concernés, et qu'ils sont prévus dans le tome 2 du DOB. Ceci sera abordé, si nécessaire, en conférence « performance ».

Les conférences « performance » serviront également pour préciser certains éléments (ou identifier les points en suspens) relatifs à d'autres volets (hors crédits et ETP) des PAP.

- ✓ Annexe 7 : définition d'un opérateur
- ✓ Annexe 7bis : fiche opérateur
- ✓ Annexe 7ter : justification et liste des opérateurs
- ✓ Annexe 8 : préparation de la CAC
- ✓ Annexe 9 : grands projets
- ✓ Annexe 10 : contrats PPP
- ✓ Annexe 11 : immobilier

## ANNEXE 1 :

### CALENDRIER ET ORGANISATION DES TRAVAUX RELATIFS À LA PERFORMANCE

#### 1. Calendrier des travaux relatifs à la performance

<b>Décembre 2007</b>	Échanges avec les ministères sur la performance et l'esquisse des orientations 2009
<b>25 janvier 2008</b>	Présentation des orientations au Collège des directeurs financiers de l'État
<b>Fin février 2008</b>	Parution de la circulaire « performance 2009 », suivie de l'ouverture de la partie Performance de Farandole
<b>17 mars au 28 mars</b>	Tenue des conférences «performance» (avec envoi préalable du dossier <b>5 jours avant</b> la conférence)
<b>1<sup>er</sup> avril au 15 mai</b>	Saisie par les ministères des objectifs et indicateurs (libellés, catégories, années-cible)
<b>Avril</b>	Restitution des conférences « performance » puis, le cas échéant, arbitrage
<b>Début juin</b>	Edition du tome 2 du rapport prévu pour le débat d'orientation budgétaire (nomenclature des missions et programmes et liste indicative des objectifs et indicateurs)
<b>Juillet</b>	Discussion des dernières cibles de résultat lors des réunions de répartition Finalisation de la partie « performance » des projets annuels de performances 2009 dans Farandole
<b>mercredi 15 juillet</b>	<b>Livraison du lot « performance » .</b>
<b>18 août au 1er octobre 2007</b>	Finalisation et édition des bleus 2009 par mission
<b>3 septembre</b>	Livraison des DPT

#### 2. Format des conférences «performance»

Ces conférences rassembleront, pour chaque programme, le responsable du programme, le directeur des affaires financières du ministère en charge du programme<sup>2</sup> et, pour la direction du Budget, le sous-directeur, le bureau budgétaire concerné et le contrôleur budgétaire et comptable ministériel (CBCM).

Les contrôleurs de gestion pourront accompagner leur responsable de programme.

Lorsque le programme dispose, en complément de ses crédits budgétaires, de dépenses fiscales présentant des enjeux élevés, un représentant de la direction de la législation fiscale sera invité à participer à la conférence.

<sup>2</sup> Pour la mission interministérielle « Recherche et enseignement supérieur », comme pour les questions de budgétisation, la détermination des objectifs, des indicateurs et des cibles de résultat fait l'objet de dispositions spécifiques : le ministère chargé de la recherche sera convié aux conférences «performance» relatives aux programmes de la mission « Recherche et enseignement supérieur » relevant d'autres ministères. Les ministères concernés lui transmettront le dossier préparé en vue de la conférence. Il est souhaitable que les éléments constitutifs de ce dossier aient donné lieu à une concertation préalable avec le ministère chargé de la recherche

**ANNEXE 2 :**  
**DÉROULEMENT DES CONFÉRENCES « PERFORMANCE »**  
**ET PRÉSENTATION DU DOSSIER À TRANSMETTRE**

Des conférences «performance» se tiendront fin mars entre la direction du budget et les responsables de programme afin d'analyser les propositions d'amélioration du volet «performance» des projets annuels de performances du budget 2009.

En vue de ces conférences il vous est demandé de **transmettre 5 jours francs** avant la réunion un dossier formulant vos propositions d'amélioration. Ce dossier sera transmis **par courrier électronique au chef de bureau concerné de la direction du Budget** ainsi qu'au chargé de mission « performance » de la mission performance de l'action publique (2MPAP) à la direction du Budget ([isabelle.veillet@finances.gouv.fr](mailto:isabelle.veillet@finances.gouv.fr)).

**1. Présentation du dossier de conférence « performance »**

**A. La version provisoire du lot « Performance » du RAP 2007**

- ✓ Le projet de bilan stratégique
- ✓ La présentation courte du programme
- ✓ Les réalisations 2007, les commentaires techniques par indicateur
- ✓ L'analyse, par objectif, des résultats et écarts

*Techniquement, il suffit d'éditer le lot performance du RAP 2007 sous Farandole, en l'état provisoire de votre saisie.*

**B. Le projet de lot « Performance » du PAP 2009**

- ✓ La proposition d'objectifs et indicateurs, donnant en particulier le détail des informations relatives aux **objectifs nouveaux ou sensiblement modifiés** (intitulés, commentaires des objectifs, indicateurs associés, « précisions méthodologiques » relatives aux indicateurs, etc.)
- ✓ Les propositions de valeur de prévision pour l'année 2009 des indicateurs (colonne « Prévision 2009 »)
- ✓ La proposition de valeur cible de résultat, pour une **année-cible à préciser entre 2009 et 2013, qui sera si possible 2011**, en justifiant le choix de l'échéance retenue si il ne s'agit pas de 2011
- ✓ Le projet de présentation stratégique (au moins dans ses grandes lignes)
- ✓ Le cas échéant la version provisoire de l'actualisation du projet de présentation du programme et des actions (à simplifier au maximum)

*Techniquement, il est proposé de travailler directement sur Farandole, et d'éditer en l'état provisoire de votre saisie le lot Performance du PAP 2009*

*Vous pourrez, le cas échéant sur le fichier Word du lot Performance 2009 (à extraire sous Farandole), qui reprend la structure et les textes du PAP 2008, mais dont les tableaux par indicateurs sont préparés pour 2009.*

**C. Documents d'explication et de suivi**

- ✓ Une note de synthèse (présentation libre) des modifications proposées dans le PAP 2009, pour la performance de chaque programme. Comme une même proposition peut avoir des incidences sur

plusieurs objectifs et indicateurs, Il est suggéré d'identifier chaque proposition de changement<sup>3</sup> par une lettre (A, B, C...) permettant ensuite, depuis le tableau de suivi, de retrouver l'explication de la modification de chacun des objectifs et indicateurs concernés.

✓ Un tableau de suivi, (tableau Excel à produire à partir d'un fichier commun accessible à tous intégrant tous les indicateurs LFI 2008) **permettant de suivre de façon synthétique ce qu'il advient des indicateurs du PAP 2008, et quels sont les indicateurs et objectifs nouveaux.** Le tableau comporte une ligne par indicateur avec en colonnes :

- Pour mémoire (Type de budget / Mission + code / Programme+code / Ministère)
- Objectif et son numéro
- **Type d'évolution de l'objectif : ajusté/modifié/complété/supprimé/remplacé/nouveau/fusionné/déplacé**
- **Précision sur l'évolution de l'objectif avec la référence lettre de la proposition renvoyant à la note de synthèse expliquant les évolutions**
- Indicateur et son numéro
- *une case (à remplir par la DB) commentant la proposition*
- *"avancement" : accord / désaccord / arbitrage en cours...à l'issue de la conférence « performance »*
- **Type d'évolution de l'indicateur : ajusté/modifié/complété/supprimé/remplacé/nouveau/fusionné/déplacé**
- **Catégorie indicateur : Citoyen / Usager / Contribuable pour le PAP 2008, et proposition pour le PAP 2009.**
- année-cible du PAP 2008 et **année-cible proposée pour le PAP 2009**
- liste des sous-indicateurs
- DPT qui reprend cet indicateur
- **Précision sur l'évolution de l'indicateur avec la référence lettre de la proposition renvoyant à la note de synthèse expliquant les évolutions**
- *"avancement" : accord / désaccord / arbitrage en cours...pour la suite des travaux*

Ce tableau ne comporte pas les propositions de valeurs des indicateurs (prévision 2009 et valeurs-cible), que vous transmettez dans le projet de lot « performance » du PAP 2009, accompagnées des commentaires techniques, nécessaires à leurs bonnes lectures et interprétations (cf. B ci-dessus)

Le tableau initial complet est téléchargeable depuis la page d'accueil de Farandole. Il appartient à chacun de ne sélectionner que les lignes utiles pour sa Conférence « performance » (voire de ne mettre qu'un programme par onglet).

Techniquement, il est demandé de ne pas supprimer de colonnes et de laisser l'onglet « Listes » qui vous permet pour certaines colonnes de saisir dans des listes prédéfinies (afin d'aller plus vite en saisie et de faire des tris)

#### **D. Les fiches de documentation de chaque indicateur**

Les fiches de documentation seront transmises pour chacun des indicateurs (anciens et nouveaux). Elles sont définies en annexe 4.

