



MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DES FINANCES
ET DE LA SOUVERAINETÉ
INDUSTRIELLE ET NUMÉRIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

GUIDE DE LA PERFORMANCE

Édition de janvier 2025

Ce guide méthodologique présente les éléments de cadrage de la démarche de performance et précise l'organisation des travaux en vue de la préparation de la transmission au Parlement des objectifs et indicateurs *envisagés* pour les PAP 2026 avant le 15 juillet, ainsi que du volet performance des PAP 2026.

Les éléments calendaires sont précisés dans l'annexe 1 de la circulaire relative à la préparation des volets « performance » publiée chaque année par la direction du Budget.

Il conviendra de **prendre en compte les évolutions pour la préparation des PAP de l'exercice 2026, concernant les conférences de performance (fiche 5) et la préparation de la communication au Parlement avant le 15 juillet (fiche 7).**

SOMMAIRE

Partie 1 : Présentation générale de la démarche de performance.....	4
Fiche 1 : La démarche de performance	5
Fiche 2 : Contrôle et audit du dispositif de performance	7
Fiche 3 : La déclinaison opérationnelle de la performance	9
Partie 2 : Procédure performance pour le PAP	11
Fiche 4 : Calendrier budgétaire et performance pour le PAP	12
Fiche 5 : Les conférences de performance	14
Fiche 6 : Les fiches de documentation.....	15
Fiche 7 : La modification de la maquette de performance	16
Partie 3 : Les éléments constitutifs du volet performance des PAP	23
Fiche 8 : La présentation de la mission	24
Fiche 9 : La présentation stratégique du programme	25
Fiche 10 : Les objectifs et indicateurs de performance	26
Fiche 11 : Les programmes support et indicateurs transversaux	29
Fiche 12 : Indicateur d'efficacité de la gestion immobilière.....	30
Fiche 13 : Indicateur de respect des coûts et délais des grands projets.....	31

PARTIE 1

FICHE 1 : LA DEMARCHE DE PERFORMANCE

1- Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats

Depuis la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) promulguée le 1^{er} août 2001, la gestion de l'État est passée d'une logique de moyens à une logique de résultats. Le budget est organisé sur la base des actions de politiques publiques et orienté selon une logique de résultats. Il est voté par finalité, sur la base d'enveloppes globales. Les informations qui l'accompagnent rendent compte des résultats attendus et obtenus par les responsables de programme.

Le budget est structuré par destination de dépense plutôt que par nature. La discussion budgétaire se structure en fonction du périmètre des missions du budget de l'État, des moyens affectés à chacune de ces missions et des acteurs politiques et administratifs responsables de leur mise en œuvre :

- la mission, unité de vote des crédits, regroupe des programmes relevant le cas échéant de ministères distincts. Elle ne peut être créée que sur initiative gouvernementale. Le Parlement peut modifier la répartition des dépenses entre programmes au sein d'une mission proposée par le Gouvernement ;
- chaque programme correspond à un ensemble cohérent d'actions confiées à un responsable, désigné par chaque ministre concerné, appelé le « responsable de programme ». Celui-ci reçoit une enveloppe de crédits globale et fongible lui permettant de choisir les moyens les mieux adaptés à la réalisation des objectifs qui lui sont fixés. Les « programmes », unités de spécialité des crédits, constituent des enveloppes limitatives de crédits, comportant un sous-plafond de dépenses de personnel.

Des politiques publiques mieux évaluées grâce à la mise en perspective des moyens et des résultats

L'association à chaque mission et à chaque programme budgétaire d'objectifs assortis d'indicateurs de performance permet de donner une nouvelle dimension au débat budgétaire.

Une stratégie, des objectifs, des indicateurs et des cibles de résultats sont définis au niveau de chaque programme, avec une présentation synthétique au niveau de la mission. Le responsable de programme utilise la souplesse de gestion résultant de son budget global pour piloter la gestion de l'administration conformément aux objectifs retenus. Ceci permet d'orienter la mise en œuvre des politiques en vue d'atteindre des résultats prédéfinis.

Les données de performance doivent permettre de montrer comment, dans le cadre des moyens alloués, l'effet des politiques ou la qualité des services publics peuvent être accrus au meilleur coût. Le but est de concentrer l'attention des décideurs, des gestionnaires et des agents publics sur la conception même des politiques financées par l'État ainsi que sur la façon d'améliorer le choix des leviers d'action, plutôt que sur des solutions consistant essentiellement à augmenter les moyens.

