

## ANNEXE 3

### PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME, OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

**L'analyse des résultats des volets « Performance » des RAP 2023 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 2025. 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 2023 (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 2023 ;
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 2023 ;
3. des pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2025, en indiquant le cas échéant les incidences plus immédiates prévisibles sur l'exercice 2024.

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 2023, indépendamment des modifications intervenues dans le PAP 2024. Les intitulés des objectifs et indicateurs restent ceux des PAP 2023, même s'ils ont évolué ou ont été supprimés dans les PAP 2024.

##### **Données chiffrées**

Sont mentionnés dans le RAP 2023, pour chaque sous-indicateur : le réalisé 2021, le réalisé 2022, la cible pour 2023 (celle du PAP 2023), le réalisé 2023, l'atteinte de la cible et la cible pour 2024, inscrite en PAP 2024. 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.

**Seules la réalisation 2023 et l'atteinte de la cible sont à renseigner dans le tableau des réalisations et cibles. Les autres valeurs sont reprises automatiquement :**

## Indicateur X.X :

	Unité	Réalisation 2021	Réalisation 2022	Cible 2023	Réalisation 2023	Atteinte de la cible	Cible 2024
Sous- indicateur n° 1	X	X	X	X	à renseigner	à renseigner	X
Sous- indicateur n° 2	X	X	X	X	à renseigner	à renseigner	X

**La réalisation en 2023 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. En cas d'absence de données, il convient de choisir parmi les options suivantes du menu déroulant :

- Non connu : lorsque la donnée n'est pas encore connue mais qu'elle le sera ultérieurement ;
- Non déterminé : lorsque la donnée n'est pas connue et qu'elle ne le sera pas ultérieurement (échec dans la collecte une année par exemple) ;
- Sans objet : pour les cas où la collecte de donnée n'est pas applicable (enquêtes périodiques par exemple).

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 « l'atteinte de la cible ».

« L'atteinte de la cible » :

Pour chaque sous-indicateur, **une « atteinte de la cible »** est déterminée. Auparavant calculée par la Direction du Budget, **elle est désormais directement renseignée par les ministères sur Tango.** Cette donnée alimente **l'espace de visualisation en ligne des données de la performance** dont l'accès se fait par [budget.gouv.fr](http://budget.gouv.fr).

Pour chaque indicateur sera retenue l'une des cinq catégories suivantes : cible atteinte, amélioration, absence d'amélioration, données non renseignées, données non retenues (indicateur de contexte).

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

- **Cible atteinte** : il s'agit des sous-indicateurs qui ont atteint leur cible pour 2023 ;
- **Amélioration**, cette catégorie concerne les sous-indicateurs pour lesquels la cible n'est pas atteinte mais où la réalisation 2023 est strictement meilleure que la réalisation 2022. Si la réalisation 2022 n'est pas renseignée, la réalisation 2021 est retenue.
- **Absence d'amélioration**, il s'agit des sous-indicateurs pour lesquels la cible n'est pas atteinte mais où la réalisation 2023 est identique ou moins bonne que la réalisation 2022. Si la réalisation 2022 n'est pas renseignée, la réalisation 2021 est retenue.

Si la cible 2023 n'est pas atteinte et que les réalisations 2021 et 2022 ne sont pas renseignées, l'atteinte de la cible 2023 sera définie comme « absence d'amélioration » par défaut.

- **Données non renseignées** : cette catégorie concernera les sous-indicateurs pour lesquels la réalisation 2023 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 cible fixée dans le PAP 2023 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 dégageant les zones d'amélioration potentielle et les initiatives et innovations mises en œuvre dès 2023 ou prévues sur l'exercice 2024.**