---

<sup>3</sup> Par exemple :

A = fusion des objectifs 1 et 4 (nouvel objectif N1) avec suppression de l'indicateur 1.2 et fusion des indicateurs 1.3 et 2.1 et création d'un indicateur N1.1

B = mise en cohérence avec décision XX du CMPP1

## **2. Points à examiner lors des conférences « performance »**

Pour chaque programme, il conviendra d'examiner les points suivants :

### 0. Bilan 2007

1. Présentation de la stratégie 2009 de performance du programme
2. Ajustement de la liste des objectifs et indicateurs (libellés pour le débat d'orientation budgétaire), et identification des points en attente de décision CMPP
3. Documentation des indicateurs (et fiches de documentation technique)
4. Prévision 2009 et fixation des cibles de résultat
5. Textes de présentation des objectifs et précisions méthodologiques des indicateurs
6. la préparation du DPT, si le programme est chef de file d'un DPT

### **0. Bilan 2007**

Vous présenterez votre projet de lot « performance » du RAP 2007 de chaque programme.

La référence est la partie performance du RAP 2007, décrite dans l'annexe 3 de la circulaire 1BRE-08-080 du 30.01.08, intitulée « Projet de loi de règlement des comptes et rapport de gestion pour 2007 : préparation des rapports annuels de performances (RAP) ».

L'examen de ce bilan permettra de s'accorder sur l'analyse de la réalisation 2007, puis de l'exploiter pour réorienter la partie performance pour l'année 2009.

### **1. Présentation de la stratégie de performance du programme**

Cette partie présente la réflexion stratégique qui a présidé au choix des objectifs de performance que vous proposez de retenir pour votre programme.

Cette analyse stratégique repose sur un diagnostic qui prend en compte la finalité de la politique publique concernée, l'environnement dans lequel elle est exercée, les attentes des citoyens, usagers et contribuables, les ressources disponibles et les marges de progrès des services administratifs.

Vous veillerez à présenter les réformes et autres leviers d'action à partir desquels vous comptez améliorer la performance du programme. Cette présentation stratégique doit articuler vos objectifs, identifier de véritables priorités et exprimer les résultats que vous souhaitez atteindre. Elle doit être à la fois réaliste et ambitieuse et montrer clairement la cohérence globale de vos objectifs et la cohérence transversale de la stratégie du programme avec les travaux de la RGPP, et les lettres de mission des ministres et les tableaux de bord associés. **En particulier, elle pourra s'appuyer sur les orientations dégagées dans le cadre des réunions techniques.**

Le Parlement sera attentif à ce que ces présentations stratégiques évoluent d'une année sur l'autre et traduisent un réel engagement du responsable de programme.

Vous présenterez, dans ses grandes lignes le texte envisagé pour la présentation stratégique de votre programme. Ce texte ne fera pas l'objet d'un « préremplissage » dans l'outil de saisie.

### **2. Préparation de la liste des objectifs et indicateurs du débat d'orientation budgétaire, et identification des points restant en attente de décision CMPP**

Vous présenterez dans une note de synthèse les modifications proposées pour le PAP 2009, pour la performance du programme. Comme une même proposition peut avoir des incidences sur plusieurs objectifs

et indicateurs, Il est suggéré d'identifier chaque proposition de changement<sup>4</sup> par une lettre (A, B, C...) permettant ensuite, depuis le tableau de suivi, de retrouver l'explication de la modification de chacun des objectifs et indicateurs concernés.

Vous indiquerez dans le tableau de suivi Excel ce qu'il advient de chaque indicateur du PAP 2008 et vous ajouterez une ligne par indicateur nouveau.

La catégorie (citoyen / usager / contribuable) sera vérifiée pour fiabiliser le décompte des indicateurs de chaque catégorie (il y avait des erreurs de classement dans les PAP 2008).

L'année cible proposée (2009 à 2012) sera indiquée également dans ce tableau et discutée. Il convient de privilégier 2011, et si ce n'est pas le cas, d'en donner l'explication.

Tous les éléments de détail (valeurs des indicateurs, présentation des objectifs et précisions méthodologique des indicateurs) seront intégrées (sous Farandole) dans le projet de lot « performance » du PAP. Vous en fournirez la version provisoire, non aboutie.

### **3. Documentation des indicateurs et fiches de documentation technique**

(cf. annexe 4)

### **4. Prévisions 2009 et fixation des cibles de résultat**

Pour l'ensemble de vos indicateurs et sous-indicateurs, vous justifierez les prévisions chiffrées pour 2009 et pour l'année cible choisie.

Les cibles de résultat pourront être ajustées au moment des réunions de répartition.

### **5. Présentation des objectifs et précisions méthodologiques des indicateurs**

Vous proposerez des mises à jour des textes 2008 cherchant à améliorer la lisibilité du document en limitant ces textes au strict nécessaire.

### **6. Préparation du DPT, si le programme est chef de file d'un DPT**

---

<sup>4</sup> Par exemple :

A = fusion des objectifs 1 et 4 (nouvel objectif N1) avec suppression de l'indicateur 1.2 et fusion des indicateurs 1.3 et 2.1 et création d'un indicateur N1.1

### ANNEXE 3 :

## AXES D'AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE POUR LES PAP 2009 ET RAPPEL DES PRINCIPES GÉNÉRAUX

#### *Textes de référence :*

*Le guide de la performance : la démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs. Guide méthodologique pour l'application de la loi organique relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001- juin 2004*

*Les bleus par mission annexés au PLF 2008 et les projets annuels de performances.*

[www.performance-publique.gouv.fr](http://www.performance-publique.gouv.fr)

### 1. Les axes d'amélioration de la performance dans les PAP 2009

Les améliorations de la performance des PAP 2009 devront principalement :

- Présenter une stratégie de performance qui affiche les priorités, articule les objectifs, et donne un sens à la démarche de performance de votre programme,
- Recentrer vos objectifs et indicateurs sur les principaux enjeux du programme, retenus comme priorités, afin rendre plus lisibles les PAP,
- Poursuivre la convergence (en définition) des indicateurs portant sur les fonctions support (bureautique, GRH, immobilier), qu'ils soient indicateurs de performance, qu'ils soient présentés dans la JPE du PAP, ou bien qu'ils restent internes au programme
- Améliorer encore la lisibilité des objectifs et des indicateurs
  - Simplifier les libellés (certains sont trop longs aujourd'hui)
  - Harmoniser les libellés des indicateurs des fonctions supports
  - Ajouter les sous-indicateurs nécessaires à la bonne interprétation des chiffres
  - Regrouper les indicateurs qui concourent à mesurer les mêmes actions, sans perte d'information en les présentant comme sous-indicateurs d'un même indicateur.
  - Avoir des sous-indicateurs «secondaires», ou «de contexte» sur lesquels il n'y a pas d'engagement pris (sans cible) mais qui éclairent la lecture du sous-indicateur «principal» qui lui a une cible.
  - Limiter le nombre de chiffres significatifs
  - Bien associer la mesure et le libellé de l'indicateur (en particulier pour les indicateurs d'évolution de...)
- S'engager sur des cibles de résultats (au moins 95% des indicateurs renseignés en prévision) traduisant une amélioration de la performance de votre programme, en privilégiant 2011 comme année cible
- Maintenir l'équilibre des différents axes de la performance avec une augmentation du nombre d'indicateurs d'efficience (en trouvant un équilibre avec la partie JPE des PAP) et d'indicateurs de qualité.

Nouveauté PAP2009 :

**Les DPT reprendront, sans changement, les intitulés des objectifs des PAP : il est donc conseillé de prévoir un échange avec le chef de file du DPT sur le libellé de ces objectifs.**

Nouveauté PAP2009 :

**Pour les indicateurs, qui sont repris par le DPT Outre-Mer, il est demandé d'isoler dans un ou plusieurs sous-indicateur avec la valeur sur le périmètre Outre-Mer.**

## 2. Rappel des principes généraux pour la présentation des objectifs et des indicateurs de performances

### A. La présentation des objectifs comprend :

- ✓ le numéro de l'objectif ;
- ✓ le libellé de l'objectif ;
- ✓ le cas échéant, la mention « objectif concourant à la politique transversale XX »
- ✓ **une présentation de l'objectif** expliquant et justifiant plus précisément l'objectif, et comportant notamment :
  - **l'explicitation des leviers d'action** spécifiques permettant la réalisation de l'objectif ; ces leviers ne doivent pas consister en une augmentation des moyens, mais en toute modalité d'emploi des crédits disponibles permettant d'améliorer l'efficacité de la dépense publique (révisions de dispositifs d'intervention ou de prestation de service, réorganisations, réingénieries de processus, réallocations des moyens, démarche qualité ...).
  - la justification du choix des indicateurs ;
  - **la justification des cibles de résultat : prévision 2009 et valeur-cible**

### B. La présentation des indicateurs comprend :

- ✓ le libellé de l'indicateur
- ✓ sa catégorie
- ✓ son année-cible
- ✓ pour chaque sous-indicateur : son libellé, l'unité de mesure retenue ; les résultats ; les prévisions ; les valeurs-cible.
- ✓ des précisions méthodologiques, à la suite du tableau de données, comportant :
  - obligatoirement : la source précise des données (ministère/service ou organisme extérieur producteur des données) ;
  - le cas échéant, des explications méthodologiques nécessaires à la compréhension de l'indicateur et à l'appréciation de sa fiabilité.

