

# FICHE 10 : LES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

---

## 1- Evolution de la maquette de performance

Cette partie doit permettre au lecteur de comprendre les raisons des évolutions apportées au dispositif de performance et de garder une continuité dans la démarche de performance en garantissant une lisibilité et une comparabilité des documents budgétaires. Elle doit décrire de manière exhaustive et exacte les évolutions de la maquette de performance entre les PLF des années N et N-1.

## 2- Choix des objectifs et révision des indicateurs de performance

Comme pour le niveau « mission » (*cf. supra*), le choix des indicateurs de programme doit répondre aux critères de performance définis par la LOLF : **indicateurs d'efficacité socio-économique, indicateurs de qualité de service, indicateurs d'efficience.**

**Cet examen doit ainsi entraîner la suppression autant que possible du volet performance des indicateurs qui ne correspondraient pas à cette définition**, par exemple :

- **les indicateurs de moyens** qui traduisent la disponibilité, l'affectation ou la consommation de moyens humains, matériels ou financiers pour une activité et qui décrivent le volume ou le coût des moyens utilisés dans le processus de production du service ;
- **les indicateurs d'affectation de crédits** qui quantifient l'utilisation de crédits budgétaires et qui constituent une donnée d'entrée ;
- **les indicateurs d'activité ou de production** qui traduisent l'activité des agents ou la production matérielle d'un service et mesurent le résultat du processus productif du service.

*Ces indicateurs ne reflètent pas une véritable mesure de la performance mais peuvent en revanche être utilisés dans les parties « justification des prévisions et de la cible » et « JPE », en décrivant notamment les actions mises en œuvre et les moyens utilisés par le responsable de programme.*

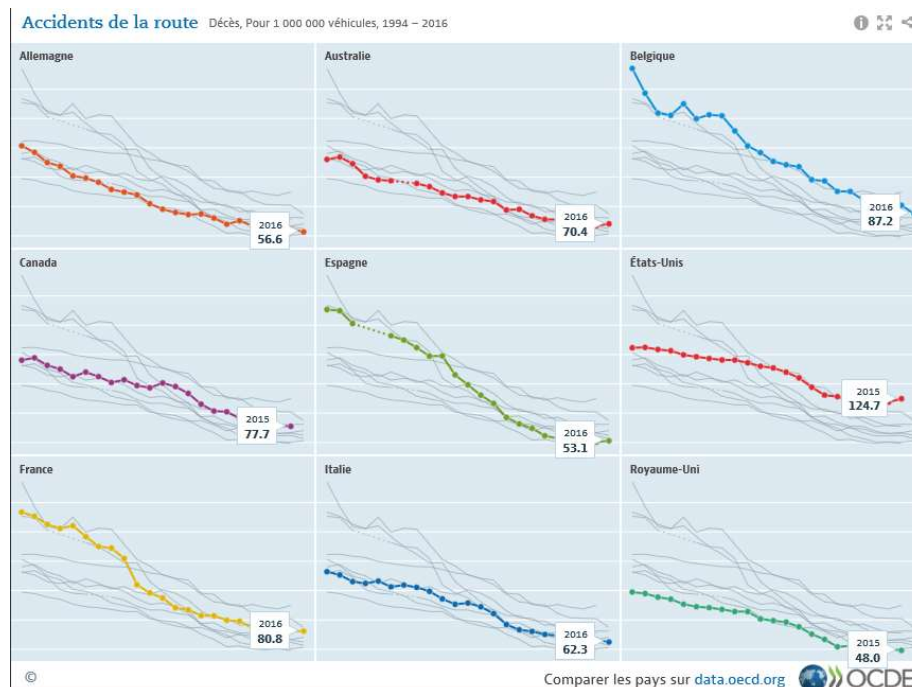
- les indicateurs peu ou difficilement exploitables dont l'analyse des variations ne permet pas d'apprécier le degré de réalisation de l'objectif visé (par exemple les indicateurs à faibles variations ou à variations erratiques) ;

- **Les indicateurs en « valeur absolue » qui doivent être remplacés par des ratios les rapportant à des sous-jacents ou des données de contexte, par exemple :**