La performance éclaire la budgétisation

L'orientation de la gestion vers les résultats ne doit pas être confondue avec une budgétisation directe par objectif, qui consisterait à fixer d'abord les objectifs et les valeurs cibles souhaitées puis à déterminer les enveloppes de crédits nécessaires pour les réaliser. Cela n'est pas possible pour plusieurs raisons :

- le budget de l'État se construit sous contrainte d'enveloppe globale. La répartition des enveloppes entre programmes se fait donc au sein d'un montant global prédéterminé en fonction de la situation des finances publiques et du contexte macro-économique ;
- le lien entre dotation budgétaire et objectifs de performance n'est pas mécanique : une amélioration des résultats socio-économiques ou de la qualité de service peut, par exemple, être obtenue à moyens constants grâce à une amélioration des modalités de mise en œuvre des crédits ou grâce à une meilleure allocation des moyens ;

- la prise de décision doit se faire à partir d'une analyse fine des facteurs de bonne ou mauvaise performance : un résultat peut être bon ou mauvais pour de multiples raisons (responsabilité propre du manager mais aussi éléments de contexte, cas de force majeure, niveau de priorisation insuffisant par rapport aux moyens alloués, etc.). Il n'y a donc pas de conséquences financières mécaniques directes à tirer des résultats : de mauvais résultats doivent-ils conduire à réduire les moyens ou à les concentrer ? Peuvent-ils, à moyens constants, être améliorés grâce à une révision des modalités de mise en œuvre de la politique ou de sa conception ? Seule l'explication précise des résultats constatés peut orienter la décision.

Dans cette perspective, la performance vise à éclairer l'exercice de budgétisation.

2- Le renforcement du rôle du Parlement et une transparence accrue

L'information du Parlement est aujourd'hui considérablement enrichie. Les articles 50 à 54 de la LOLF énumèrent pour chaque catégorie de loi de finances (initiale, rectificative, relative aux résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année) les documents qui doivent être joints au texte de loi. Les annexes générales destinées à l'information et au contrôle du Parlement ont fortement progressé depuis 2007, à la fois en nombre et en qualité.

Sur le plan de la performance, les assemblées ont une connaissance plus précise, systématique et organisée des objectifs stratégiques et des résultats des politiques de l'État, présentés dans les projets annuels de performances (PAP) annexés au projet de loi de finances (PLF). Le choix des objectifs, des indicateurs et des cibles doit également tenir compte des résultats précédemment obtenus. Ceux-ci doivent être commentés et analysés précisément, sur la base des rapports annuels de performances (RAP), documents présentés en annexe du projet de loi relative aux résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année.

Le Parlement est ainsi en mesure d'apprécier la cohérence entre les choix budgétaires qui lui sont proposés et les objectifs prioritaires qui les accompagnent..

La stratégie de chaque programme et les objectifs qui en découlent sont définis par le responsable de programme. Ils sont validés au cours de la procédure de préparation du budget. Celle-ci est coordonnée dans chaque ministère par le responsable de la fonction financière ministérielle (RFFIM) et au plan interministériel par la direction du Budget.

Depuis 2023, le Parlement dispose d'un droit d'amendement sur les objectifs et indicateurs de performance.

Encart n° 1 : la performance dans la LOLF

Article 1^{er} : les lois de finances « tiennent compte d'un équilibre économique défini, ainsi que des objectifs et des résultats des programmes qu'elles déterminent »

Article 7 : « un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation »

Article 34 : « dans la seconde partie, la loi de finances de l'année [...] définit, pour chaque mission du budget général, chaque budget annexe et chaque compte spécial, des objectifs de performance et des indicateurs associés à ces objectifs ».

Article 48 : « en vue de l'examen et du vote du projet de loi de finances de l'année suivante par le Parlement, le Gouvernement présente, avant le 15 juillet, un rapport [...] indiqu[ant] la liste des missions, des programmes et des indicateurs de performance associés à chacune de ces missions et à chacun de ces programmes, envisagés pour le projet de loi de finances de l'année suivante ».

Article 51 : « sont joints au projet de loi de finances de l'année [...] 5° des annexes explicatives accompagnées du projet annuel de performances de chaque programme précisant : a) la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié ».

Article 54 : « sont joints au projet de loi relative aux résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année... 4° les rapports annuels de performances, faisant connaître, par programme, en mettant en évidence les écarts avec les prévisions des lois de finances de l'année considérée, ainsi qu'avec les réalisations constatées dans la dernière loi relative aux résultats de la gestion et portant approbation des comptes de l'année a) les objectifs, les résultats attendus et obtenus, les indicateurs et les coûts associés ; ... »

FICHE 2 : CONTROLE ET AUDIT DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE

1- Le Parlement

A l'occasion de la préparation du projet de loi de finances, l'examen de la performance au sein des assemblées se réalise au cours de deux phases distinctes :

- avant le 15 juillet, un rapport indique la liste des missions, des programmes et des indicateurs de performance associés à chacune de ces missions et à chacun de ces programmes, envisagés pour le projet de loi de finances de l'année suivante ;
- après le dépôt du PLF N+1 le 1^{er} mardi d'octobre de l'année N, les volets performance des PAP font l'objet d'un examen détaillé par les rapporteurs pour avis et rapporteurs spéciaux des deux assemblées ;
- en vertu de la loi organique du 28 décembre 2021 relative à la modernisation de la gestion des finances publiques, les objectifs et indicateurs « de chaque mission du budget général, chaque budget annexe et chaque compte spécial » (art.15) sont susceptibles d'être amendés au cours de l'examen parlementaire du PLF.