Exemple :

INDICATEUR 1.1 : Nombre de licences délivrées par les fédérations sportives (du point de vue de l'utilisateur)							
	Unité	2006 Réalisation	2007 Réalisation	2008 Prévision PAP 2008	2008 Prévision actualisée	2009 Prévision	2011 Cible
Millions de licences	Million	15,74		15,89			16,05
Taux de licences par rapport à la population totale	%	25,1		25,1			25,2

**Précisions méthodologiques :**  
**Sources des données :** Ces données sont obtenues à partir d'une enquête annuelle effectuée par le ministère auprès des fédérations sportives. Les données transmises par les fédérations sont contrôlées par la mission des études, de l'observation et des statistiques (MEOS) du ministère au niveau de leur cohérence interne et de leur évolution. Les chiffres indiqués regroupent les licences stricto sensu et les autres titres de participation délivrés, par exemple, pour une pratique sportive occasionnelle. Les données définitives sont disponibles au mois de septembre de l'année n + 1. Les prévisions et valeur cible résultent d'une extrapolation du taux de croissance constaté pour cette donnée au cours des dernières années, soit 1%.



## ANNEXE 4 :

### LA DOCUMENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

#### **1. La jurisprudence du Conseil constitutionnel (LFI 2007)**

Dans sa décision du 29 décembre 2006 relative à la loi de finances pour 2007, le Conseil constitutionnel a constaté qu'« *Il n'est pas établi que les indicateurs de performances associés à la loi de finances pour 2007 soient entachés d'un défaut de sincérité ; (...) si quelques retards ou déficiences ont pu être constatés et devront être corrigés à l'avenir, ils ne sont, ni par leur nombre, ni par leur ampleur, de nature à remettre en cause la régularité d'ensemble de la procédure législative.* »

Dans le PLF 2008, le taux de documentation (en prévision, avec une prévision 2008, une année-cible et une valeur cible) des indicateurs est de 92%. L'objectif pour les PAP 2009 (indicateur 221 7.1 du PLF2008) est de 95%, ce qui nécessite de poursuivre l'effort engagé en 2007.

**La question de la documentation (ou le renseignement en prévision) des indicateurs de performances sera traitée explicitement au cours des conférences « performance » d'avril pour chaque programme.** Une attention particulière sera portée aux indicateurs non renseignés en prévision dans le PAP 2008, mais annoncés pour le PAP 2009.

Afin de garantir la sincérité de l'information délivrée au Parlement, des mentions particulières préciseront, le cas échéant, que ces indicateurs non documentés sont en cours de développement en indiquant un exercice ferme comme date de documentation (« **indicateur en cours de développement en vue du projet de loi de finances pour 2010** »). Ce cas de figure devra être exceptionnel et ne devra en principe concerner que les nouveaux indicateurs. **Dans tous les cas, les indicateurs non documentés seront accompagnés d'une justification de l'absence de données chiffrées.**

#### **2. Les fiches de documentation des indicateurs**

Il vous est demandé de préparer des fiches de documentation pour chaque indicateur. Ces fiches complètent les éléments donnés dans la rubrique « Précisions méthodologiques » du PAP en vue d'assurer de la bonne documentation des indicateurs du PLF 2009.

Ces fiches doivent être remplies de manière précise. Elles garantissent la robustesse de vos indicateurs. Elles sont utiles pour produire les documents budgétaires, pour piloter et suivre vos indicateurs de performance, pour garantir la fiabilité de vos données au Parlement, au Conseil constitutionnel ainsi qu'aux auditeurs externes (et notamment le Comité interministériel d'audit des programmes).

Le contenu de ces fiches de documentation doit permettre de comprendre la nature des données, leur périmètre exact, leur mode et la périodicité de la collecte, les modalités de consolidation des données, le rôle des différents acteurs dans la collecte des données et la production de l'indicateur et les modalités de conservation des données de base.

Ces fiches peuvent être complétées par des annexes relatives aux procédures suivies pour la collecte et la conservation des données. Vous pouvez en outre adjoindre des séries statistiques détaillées, portant si possible sur plusieurs années, et détaillant les données servant au calcul de l'indicateur (par exemple, données du numérateur d'une part et données du dénominateur d'autre part ; données par région dans le cas d'une moyenne nationale, etc.).

**Un modèle de fiche de documentation d'indicateur vous est proposé pour décrire et documenter en détail vos indicateurs, en vue de garantir l'auditabilité de leur pertinence et de la qualité des mesures chiffrées. A chaque programme de l'adapter selon ses besoins.**

FICHE DE DOCUMENTATION DES INDICATEURS	
Indicateur	<i>Intitulé de l'indicateur (et numéro)</i>
Programme	<i>Code et nom du programme auquel il se rattache</i>
Action	<i>(le cas échéant) Nom de l'action à laquelle il se rattache</i>
Objectif	<i>Numéro et intitulé de l'objectif auquel il se rattache</i>
Catégorie	<i>efficacité socio-économique/qualité de service/efficacité de la gestion</i>
Service responsable	<i>Nom du service utilisateur de l'indicateur pour le pilotage de l'action publique (maître d'ouvrage de l'indicateur)</i>
Description de l'indicateur	
Sous-indicateurs	<i>libellés des sous-indicateurs</i>
Unité de mesure	<i>%, jours, ...</i>
Périodicité de la mesure	<i>Fréquence de calcul, de collecte ou de parution de l'indicateur</i>
Dernier résultat connu	Année :    Valeur :
Déclinaison de l'indicateur	<i>Indicateur décliné ou non dans les BOP et les services</i>
Élaboration et qualités de l'indicateur	
Nature précise des données de bases	<i>Distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio ; préciser le champ couvert, les conventions de rattachement des données à l'exercice analysé, etc.</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Système automatisé de gestion et d'information (préciser lequel et les modalités de saisie) ; comptages manuels, enquêtes, etc. (préciser les modalités) <b>[Annexer le cas échéant les documents internes qui définissent la procédure de collecte]</b></i>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Préciser le(s) service(s) responsables de la production des données ou l'organisme extérieur (avec les raisons du choix de l'organisme, le service responsable du choix et du contrôle du travail réalisé par l'organisme)</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Nom du service responsable de la centralisation des données et de la production de l'indicateur national</i>
Validation de l'indicateur	<i>(le cas échéant) mode ou instance de validation de l'indicateur et périodicité</i>
Mode de calcul	<i>Façon dont est calculé ou agrégé l'indicateur à partir des données de base (ex : formule paramétrique ou pondération des données locales), en distinguant dans le cas d'un ratio, le numérateur et le dénominateur. Si nécessaire, fournir un exemple de calcul</i>
Modalités de conservation des données	<i>Durée, règles et responsables de la conservation des données de base en vue d'un audit de celles-ci. <b>[Annexer les documents internes qui définissent les modalités de conservation]</b></i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	
Limites et biais connus	<i>Préciser les limites et biais connus et justifier le choix de l'indicateur malgré ses limites</i>
Modalités d'interprétation	<i>Si nécessaire, préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur</i>
Sens d'évolution souhaité	<i>A la hausse / à la baisse</i>
Plan de documentation de l'indicateur	
Date de livraison de l'indicateur	<i>Date de livraison prévue ou indicateur déjà disponible depuis (année)</i>
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	<i>Description des travaux prévus et échéances en vue de construire ou d'améliorer la documentation de l'indicateur</i>
Commentaires	

**ANNEXE 5 :**  
**SAISIE EN VUE DE L'ÉDITION DU TOME 2 DU DOB ET DU PAP 2009**

La saisie sur Farandole par les ministères de toute la partie performance sera ouverte dès le début mars.

Cette saisie sera close le 15 mai, pour les éléments destinés à figurer dans la liste indicative des objectifs et indicateurs des programmes du budget 2009 du rapport sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques (dit « t2 du DOB »), afin de permettre à la direction du budget de produire ce document.

Il s'agit des libellés des objectifs, des libellés des indicateurs, et de la catégorie de ces indicateurs.

Après le 15 mai, toute modification de ces éléments devra faire l'objet d'une demande par courriel auprès du bureau sectoriel concerné de la direction du budget.

