

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

L'analyse des résultats des volets « Performance » des RAP 2021 constitue une base importante de la discussion entre les ministères et la direction du budget à l'occasion des conférences de performance organisées dans le cadre du projet de loi de finances pour 2023. Par ailleurs, elle permet au Parlement d'évaluer les actions conduites par le responsable de programme et d'apprécier les résultats de l'action publique.

I - Bilan stratégique du programme

Le bilan stratégique rend compte pour chaque programme de la réalisation de la stratégie définie dans le PAP 2021 (partie « Présentation stratégique »).

Il s'agit d'une synthèse (deux pages maximum) réalisée par le responsable du programme incluant :

1. une analyse portant sur les résultats obtenus par le programme en matière de performance et une description de son évolution au cours de l'année 2021 ;
2. une synthèse de l'analyse des résultats (et/ou écarts par rapport aux prévisions) des indicateurs du programme, à la lumière des principaux événements intervenus en 2021 ;
3. des pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2023, en indiquant le cas échéant les incidences plus immédiates prévisibles sur l'exercice 2022.

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

II - Objectifs et indicateurs

a- Objectifs et indicateurs de référence

La référence se rapporte à la maquette de performance du PAP 2021, indépendamment des modifications intervenues dans le PAP 2022. Les intitulés des objectifs et indicateurs restent ceux des PAP 2021, même s'ils ont évolué ou ont été supprimés dans les PAP 2022. Données chiffrées

Sont mentionnés dans le RAP 2021, pour chaque sous-indicateur : le réalisé 2019, le réalisé 2020, la prévision initiale pour 2021 (celle du PAP 2021), la prévision actualisée pour 2021 (celle du PAP 2022), le réalisé 2021 et la valeur cible du triennal, inscrite en PAP 2021. Dans le cas particulier où des valeurs réalisées sont mises à jour et ne correspondent pas aux valeurs présentes dans les documents budgétaires précédents, mention en est portée, spécifiquement et obligatoirement, dans le cadre « analyse des résultats », la logique des séries pluriannuelles de données devant être préservée au maximum.

Seule la réalisation 2021 est à renseigner dans le tableau des réalisations, prévisions et cible. Les autres valeurs sont reprises automatiquement :

Indicateur X.X :

	Unité	Réalisation 2019	Réalisation 2020	2021 Prévision PAP 2021	2021 Prévision actualisée	2021 Réalisation	2023 Cible PAP 2021
SSI n° 1	X	X	X	X	X	à renseigner	X
SSI n° 2	X	X	X	X	X	à renseigner	X

La réalisation en 2021 des indicateurs de performance doit être renseignée. Si elle ne l'est pas, une explication de cette absence et un engagement sur une date de documentation doivent être apportés dans le cadre « analyse des résultats ».

En termes de format, les champs de données du tableau ne doivent pas être laissés vides, ni comporter les mentions du type « supérieur à », « inférieur à », « à la hausse », « à la baisse » (par défaut, il est préférable d'indiquer « Sans objet » ou « Non déterminé » avec l'aide à la saisie Tango).

Pour chaque sous-indicateur, il est demandé aux ministères de renseigner dans Tango la tendance souhaitée pour l'évolution de cet indicateur (hausse, baisse, stabilité) et d'indiquer si l'indicateur est un indicateur de contexte pour information. Ces informations n'apparaissent pas dans le RAP mais sont utilisées pour déterminer un « Degré de réalisation ».

Rappel quant au « Degré de réalisation » :

Pour chaque sous-indicateur, un « **Degré de réalisation** » est désormais calculé par la direction du budget à partir des données renseignées dans Tango et n'est plus renseigné par les ministères. Il viendra alimenter le **fascicule de synthèse relatif aux « Données de la performance »** ainsi que l'**espace de visualisation en ligne des données de la performance proposé** par la direction du budget.

Pour chaque indicateur sera retenue l'une des cinq catégories suivantes : cible atteinte, prévision atteinte, amélioration, absence d'amélioration, données non renseignées, données non retenues (indicateur de contexte). Cette information **n'apparaîtra pas dans les documents budgétaires.**

Pour qualifier la catégorie retenue, la méthodologie suivante sera appliquée :

- **Cible atteinte** : il s'agit des sous-indicateurs qui ont d'ores et déjà objectivement atteint leur cible pour 2023 ;
- **Prévision atteinte** : il s'agit des sous-indicateurs qui ont objectivement atteint la prévision 2021 initiale ou actualisée au PAP 2021, la plus favorable des deux étant retenue ;
- **Amélioration** : cette catégorie concerne les sous-indicateurs pour lesquels...
 - la prévision ou la cible sont absentes ou exprimées en tendance, et la réalisation 2021 est meilleure que la réalisation 2020 ;
 - la prévision ou la cible ne sont pas atteintes mais la réalisation 2021 est meilleure que la réalisation 2020. Si la réalisation 2020 n'est pas renseignée, la réalisation 2019 est retenue.
- **Absence d'amélioration** : il s'agit des sous-indicateurs pour lesquels...
 - la prévision ou la cible sont absentes ou exprimées en tendance et la réalisation 2021 est identique ou moins bonne que la réalisation 2020 ;
 - la prévision ou la cible ne sont pas atteintes et la réalisation 2021 est identique ou moins bonne que la réalisation 2020. Si la réalisation 2020 n'est pas renseignée, la réalisation 2019 est retenue.
- **Données non renseignées** : cette catégorie concernera les sous-indicateurs pour lesquels la réalisation 2021 n'est pas renseignée ;
- **Données non retenues** : il s'agit des sous-indicateurs qui ne relèvent pas d'une réelle mesure de la performance (sous-indicateurs de contexte ou pour information par exemple), tels que renseignés dans la zone dédiée (voir *supra*). Ces sous-indicateurs n'entrent pas dans le calcul du taux de réalisation des cibles.

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

Pour chaque objectif, après la présentation des valeurs des indicateurs, assorties des commentaires techniques mentionnés *supra*, une analyse des résultats est demandée. Cette analyse devra porter sur les écarts à la prévision initiale du PAP 2021 et montrera dans quelle mesure le programme a progressé ou non dans l'accomplissement de cet objectif. **La démarche de performance et le chaînage vertueux prévu par la LOLF dépendent largement de la qualité de l'analyse produite lors du RAP.**

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

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

Les responsables de programme doivent donner un sens aux résultats obtenus en les comparant aux objectifs formulés et en dégagant les zones d'amélioration potentielle et les initiatives et innovations mises en œuvre dès 2021 ou prévues sur l'exercice 2021