- pour une **quantité de contrôles**, le pourcentage des activités ou comportements contrôlables et/ou le pourcentage des contrôles ayant donné lieu à relevé d'infractions ;  
*Illustration issue du programme 156 : « Pourcentage des contrôles réprimant les fraudes les plus caractérisées ». L'indicateur correspond au ratio entre le nombre total des contrôles et ceux qui ont relevé des comportements exclusifs de bonne foi et frauduleux (soit 22%).*
- pour une politique visant **une classe d'âge**, le nombre de bénéficiaires par rapport au pourcentage de la classe d'âge dans la population générale, ou des publics concernés au sein de cette classe d'âge (par exemple : les non-diplômés) ;  
*Illustration issue de la mission Culture : « Part des moins de 18 ans dans la fréquentation totale des institutions patrimoniales et architecturales ». La prévision (16%) peut être rapprochée du nombre de moins de 18 ans dans la population générale (22%).*
- de même, pour un taux de résultat (par exemple de chômage ou d'insertion), portant sur une **zone ciblée comme prioritaire**, il est nécessaire de rappeler l'évolution de ce taux pour l'ensemble du territoire et pour les pays européens (pour les départements et territoires d'Outremer, les pays de la zone géographique comparables), voire de lui attacher un indicateur de conjoncture.  
*Illustration issue du programme 138 : « Ecart entre le taux de croissance de l'emploi salarié dans les entreprises d'outre-mer exonérées de cotisations sociales et celui des entreprises analogues en métropole ». L'écart 2018 est de 3%.*

*Même si un ratio et un écart ne sont pas calculé en tant que tels, ou pour des années parfaitement identiques à celles du PAP, la présentation de données comparatives peut en tenir lieu.*

*Illustration issue de la mission Sécurité : « Nombre de tués sur les routes », la présentation de cet indicateur peut être éclairée par des données internationales :*



Source : OCDE (2019), Accidents de la route (indicateur). doi : 10.1787/c1737cad-fr

De manière générale, les indicateurs non remplis ou qui ne donnent qu'un tendancier non-chiffré doivent être supprimés. Exceptionnellement, ils pourront être maintenus dans le cas où ils sont accompagnés de commentaires qui expliquent les raisons de ces lacunes et donnent des perspectives précises quant aux possibilités d'un renseignement ultérieur.

2020

Par ailleurs, pour faciliter la convergence avec les indicateurs de suivi des plans de transformation ministériels les indicateurs seront choisis ou modifiés pour prendre en compte :

- **l'articulation avec les indicateurs de suivi des PTM**, par l'intégration d'indicateurs de suivi des 40 réformes « OVQ » (Objet de la Vie Quotidienne) ciblées par le Gouvernement ou la convergence méthodologique d'indicateurs proches. Il s'agira de fusionner l'indicateur PAP et l'indicateur PTM lorsque la méthodologie de calcul est proche, d'inclure l'indicateur PTM dans la maquette de performance lorsque celui-ci correspond à un objectif de moyen-terme, de l'inclure comme illustration quand il s'agit de suivre une action de transformation concourant à la réalisation d'un objectif déjà existant.
- **l'intégration des nouveaux indicateurs issus du chantier transparence** (résultats et qualité de service) en complément ou en substitution des indicateurs de type « usager » déjà présents dans les PAP, lorsque cela est pertinent.

## Guide sur le choix des indicateurs

### Typologie des indicateurs à supprimer (quelques exemples)

IP non renseigné	Cible non renseignée, prévisions ou réalisations non renseignées, séries de données à vide
Effet d'aubaine	Amélioration de l'indicateur par l'augmentation du dénominateur sans qu'il y ait augmentation corrélative de l'efficience
Effet « pervers »	La baisse peut résulter d'une diminution du phénomène mais aussi d'un moins bon ciblage (par exemple des contrôles)
Faible enjeu	Faible enjeu financier
Trajectoire de performance plate	Cible = prévision et < au réalisé

## 3- Présentation de l'objectif et de l'indicateur de performance

Les objectifs formalisent et concrétisent les orientations stratégiques du programme.

**L'objectif se caractérise par :**

- un numéro
- un libellé
- une présentation brève explicitant la pertinence des indicateurs associés et les éventuelles évolutions du dispositif en cohérence avec les données chiffrées

Les indicateurs sont destinés à mesurer le degré de réalisation des objectifs préalablement définis.