La saisie des textes de présentation, des précisions méthodologiques, des années-cible, des libellés des sous-indicateurs, de leurs unités de mesure, et de toutes leurs valeurs, reste ouverte jusqu'à la livraison prévue mi-juillet.

**ANNEXE 6 :**  
**INDICATEURS DE FONCTION SUPPORT**

De nombreux ministères ont introduit des indicateurs de performance sur la fonction support dans les PAP 2007 et 2008. **Il convient de faire converger la définition des indicateurs des fonctions support qui peuvent l'être.** Cette convergence a été engagée dès les PAP 2008.

**Selon leur fonction dans le pilotage du programme, ces indicateurs d'efficience ont leur place :**

- **soit comme indicateurs de performance** du PAP s'ils concourent de manière importante à la performance du programme,
- **soit dans la JPE du programme**, en principe à la rubrique coûts synthétiques transversaux, s'ils ne font pas l'objet d'une attention particulière,
- **soit dans le pilotage interne du programme**, hors PAP, disponibles, si besoin, pour organiser des comparaisons ou des consolidations.

**Leur fonction ne modifie pas leur définition.**

De légères disparités de périmètre sont inévitables : ces indicateurs seront accompagnés des explications techniques nécessaires à la bonne interprétation des chiffres.

### **A. Indicateurs « informatiques »**

Il est convenu à terme de s'intéresser à 3 ratios mettant en jeu le support apporté par l'informatisation, pour permettre l'information des ministères et la mise en perspective dans le temps de leur évolution comparée, notamment en liaison avec les projets interministériels structurants :

1- ratio d'efficience bureautique (en liaison avec l'audit bureautique réalisé entre février et juin 2007)

2- coût informatique de la fonction paie-RH par ETPT (en liaison avec le projet ONP)

3- coût informatique de la fonction finance par dossier de liquidation (en liaison avec le projet CHORUS)

*Le premier ratio a été introduit dès les travaux du PLF 2008, car il pouvait utilement s'appuyer sur les travaux des auditeurs de la DGME (audit bureautique de la 6ème vague). Les deux suivants seront introduits après finalisation de leur définition et exploitation des études en cours.*

s'agissant du **ratio d'efficience bureautique**

L'indicateur sera exposé par les programmes qui financent de façon importante de la bureautique. Le périmètre de mesure sera bien précisé. Pour les ministères qui le souhaitent et pour une meilleure compréhension de l'efficience globale, ce ratio pourra être présenté de façon consolidée dans le programme soutien principal, en faisant état des différents contributeurs et différents bénéficiaires.

La définition du ratio d'efficience bureautique est restée stable :

=> Au numérateur : la somme des dépenses bureautiques, intégrant : les achats de PC fixes, portables, PDA et imprimantes personnelles ou en pool, les licences des systèmes d'exploitation et des suites bureautiques, la formation bureautique des utilisateurs, les serveurs bureautiques, les coûts internes (titre 2) et externes de support et de soutien aux utilisateurs de la bureautique, les coûts de la maintenance des matériels et du logiciel de bureautique, le cas échéant les locations d'équipements afférentes à la bureautique. Sont à exclure les coûts internet d'accès et d'hébergement, les applications de collaboration et les coûts réseau (téléphonie et données). Les coûts (titre 2) du personnel utilisateur de la bureautique ne sont pas intégrés dans ce ratio, y compris le temps qu'il passe en formation bureautique.

=> Au dénominateur : le nombre de postes de travail du ministère correspondant au nombre d'agents équipés d'un ou plusieurs équipements bureautiques. Le cas échéant, inclure les personnels "non agents" bénéficiant néanmoins de l'équipement bureautique. Pour tenir compte des évolutions, prendre la moyenne annuelle.

En pratique, cet indicateur sera expliqué par 2 sous-indicateurs : la valeur **du ratio d'efficacité bureautique** en €/poste de travail et **le nombre d'agents équipés**.

Au cours de la réunion performance, les programmes rapprocheront, en justifiant l'écart, le nombre d'agents équipés et **l'effectif budgétaire** correspondant.

Au vu de leurs premiers résultats concernant ce ratio, les programmes formuleront leur stratégie éventuelle pour le piloter. Les programmes localiseront ce ratio soit en partie JPE soit dans la partie performance.

## **B. Indicateur d'efficacité de la gestion RH**

Il est proposé de faire figurer dans le PAP d'un des programmes de chaque ministère un indicateur d'efficacité RH.

L'indicateur envisagé est le ratio : nombre d'agents compris dans le plafond d'emplois, « totalement gérés et payés » rapporté au nombre des effectifs de gestionnaires qu'ils nécessitent. Cet indicateur est construit sans valorisation financière à ce stade. *Cet indicateur porte sur le périmètre du plafond d'emploi, et donc sur le périmètre ministériel.*

En pratique, deux indicateurs seront renseignés : la valeur du ratio (effectifs gérants /effectifs gérés) et le dénominateur exprimé en ETPT (effectifs gérés).

Le ratio ainsi calculé sera différent de ceux produits par les ministères pour leurs propres besoins, car tous ont, dans des proportions variables, à assurer des gestions partagées (recrutements communs entre ministères, pré-liquidation de la paye assurée par une administration « opératrice » d'une autre, gestion commune de personnels d'un ministère et d'établissements publics sous tutelle).

### *a) Périmètre des « effectifs gérants »*

Sont inclus dans le numérateur :

- les personnes consacrant la majeure partie de leur temps à la gestion de personnels qu'elles n'encadrent pas (le temps passé par des cadres opérationnels à l'animation de leurs équipes ne doit en revanche pas être pris en compte) ;
- les personnes affectées à des fonctions support dans les services de gestion des personnels.

Les « gestionnaires » effectuent :

- les quatre grandes fonctions RH des ministères : la gestion administrative, la formation, le suivi des conditions de travail et le pilotage RH ;
- ainsi que les deux fonctions particulières, qui relèvent pour une large part de services agissant pour le compte de l'ensemble des administrations, que sont la liquidation de la paye et la gestion des pensions.

### *b) Périmètre des « effectifs gérés »*

Il convient de retenir pour comptabiliser les effectifs gérés les agents compris dans le plafond d'emplois d'un ministère et intégralement gérés par lui (recrutement, pré-liquidation de la paye, gestion administrative...). Ces agents correspondent généralement aux agents en position normale d'activité affectés dans le ministère et dont la rémunération est imputée sur le plafond d'emplois (sont à ce titre exclus du décompte les personnels « affectés » dans un autre ministère ou établissement public ainsi que les personnels en CFA ou CLD).

## C. Indicateur d'efficience de la gestion immobilière

La modernisation de la gestion du patrimoine immobilier de l'État, en vue d'en maîtriser l'efficience, conduit à définir des indicateurs et ratios immobilier.

**Les programmes qui portent de forts enjeux immobiliers transmettront l'ensemble du tableau ci-dessous dans leur JPE (cf. annexe 11).**

Les programmes portant un indicateur de performance dans le domaine de la gestion immobilière examineront la pertinence de rapprocher la définition de cet indicateur des critères de performance contenus dans le tableau ci-dessous, en particulier :

- Surface : ratio SUB/SHON (ligne 3)
- Occupation : ratio SUB / ETPT (ligne 5)
- Entretien courant : ratio coût / SUB (ligne 7)
- Entretien lourd : ratio coût / SUB (ligne 9)

Indicateurs et ratios				Administration centrale		Services déconcentrés		Total programme	
Nature	Repère	Libellé	Unité						
Indicateurs et ratios de surface	1	SHON du parc	m <sup>2</sup>			en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>	
	2	SUB du parc	m <sup>2</sup>			en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>	
	3	Ratio SUB / SHON	nb			en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>	
Indicateurs et ratios d'occupation	4	Effectif ETPT (ref. PEA)	nb						
	5	Ratio SUB / ETPT	m <sup>2</sup> / ETPT			en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>	
	6	Coût de l'entretien courant	€						
	7	Ratio entretien courant / SUB	€ / m <sup>2</sup>			en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>	
Indicateurs et ratios d'entretien lourd	8	Coût de l'entretien lourd <sup>(2)</sup> (parc domanial et quasi-propriété)	€	AE		AE		AE	
				CP		CP		CP	
	9	SUB du parc domanial (ou en quasi-propriété)	m <sup>2</sup>			en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>	
	10	Ratio entretien lourd <sup>(2)</sup> / SUB (parc domanial et quasi-propriété)	€ / m <sup>2</sup>	AE		AE	en 2009 <sup>(1)</sup>	AE	en 2009 <sup>(1)</sup>
CP					CP	en 2009 <sup>(1)</sup>	CP	en 2009 <sup>(1)</sup>	

nota :

(1) Le remplissage des cases grisées facultatif en 2008 devient obligatoire en 2009

(2) Y compris les crédits d'entretien lourd financés sur le BOP ministériel du CAS "Gestion du patrimoine immobilier de l'Etat".

Un commentaire hors tableau viendra préciser les montants respectifs des contributions du budget général et du CAS "Immobilier".

La distinction entre crédits d'entretien courant (responsabilité de l'administration occupante) et crédits d'entretien lourd (responsabilité du propriétaire) est opérée sur la base des définitions suivantes :

- **dépenses d'entretien courant** : petit entretien, petites réparations, maintenance préventive (graissage des équipements, remplacement des ampoules et des joints, entretien des systèmes de sécurité...), entretien des espaces extérieurs, travaux d'aménagement légers.
- **dépenses d'entretien lourd** : opérations de réhabilitation, travaux réglementaires (accès handicapés, mise aux normes des ascenseurs et des installations de sécurité, désamiantage, déplombage), diagnostics divers (parasites, amiante, plomb, performance énergétique), ravalement des façades, étanchéité des toitures et des terrasses, travaux de restructuration ou d'aménagement lourd, gros entretien et grosses réparations (remise en état d'un mur de soutènement, ascenseurs, chaudières) ...

## ANNEXE 7 :

### MISE A JOUR DU PERIMÈTRE DES OPÉRATEURS DE L'ÉTAT

La présente annexe a pour objet de préciser :

- les critères de qualification d'un organisme doté de la personnalité morale en opérateur de l'État,
- les effets de la qualification d'opérateur de l'État tant au plan budgétaire qu'au plan comptable,
- la constitution du dossier spécifique « opérateurs » par programme pour la conférence de performance.

#### 1 - Trois critères de qualification

Une entité dotée de la personnalité morale, quel que soit son statut juridique (EPN, GIP, association,...), appartient au périmètre des opérateurs de l'État dès lors qu'elle répond **cumulativement** à trois critères :

- *une activité* de service public, qui puisse explicitement se rattacher à la mise en œuvre d'une politique définie par l'État et se présenter selon la nomenclature par destination selon le découpage en mission-programme-action ;
- *un financement* assuré majoritairement par l'État, directement sous forme de subventions ou indirectement via des ressources affectées, notamment fiscales. Ceci n'exclut pas la possibilité pour l'opérateur d'exercer des activités marchandes à titre subsidiaire<sup>5</sup>;
- *un contrôle* direct par l'État, qui ne se limite pas à un contrôle économique ou financier mais doit relever de l'exercice d'une tutelle ayant capacité à orienter les décisions stratégiques, que cette faculté s'accompagne ou non de la participation au conseil d'administration<sup>6</sup>.

Les trois critères ci-dessus se réfèrent directement aux principes formulés dans le recueil des normes comptables de l'État, en particulier la norme comptable n°7 relative aux immobilisations financières. Ils ont été validés par la mission Lambert-Migaud d'information sur la mise en œuvre de la LOLF en septembre 2005.

#### 2 - Les effets de la qualification

La qualification d'opérateur de l'État emporte, pour l'organisme concerné et quel que soit son statut juridique, un certain nombre de conséquences :

##### AU PLAN BUDGÉTAIRE :

- Les opérateurs sont identifiés spécifiquement dans la nomenclature budgétaire de l'État et reçoivent des subventions pour charges de service public (catégorie 32) et des dotations en fonds propres (catégorie 72). Les opérateurs peuvent également recevoir des transferts (titre 6). Pour mémoire, les non opérateurs n'ont pas vocation à recevoir de subventions d'exploitation sans limitation dans le temps : les subventions que l'État leur octroie sont des dépenses d'intervention (titre 6).
- Les opérateurs doivent se conformer aux règles spécifiques de présentation, de vote et d'exécution de leur budget, telles que définies dans la circulaire annuelle de la Direction du budget (cf. circulaire du 31 juillet 2007 relative à la préparation des budgets des opérateurs pour 2008).
- Un volet « opérateurs » figure dans les projets annuels de performance. Il retrace les crédits du PLF alloués aux opérateurs, les emplois des opérateurs, les ressources (y compris fiscales) et les dépenses des budgets des opérateurs principaux (budgets prévisionnels 2008 dans le cadre du PLF 2009<sup>7</sup>),

<sup>5</sup>La comptabilité nationale (SEC 95) retient qu'un organisme est non marchand lorsque plus de 50 % des coûts de production liés à son activité sont couverts directement ou non par des ressources publiques. Ce caractère non marchand détermine l'appartenance de l'organisme au secteur des administrations publiques (APU).

<sup>6</sup> Dans la norme comptable n°7 « Immobilisations financières », le contrôle est défini comme la capacité de l'État à maîtriser l'activité opérationnelle et financière d'une autre entité, de manière à retirer un avantage et/ou à assumer les risques de cette activité.

<sup>7</sup> les info

<sup>7</sup> Les budgets 2009 des opérateurs ne sont pas encore votés à la date de dépôt du PLF

ainsi que des éléments qualitatifs sur leur contribution à la performance du programme et la justification au premier euro de leurs dépenses.

Toutes ces informations sont synthétisées dans le rapport annuel sur les opérateurs de l'État, annexe « jaune » au projet de loi de finances. De plus, les informations relatives aux emplois permettront de définir le plafond d'emplois des opérateurs tel que prévu par l'article 64 de la LFI 2008.

#### **AU PLAN COMPTABLE :**

L'article 27 de la LOLF prévoit la présentation des comptes de l'État donnant « une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière ».

La tenue des comptes individuels de l'État sur la base des droits constatés implique d'intégrer à l'actif du bilan ses participations, qui comprennent notamment les participations financières relatives aux opérateurs des politiques de l'État.

Leur évaluation à chaque clôture s'effectue à partir de la quote-part, détenue par l'État, des capitaux propres des entités concernées (dotations et compléments de dotations en nature et en numéraire, résultat de l'exercice et subventions d'investissement).

La qualité et la sincérité de l'évaluation des participations financières (compte 26 au bilan de l'État) reposent donc :

- sur la correcte définition du périmètre des entités contrôlées,
- sur la bonne traduction comptable des flux budgétaires relatifs aux opérateurs.

L'attention des ministères de tutelle est donc appelée sur la nécessité de définir et de mettre à jour le périmètre de leurs opérateurs avec rigueur.

### **3 - La constitution du dossier spécifique « opérateurs » par programme pour la conférence de performance.**

Pour établir le périmètre des opérateurs pour le PLF 2009, le classement des organismes dans le périmètre devra être justifié, y compris pour les organismes classés en 2008 et maintenus en 2009.

**Un dossier spécifique « opérateurs » doit être transmis au bureau de la direction du budget compétent préalablement à la tenue des conférences de performance.** Il est constitué par programme et regroupe pour chacun des opérateurs de :

- la fiche de qualification d'opérateur pour le PLF 2009 renseignée (cf. annexe n°7bis) ;
- l'ensemble des pièces justificatives (textes institutifs, budget et autres textes) permettant de documenter et de justifier les réponses de la fiche de qualification.

Toutefois, le dossier de chacun des opérateurs sera adapté en fonction des critères présentés ci-dessous :

- **Au titre de l'examen du classement 2008 des opérateurs**, le dossier se compose :
  - pour les opérateurs de la liste 2008 identifiés par la mention « dossier complet » (cf. annexe n°7ter, surlignage jaune), de la fiche de qualification d'opérateur et des pièces justificatives. Il s'agit des opérateurs pour lesquels la participation de l'État comptabilisée dans le compte 26 : « Participations et créances rattachées à des participations » dépasse le seuil établi par la Cour des comptes pour auditer ce compte dans le cadre de la certification des comptes de l'État.
  - pour les autres opérateurs de la liste 2008, de la seule fiche de qualification d'opérateur. Il convient toutefois de souligner que le ministère de tutelle doit être en capacité de constituer un dossier complet (fiche et pièces justificatives) pour répondre en temps utile aux éventuelles demandes de la Cour des comptes.
- **Au titre de l'actualisation (cf. infra) de la liste des opérateurs en 2009**, le dossier doit être complet (fiche et pièces justificatives).

L'actualisation de la liste des opérateurs porte sur les créations, les suppressions et les transformations opérées en 2009 ou non prises en compte pour 2008. (Les transformations concernent les entrées ou les sorties de la liste des opérateurs du fait de la modification des modes de financement ou de contrôle par l'État. Il conviendra de préciser si le changement de qualification intervient en gestion 2008 ou en gestion 2009)



## ANNEXE 8 : COMPTABILITE D'ANALYSE DES COÛTS

Comme pour les exercices précédents, l'analyse des coûts du projet annuel de performances 2009 visera à présenter en prévision les crédits (y compris les prévisions de fonds de concours) par action de politique publique, après ventilation des crédits des actions et des programmes de soutien ou des services polyvalents. Une circulaire particulière précisera, le moment venu, le calendrier et le contenu précis du volet "analyse des coûts" du PAP 2009.