## Chaque indicateur de performance est composé :

1/ du « tableau des séries de données ventilées par sous-indicateurs »

Pour le PAP relatif à l'exercice budgétaire de l'année N+1, qui est préparé au cours de l'année N, ce tableau se présentera sous la forme suivante :

### INDICATEUR X.X :

(du point de vue de XXX)

	Unité	N-2 Réalisation	N-1 Réalisation	N Prévision PAP N	N Prévision actualisée	N+1 Prévision	Dernière année du triennal Cible
SSI n° 1							
SSI n° 2							

### L'indicateur se caractérise par :

- un libellé (comprenant sa codification)
- une catégorie (du point du citoyen, de l'utilisateur ou du contribuable)

### Le sous-indicateur se caractérise par :

- un libellé
- une unité de mesure
- les données de réalisation (N-1 et N-2), les prévisions (prévision initiale PAP N et prévision actualisée, prévision N+1) et la valeur-cible pour la dernière de la période triennale considérée

2/ du champ « précisions méthodologiques » (police 7 de caractère) réservé à la présentation succincte du mode de calcul de l'indicateur et de la source des données (ministère/service ou organisme extérieur producteur de données). Tout changement de méthodologie doit être explicitement mentionné et les valeurs passées devront autant que possible être recalculées. Dans les cas exceptionnels d'une rupture de série, l'historique ne pouvant être reconstitué, il sera fait mention de l'impossibilité de comparer les données ainsi que de la date de rupture de série. Les biais ou les limites propres à chaque sous-indicateur devront également être mentionnés et expliqués.

Cette partie doit être complétée en veillant notamment à :

- s'assurer de la lisibilité des libellés des indicateurs : ces derniers doivent être courts et significatifs pour tous. Une formulation plus précise est toutefois possible au niveau du sous-indicateur. Les indicateurs formés par ratio non interprétable en lecture directe doivent impérativement faire l'objet d'éléments de contexte éclairants en commentaire ;
- privilégier, lorsque cela est pertinent, un format d'unité qui augmente la lisibilité et facilite la lecture : séparateur de milliers lorsqu'un nombre est peu lisible, se limiter à une décimale pour les pourcentages et les millions, et à deux décimales pour les milliards ;
- veiller à la cohérence entre la mesure annoncée dans les libellés et l'unité de mesure valorisée ;
- renseigner toutes les réalisations passées, les prévisions et les cibles : pas d'absence de données sinon de manière dérogatoire et justifiée avec mention de la date ultérieure de disponibilité. L'indisponibilité des

données doit conduire le cas échéant à une réflexion sur le maintien de l'indicateur dans les documents budgétaires ;

- rappeler la méthode de valorisation des indicateurs et indiquer la source des données dans les commentaires techniques : ce commentaire reprend de façon simplifiée les éléments essentiels de la fiche de documentation.

3/ du champ « présentation des prévisions et de la cible » (police 9 de caractère) dans lequel le responsable de programme présente les justifications et les éléments d'explicitation se rapportant aux prévisions et aux cibles. Cette partie constitue le cœur du volet performance du PAP. Elle permet de présenter les leviers d'action mobilisés et les résultats attendus. Ces leviers d'action pourront ainsi être explicités en s'appuyant par exemple sur des indicateurs opérationnels de moyens, d'activité ou de production.

Pour renseigner de manière satisfaisante ce champ, il convient en particulier de :

- motiver précisément l'actualisation de la prévision N+1, au regard des résultats passés mais aussi des moyens et des plans d'action qui seront mis en œuvre ou qui ont déjà mis en œuvre et qui devraient produire leurs effets en N+1 ;
- dissocier les éléments d'explication qui relèvent de facteurs maitrisables de ceux qui ne sont pas ou peu maitrisables (notamment les éléments qui dépendent essentiellement de facteurs conjoncturels) ;
- expliquer précisément ces moyens et plans d'actions (les « leviers d'action »), en indiquant ce en quoi ils consistent, les entités responsables de leur mise en œuvre et, lorsque cela est possible, en quantifiant les effets attendus ;
- apprécier les choix de prévision N+1 au regard de la trajectoire souhaitée pour le triennal, et notamment de la cible fixée pour la fin de la période triennale ;
- justifier les cibles au regard des moyens et plans d'action mis en œuvre, en cohérence avec les autres parties des PAP (présentation stratégique/axes et dispositifs mis en place, JPE ou Opérateurs).

Remarque :

- la cible, qui a été fixée pour la période triennale, n'a pas vocation à être modifiée en cours de période sauf dans de rares exceptions. Toute modification devra précisément être motivée et expliquée ;
- le choix de l'indicateur, s'il effectué de manière pertinente au regard de l'objectif, doit permettre de minimiser, voire d'effacer les effets d'éventuels facteurs exogènes et conjoncturels, de sorte que les variations de l'indicateur doivent être en grande partie expliquées par des leviers d'actions maitrisables par les responsables de programme.