Toutefois, afin d'anticiper les travaux de l'été et faciliter le dialogue, entre responsables de programmes d'une part, entre ministères et direction du budget d'autre part, un certain nombre de points, qui ne comportent pas d'éléments chiffrés, peuvent être précisés sans attendre les arbitrages budgétaires.

### **1 – Les schémas de déversement**

---

**Les conférences seront en premier lieu l'occasion d'examiner les éventuelles modifications de schémas de déversement** dans le PAP 2009 par rapport à la LFI 2008, qu'elles prennent la forme, soit d'un changement important des schémas, soit d'un aménagement de ceux-ci. Dans ces conditions, les nouveaux schémas seront présentés lors de la réunion.

### **2 – Les fiches explicatives de déversement**

---

Ces documents, qui ne contiennent pas de données chiffrées, mais des ratios et des justifications de déversements, peuvent en conséquence être utilement élaborés en amont de la procédure.

La conférence "performance" doit en particulier vous permettre :

- de présenter vos propositions de déversement en cohérence avec les nouveaux schémas ou les modifications de schémas ;
- d'affiner ou d'affermir les règles de déversement et les clefs de répartition, ou exposer les éventuelles modifications de ces clefs ;
- de procéder à un point de la situation de l'ensemble des accords qui doivent être pris entre responsables de programme, en particulier si ces accords font intervenir des programmes appartenant à des missions différentes.

Vous trouverez ci-joint un modèle de fiche explicative qui reprend le modèle transmis dans le cadre de la préparation du PLF 2008.

### **3 – Les recommandations du comité interministériel d'audit des programmes (CIAP)**

---

Enfin, il s'agit de procéder à un point de situation sur la prise en compte des recommandations du comité interministériel d'audit des programmes du 13 janvier 2006, et dont l'échéance est celle du projet de loi de finances pour 2009.

**MINISTERE XXX  
PLF 2009**

**Fiche explicative de déversement**

*Cocher la case utile :*

<b>Fiche spécifique données budgétaires</b>	<b>X</b>
<b>Fiche spécifique données comptables</b>	
<b>Fiche commune données budgétaires et comptables</b>	

**ORIGINE DU DÉVERSEMENT**

**Mission : AA - Diffusion et promotion de la culture mandchoue**

**Programme : 461 - Promotion de l'emploi des idéogrammes**

**ACTION : 04 - SYSTÈMES D'INFORMATION GRAPHIQUES**

**Direction(s) ou service(s) concerné(s) : Direction de la typographie.**

**DESTINATION DU DÉVERSEMENT**

Mission(s)	Programme(s)	Action(s)
<b>AA</b>	<b>461</b>	<b>01 à 03, 05 et 06</b>
	<b>912</b>	<b>toutes</b>
	<b>936</b>	<b>01, 03, 04</b>
<b>BD</b>	<b>775</b>	<b>toutes</b>
	<b>829</b>	<b>02</b>

**Dans le cas d'un déversement externe, ÉCHANGES PRÉALABLES AVEC LE OU LES RESPONSABLES DE PROGRAMME DESTINATAIRE(S) du déversement (sur la justification et les modalités du déversement) :**

- Accords obtenus : **accord du responsable du programme 912 « développement du patrimoine iconographique » ;**
- Information diffusée : **autres responsables de programme.**

**NATURE DES DEPENSES DÉVERSÉES : masse salariale des équipes de projet et SI (titre 2), dépenses de fonctionnement des équipes et maintenance des systèmes d'information (titre 3), dépenses d'investissement (matériels et logiciels) (titre 5).**

**RELIQUAT ÉVENTUEL NON DÉVERSÉ : NATURE ET JUSTIFICATION.**

**Sans objet.**

**JUSTIFICATION DU DÉVERSEMENT (notamment par rapport à la nature du soutien ou du service polyvalent et quant à la (aux) politique(s) publique(s) bénéficiaire(s)) :**

**DONNÉES BUDGÉTAIRES : l'action 04 regroupe l'ensemble des dépenses et effectifs dédiés à la conception, au développement à l'achat et à la maintenance des systèmes d'information graphique contribuant aux politiques publiques portées par les programmes de la mission « diffusion et promotion de la culture mandchoue » ainsi qu'aux programmes de la mission « rayonnement culturel de la Mongolie intérieure ». Ces programmes ne disposent pas de services propres chargés des systèmes d'information graphique.**

**DONNÉES DE COMPTABILITÉ GÉNÉRALE : sans objet**

**MODALITÉS DE DÉVERSEMENT** (de préférence regroupées par programme(s) de destination ; le détail par action de politique publique ne sera donné qu'en cas de nécessité ; règles de déversement, clés de répartition, formule mathématique développée sans chiffre : désignation des facteurs utilisés ; justification des règles de déversement ; justification d'éventuels écarts avec la méthode retenue pour le PAP) :

**CAC budgétaire :**

1. **Masse salariale :** répartie en fonction du temps de travail des agents consacré à chaque politique publique, selon les résultats de l'enquête-temps de 2005, actualisée en 2006.

**Formule (par grade auquel est affecté un coût moyen) :**

montant à déverser = dépense prévisionnelle moyenne du grade X ETPT total du grade X [temps travaillé pour la politique publique (Cf. programmes et actions listés supra) / temps travaillé total].

2. **Fonctionnement courant des équipes :** dépenses répartis en fonction du nombre de postes soutenus ; règle de déversement simple justifiée par la faible part des dépenses de fonctionnement courant dans le total de l'action 04.

**Formule :**

Montant à déverser = dépenses de fonctionnement des équipes X [nombre de postes affectés à la politique publique / nombre total de postes].

3. **Maintenance des SI :**

- **Maintenance des réseaux :** mêmes règle et formule que ci-dessus (tous les postes sont équivalents, quels que soient le programme ou l'action) ;

- **Maintenance des postes :** affectation des dépenses réelles (facturation détaillée prévue dans le marché)

4. **Dépenses d'investissement :** ventilés spécifiquement au montant prévu pour chaque politique publique, selon le programme d'investissement.

**CAC comptabilité générale :** *sans objet*

**ÉLÉMENTS CONTRIBUANT AUX COMMENTAIRES DES RÉSULTATS** (partie budgétaire : *impact du déversement sur le coût des politiques publiques ; lien avec les activités portant la politique publique ; explication des écarts avec les prévisions de la LFI 2006 (évolution de la dotation directe, affinage des clefs de déversement en cour d'exercice, justification d'éventuels écarts avec la méthode retenue pour le PAP, etc.)* ; partie comptable : *sans objet*.)

## ANNEXE 9 :

### GRANDS PROJETS INFORMATIQUES : ÉTUDE MULTICRITÈRE TYPE MAREVA

*La présentation des projets les plus lourds dans la partie JPE porte un regard ciblé sur la partie « projets » des activités SI menées par les programmes. Cette activité « projets » ne constitue pas à elle seule l'ensemble des enjeux des SI, même si elle apparaît déterminante pour le pilotage et l'anticipation de l'activité de « maintien » des SI.*

*Compte tenu de l'intérêt renouvelé pour un suivi annuel de la dépense informatique et télécommunications dans son ensemble, la direction du budget a relancé une enquête portant sur la dépense réalisée au cours de l'année 2007. Cet exercice, qui se situe en parallèle des réunions performance et RAP 2007, a vocation à reconstituer une vision plus globale, complémentaire et cohérente.*

La présente annexe a pour objet de préciser :

- La démarche MAREVA
- Les projets concernés
- les informations demandées
- Les pré-requis nécessaires

#### 1 – La démarche MAREVA

---

La réalisation des projets est indispensable à la mise en œuvre du service public, en maintenant sa qualité dans le temps et en intégrant les évolutions réglementaires et technologiques. Si la décision de les engager est une prérogative des programmes de politique publique, il est indispensable que ces mêmes programmes aient une vision claire et responsable des conséquences financières et organisationnelles de leurs décisions et il est tout aussi souhaitable que la direction du budget et les assemblées aient une vision consolidée des budgets à soutenir.

L'évaluation des grands projets constitue la première étape sur la voie de la maîtrise de tous les projets. L'expérience montre que l'acquisition de cette méthode d'évaluation, appliquée d'abord aux gros projets, est en générale suivie d'une extension à tous les projets, ce qui contribue à la performance de la gouvernance d'ensemble.

Cette évaluation est fondée sur la démarche MAREVA (méthode d'analyse et de remontée de la valeur) qui a donné lieu à la mise au point d'un outil, actuellement sur Excel, bientôt sur web. Cet outil se fonde sur un questionnement systématique et produit une synthèse de type « radar » à cinq axes, élaborée à partir des réponses.

L'évaluation du projet comporte deux parties :

- l'évaluation de sa rentabilité économique en incluant la dépense projet durant la phase projet, le bilan sur les coûts récurrents informatiques et les gains économiques générés pendant une phase d'utilisation
- l'évaluation des éléments « non économiques » de sa valeur : sa nécessité, son niveau de risque, les bénéfices pour l'administration et les bénéfices pour les usagers

Pour être crédible, l'analyse multicritère de type MAREVA nécessite un échange d'information et un dialogue enrichis à l'intérieur des ministères, entre maîtrises d'ouvrage et DSI. La synthèse ainsi produite à l'aide de l'outil constitue un support de communication homogène qui facilite la compréhension des différents enjeux du projet.

## 2 – Les projets concernés

---

Avant de revenir sur le critère de choix du projet à présenter, nous proposons une définition de ce qu'est un projet.

### LE CONCEPT DE PROJET :

Un projet correspond à une action spécifique, avec une date de lancement et une date de fin, un résultat attendu, un délai objectif ainsi qu'un ensemble de ressources, en principe exceptionnelles, affectées à son exécution. Pendant la durée du projet, on lui affecte toutes les dépenses qui n'auraient pas été supportées en son absence.

L'étude préalable effectuée avant la décision de lancement du projet est en principe financée sur les dépenses récurrentes, sauf à ce que le niveau de son coût nécessite une décision d'engagement particulière ; dans ce cas, elle est financée sur la dépense « projets ». Le déroulement d'un projet consiste successivement en une phase de conception (quelles fonctionnalités pour l'application), une phase de développement (codage de l'application sur plateforme spécialisée), une phase d'intégration et de test (vérification du fonctionnement en environnement réel de production et d'utilisation) et enfin d'une phase de déploiement (sur les sites de production et les postes de travail).

Un projet qui traîne en longueur n'est pas un vrai projet : il ne sert à rien, il faut l'arrêter d'urgence. Il est nécessaire de reconsidérer périodiquement l'intérêt d'un projet en cours, de façon à l'arrêter le cas échéant et a minima de mettre à jour sa planification. Un projet qui se termine débouche en principe sur une application en production.

Après la fin du projet, c'est-à-dire pendant la phase de production, toutes les dépenses liées au fonctionnement de l'application sont comptabilisées dans le budget des dépenses récurrentes. Ces dépenses de type maintenance curative ou évolutive sont à surveiller de près dans le temps car elles ont une tendance structurelle à la hausse. Leur surveillance permet d'anticiper au mieux la refonte ou le remplacement de l'application dans le cadre d'un nouveau projet.

A noter aussi qu'en passant en phase de production, la nouvelle application impacte les coûts récurrents informatiques (à la hausse : cas d'une nouvelle application ou à la baisse : cas d'une refonte) ; mais elle permet aussi souvent des gains économiques ou qualitatifs hors de la sphère DSI qui constituent en fait sa raison d'être.

### LE CRITÈRE DE CHOIX :

#### Quels programmes sont concernés :

Ce sont les programmes porteurs (au sens JPE) du financement de projets informatiques ; il s'agit en général des programmes de soutien (ou de conduite et pilotage, etc.). Toutefois, il arrive que d'autres types de programmes de politique publique financent directement des projets informatiques lorsqu'ils sont importants ; dans ce cas ils fournissent en la matière les mêmes renseignements.

#### Les projets concernés :

Chaque programme concerné expose au moins un projet important.

La définition du projet « le plus important », notion à connotations multiples, est harmonisée : il est choisi d'adopter le critère du plus gros **«montant CP cumulé post 2007 restant à payer jusqu'à l'achèvement»**. Il s'agit donc de prévisions de consommations de CP.

Cette mesure de l'importance ne préjuge donc pas du fait que le projet soit «en cours» à fin 2007 ou «à lancer» sur 2008 ou 2009.

### 3 – Les informations demandées

---

#### **LA PORTÉE DE L'ÉTUDE MULTICRITÈRE TYPE MAREVA :**

L'étude MAREVA constitue une analyse multicritère qu'il est convenu de placer dans la partie JPE des programmes concernés. Elle peut compléter tout à fait bien un exposé plus stratégique fait sur le même projet et localisé ailleurs dans le document PAP. Ce type d'étude a été demandé pour la première fois dans le PAP 2008, à titre facultatif. Elle sera expressément attendue à partir du PAP 2009..

#### **LES INFORMATIONS A APPORTER :**

Il s'agit d'abord de rendre compte de la maîtrise de la "soutenabilité" financière du projet jusqu'à son achèvement ; à cette fin, les ministères sont invités à fournir les informations suivantes :

- 1 l'identification du projet
- 2 la référence LOLF de l'action finançant le projet
- 3 la référence LOLF [Programme/Action] de l'action bénéficiaire du projet (éventuellement plusieurs)
- 4 le cas échéant, la référence de l'initiative DGME concernée
- 5 le cas échéant, l'appartenance au domaine concerné par le programme CHORUS
- 6 le cas échéant, l'appartenance au domaine concerné par le programme ONP
- 7 l'historique, jusqu'à 2007 inclus, et la prévision, à partir de 2008, des consommations annuelles de CP et d'AE, liées au projet et mises à jour ; l'ensemble historique et prévision mise à jour met en évidence le coût total achevé prévisionnel du projet et notamment le reste à payer CP après 2007.

Il s'agit ensuite de présenter de façon plus large le projet et ses conséquences, notamment sa « valeur » vis-à-vis des agents et des usagers, ainsi que les risques inhérents au projet.

- 8 le graphe de notation à 5 axes, produit par l'outil MAREVA, à saisir dans Farandole par copier-coller à partir des résultats fournis par l'outil d'analyse
- 9 la date de l'analyse multicritère, l'objectif étant qu'elle soit récente
- 10 la période annuelle sur laquelle la rentabilité a été évaluée
- 11 le montant de la valeur actualisée nette, produite par l'outil MAREVA
- 12 le délai de retour, calculé par l'outil MAREVA
- 13 un commentaire expliquant brièvement :
  - les enjeux du projet,
  - les étapes significatives déjà réalisées et celles restantes,
  - si nécessaire (en principe pour les notes A et D du graphe) des explications sur la note attribuée,
  - l'identification de l'outil d'analyse (et de sa version s'il évolue) utilisé pour la notation (MAREVA, autre outil, etc.)

#### 4 – Les pré-requis nécessaires

---

Pour que puissent être déterminés les programmes concernés, il y a lieu de **recenser au préalable tous les programmes finançant des projets** en cours ou à lancer. Ce recensement est d'autant plus facile que le ministère dispose :

- d'un **schéma directeur** de son informatisation (1)
- d'une **instance de gouvernance** des projets (2)
- d'une **liste des projets** (3)

Pour que puisse être déterminé le projet le plus lourd financièrement, en termes de "soutenabilité", il y a lieu d'effectuer pour chaque programme financeur et pour chaque projet à financer un suivi de la dépense passée et de la dépense à venir jusqu'à achèvement (séquence **budgétaire en AE et CP**).

La dépense à venir en CP permet de décider quel est le projet à présenter, étant entendu qu'il est fait le choix par convention de présenter le plus lourd. La surveillance du reste à dépenser, d'une année à l'autre, est susceptible de confirmer (ou d'infirmer) la tenue du budget prévu initialement, au moment de la décision de lancement. Ce suivi est d'autant plus facile que le ministère dispose :

- d'un **suivi budgétaire en AE et CP** des projets (4)

Pour que l'analyse multicritère du projet retenu soit crédible, il est nécessaire que le DSI réunisse tous les moyens pour faire une **bonne évaluation de la dépense**, des **risques techniques** et de l'impact sur les coûts récurrents après achèvement du projet. Il est nécessaire aussi que la maîtrise d'ouvrage commanditaire du projet assume pleinement les **évaluations des gains et des retours** qui constituent implicitement les objectifs du projet. Ce suivi est d'autant plus facile que le ministère dispose :

- d'un **suivi budgétaire en AE et CP** des applications en production (5)

L'existence même de l'étude multicritère MAREVA, qui ne porte pas exclusivement sur la rentabilité économique, témoigne du fait que certains projets peuvent apparaître non rentables quoique totalement justifiés. Les DSI s'attacheront toutefois à ne mettre en chantier que des projets à niveau de risque bien maîtrisé ; les projets à rentabilité nulle ou négative devront impérativement faire état d'une nécessité importante et d'un niveau de maîtrise des risques élevé. Ce suivi est d'autant plus facile que le ministère dispose :

- d'une relation « contractualisée » entre programmes de politique publique et DSI, sous forme de **contrats/conventions de service** pour chaque application/projet (6)

La réunion performance peut être l'occasion pour les ministères de préciser leur situation par rapport aux pré requis (1) à (6) précédemment évoqués. Elle doit aussi leur permettre, en cas de besoin et à leur convenance, d'apporter les compléments d'information qu'ils jugent nécessaires à la bonne compréhension des résultats de l'enquête annuelle sur la dépense.

<p><b>C'est la liste de ces très grands projets justifiant l'intégration dans le futur PAP 2009, du résultat synthétique de l'analyse multicritères MAREVA, qui sera évoquée lors de la conférence « performance » de mars.</b></p>
---

**ANNEXE 10 :**  
**CONTRATS DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVE (PPP)**

*Les contrats de partenariat définis par l'ordonnance du 17 juin 2004 complètent la famille des partenariats public-privé en confiant à un unique partenaire une mission globale (financement et réalisation d'un investissement, fonctionnement, exploitation) sur une durée prédéterminée (généralement, plusieurs dizaines d'années).*

*Ce type de dispositif contribue à l'amélioration de la performance de la dépense, par son utilité socio économique et par sa recherche de soutenabilité budgétaire, il y a lieu que les programmes fortement concernés les citent dans leurs PAP et RAP.*

La présente annexe a pour objet de rappeler ce que sont les contrats de partenariats au sens de l'ordonnance du 17 juin 2004, d'en préciser les conditions juridiques d'éligibilité et de détailler les informations à apporter en termes de performance.

### **1 – Présentation des contrats de partenariat au sens de l'ordonnance du 17 juin 2004**

---

Les contrats de partenariat public-privé (PPP) définis par l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 permettent de confier à un partenaire privé une **mission globale** sur des ouvrages et équipements nécessaires à l'exercice du service public, ce qui comprend :

- le financement du projet,
- la construction ou la transformation des installations,
- l'entretien, la maintenance et l'exploitation pendant une période déterminée.

Une différence de taille par rapport au dispositif de concession provient du fait que la rémunération du cocontractant est principalement assurée par la collectivité au travers d'une redevance. Cette redevance (ou « **loyer** ») est divisée en sous loyers d'investissement, de fonctionnement et de financement.

D'autres sources de revenus comme la prestation de service (*exemple* : restauration administrative) ou l'exploitation des structures d'un édifice (*exemple* : location de salle de réunion) sont également envisageables et constituent les **recettes annexes** du partenaires. De telles recettes contribuent à l'équilibre financier du projet et viennent réduire les loyers versés par la puissance publique.

Dans son premier article, l'ordonnance de juin 2004 indique que « *[la rémunération] peut être liée à des objectifs de performance assignés au cocontractant* ». Ce faisant, le sous loyer relatif au fonctionnement doit être modulé en fonction de la qualité du service rendu par le partenaire privé : satisfaction des usagers, qualité environnementale, fréquentation, etc.

### **2 – Les critères juridiques d'éligibilité aux contrats de partenariat**

---

L'article 2 de l'ordonnance conditionne le recours aux contrats de partenariat à la démonstration de l'un des critères de **complexité** ou d'**urgence** du projet.

La complexité résulte du projet lui-même et se situe exclusivement sur un terrain technique.

Quant à l'urgence, elle se définit soit par rapport à un « *retard préjudiciable affectant la réalisation d'équipements collectifs* », soit par rapport à une situation imprévue (*exemple* : occurrence d'une catastrophe naturelle).

La plupart des PPP conduisent à un dialogue compétitif (directive 2004/18/CE), constituant une procédure d'adjudication flexible et concurrentielle, gage de recherche d'efficience.

---

<sup>8</sup> Notamment : les autorisations d'occupation temporaire, les baux emphytéotiques administratifs ou hospitaliers et les délégations de service public.



### **3 – Les projets à mentionner dans le PAP**

---

En raison du **développement croissant de ce nouveau mode de commande publique** visant en particulier à améliorer **performance publique**, les PAP des programmes concernés par les projets à forts enjeux doivent logiquement en faire écho.

Ne peuvent être omis les projets dont le coût global est estimé être supérieur à 5,5 M€ et qui, d'un point de vue procédural, sont signés ou validés (avec prévision de signature l'année suivante) par la direction du budget au terme des réunions de répartition (en juillet).

**C'est la liste des ces projets d'envergure à citer dans le futur PAP 2009, qui sera évoquée lors de la conférence « performance » de mars.**

### **4 – Les informations à prévoir d'apporter dans le PAP 2009**

---

La partie JPE (à la rubrique « grands projets transversaux ») des Projets annuels de performance 2009 des programmes concernés précisera, pour chaque contrat de partenariat :

- le périmètre du projet, son état d'avancement et son impact sur les comptes publics, notamment s'agissant de la dette,
- les objectifs de performance assignés au partenaire privé,
- les raisons d'éventuelles modifications du contrat,
- le résultat net en lien avec les recettes annexes du partenaire privé l'année 2007
- la rentabilité interne du partenaire l'année 2007
- la valeur actuelle nette des loyers restant à la charge de l'État (2009 et suivantes)
- le montant et les raisons d'un ajustement du loyer versé au partenaire en 2007 (résultant, par exemple, des pénalités que la puissance publique peut appliquer au partenaire s'il échoue dans ses objectifs de performance),
- les besoins en AE et en CP pour l'année 2009

A chaque responsable de programme d'apporter dans son PAP les informations utiles relatives aux caractéristiques particulières des contrats de partenariat de son programme.

### **5 – Les informations susceptibles de figurer dans le RAP 2007**

---

Les programmes qui ont géré, en 2007, des PPP d'envergure pourront s'ils le peuvent, intégrer dans la JPE de leur RAP 2007 (rubrique « grands projets transversaux », quelques éléments de bilan 2007 (en particulier la rentabilité 2007, et les écarts entre loyer prévu et loyer réel).

**ANNEXE 11 :**  
**PROGRAMMES À FORT ENJEU IMMOBILIER**

L'évolution vers une gestion professionnelle du patrimoine immobilier de l'État veillant à l'efficacité du service public, à la rationalisation des implantations et des occupations et à la maîtrise des coûts globaux est un levier important pour la maîtrise des dépenses.

Les programmes à fort enjeu immobilier s'efforceront de renseigner dans la JPE de leur PAP 2009 le maximum de rubriques du tableau ci-dessous, lequel articule les trois catégories d'indicateurs et de ratios immobiliers introduits dès la préparation du PLF 2008, dans la partie JPE des PAP : indicateurs et ratios de surface, d'occupation et d'entretien lourd. La distinction entre crédits d'entretien courant (responsabilité de l'administration occupante) et crédits d'entretien lourd (responsabilité du propriétaire) est opérée sur la base des définitions rappelées ci-dessus (annexe 6 C).

Le périmètre exact sur lequel porteront les informations explicitées dans la JPE 2009 sera précisé. Par ailleurs, même si les indications demandées dans le PAP 2009 sont centrées sur les programmes à enjeux, il conviendra de donner du relief à ces informations spécifiques en les resituant de manière synthétique par rapport au portefeuille immobilier de référence (même administration occupante), agrégeant les informations équivalentes pour les opérations conduites sur les autres programmes de la même mission ou de programmes relevant du même ministre concerné sur une autre mission, de manière à esquisser une vision consolidée des périmètres ayant initié une politique de mesure de leur efficience immobilière à l'aide des indicateurs et ratios de référence.

Indicateurs et ratios				Administration centrale	Services déconcentrés		Total programme		
Nature	Repère	Libellé	Unité						
Indicateurs et ratios de surface	1	SHON du parc	m <sup>2</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>		
	2	SUB du parc	m <sup>2</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>		
	3	Ratio SUB / SHON	nb		en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>		
Indicateurs et ratios d'occupation	4	Effectif ETPT (ref. PEA)	nb						
	5	Ratio SUB / ETPT	m <sup>2</sup> / ETPT		en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>		
	6	Coût de l'entretien courant	€						
Indicateurs et ratios d'entretien lourd	8	Coût de l'entretien lourd <sup>(2)</sup> (parc domanial et quasi-propriété)	€	AE		AE		AE	
				CP		CP		CP	
	9	SUB du parc domanial (ou en quasi-propriété)	m <sup>2</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>		en 2009 <sup>(1)</sup>		
	10	Ratio entretien lourd <sup>(2)</sup> / SUB (parc domanial et quasi-propriété)	€/ m <sup>2</sup>	AE		AE	en 2009 <sup>(1)</sup>	AE	en 2009 <sup>(1)</sup>
CP					CP	en 2009 <sup>(1)</sup>	CP	en 2009 <sup>(1)</sup>	

nota :

(1) Le remplissage des cases grisées facultatif en 2008 devient obligatoire en 2009

(2) Y compris les crédits d'entretien lourd financés sur le BOP ministériel du CAS "Gestion du patrimoine immobilier de l'Etat".

Un commentaire hors tableau viendra préciser les montants respectifs des contributions du budget général et du CAS "Immobilier".

**C'est la liste des programmes « à fort enjeu immobilier » pour le PLF 2009 qui sera évoquée lors de la conférence « performance » de mars.**