Au sein de chaque assemblée, les parlementaires, toutes commissions confondues, sont amenés à commenter et analyser les informations contenues dans les projets annuels de performance et les rapports annuels de performance. Les données de la performance constituent pour eux une grille de lecture privilégiée pour apprécier tant la qualité de la gestion des programmes que la pertinence des objectifs qui les sous-tendent. Ces informations pourraient le cas échéant conduire les parlementaires à proposer des amendements tendant à redéployer les crédits entre programmes d'une même mission.

Les rapporteurs spéciaux, membres des commissions des finances, continuent à suivre l'exécution budgétaire des crédits correspondant à leur champ de compétences. Ils peuvent en outre exercer des pouvoirs étendus de contrôle sur pièces et sur place et ainsi vérifier l'utilisation faite des crédits de tel ou tel programme. Les rapporteurs pour avis, issus des autres commissions, peuvent, lors du débat sur le projet de loi de finances, porter un jugement critique sur les objectifs et les indicateurs de performance présentés au Parlement.

Les commissions des finances peuvent, à l'occasion de missions d'évaluation et de contrôle, vérifier éventuellement avec l'appui d'organismes spécialisés les modalités de construction et de renseignement des informations sur les performances. Le travail des parlementaires concernés consiste également à déterminer sur le terrain la fiabilité, la qualité, la pérennité et l'usage des indicateurs de performance associés à chaque programme. Les responsables de programme sont susceptibles d'être auditionnés en vue de rendre compte des résultats obtenus avec les crédits qui leur ont été dévolus.

2- La Cour des comptes

La Cour des comptes contrôle le « bon emploi des crédits, fonds et valeurs » gérés par les différents organismes publics. Elle dépose chaque année un rapport relatif aux résultats de l'exécution de l'exercice antérieur et aux comptes associés (rapport sur le budget de l'État, RBDE) qui en particulier analyse par mission et par programme l'exécution des crédits (notes d'analyse de l'exécution budgétaire, NEB).

Dans ce cadre, la Cour examine les programmes et les performances. Elle dispose de matériaux plus riches et plus précis pour concevoir et asseoir ses investigations, à mesure que les principes de la gestion par les performances se diffusent dans les administrations.

Dans ses travaux annuels sur l'exécution des lois de finances, la Cour analyse la cohérence et la fiabilité des informations présentées dans les documents budgétaires ainsi que les écarts manifestes entre objectifs et réalisations. Par ailleurs, des contrôles plus approfondis peuvent être engagés à la demande du Parlement, afin de s'assurer de la régularité et des performances des actions publiques retracées dans les lois de finances.

3- La mise en place du contrôle de gestion et le développement de la comptabilité analytique

Comme l'énonce la circulaire du 21 juin 2001 relative au développement du contrôle de gestion, le contrôle de gestion permet d'assurer tout à la fois le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats.

Depuis, le décret n° 2014-834 du 24 juillet 2014 relatif aux secrétaires généraux des ministères prévoit que le secrétaire général a la responsabilité, pour l'ensemble des ministères, du contrôle de gestion. C'est une fonction organisée, en tant que métier, au sein des ministères et des programmes mais également au niveau des budgets opérationnels de programme (BOP).

Le contrôle de gestion vise notamment à améliorer le rapport entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats, en préparant un dialogue de gestion centré sur la performance. Il peut éclairer et alimenter les méthodes de répartition des moyens en documentant et en objectivant ce dialogue.

De plus, le cadre de gestion en mode LOLF implique la mise en œuvre d'un dialogue de gestion favorisant l'expression des acteurs les plus proches du terrain auquel peut contribuer le contrôle de gestion en diffusant les bonnes pratiques et en proposant toute action corrective permettant l'atteinte des objectifs définis dans le respect des moyens alloués.

Par ailleurs, l'article 27 de la LOLF prévoit pour l'État une comptabilité analytique des actions de politiques publiques.

La comptabilité analytique doit se concevoir comme un outil de pilotage complémentaire pour le contrôle de gestion, permettant des analyses de coût pour éclairer les décisions d'organisation et de gestion.

Le développement de la comptabilité analytique au sein des services de l'État s'inscrit pleinement dans un contexte de recherche d'efficacité de la dépense publique et de professionnalisation de la fonction financière.

La direction du Budget soutient le déploiement du contrôle de gestion, l'élaboration et le suivi de la trajectoire de déploiement de la comptabilité analytique au sein des ministères. Elle accompagne ainsi la démarche de sensibilisation et d'implication des décideurs à ces outils de pilotage stratégique et opérationnel. Elle anime les réseaux interministériels de contrôle de gestion et de comptabilité analytique, afin d'échanger sur les bonnes pratiques et de définir un cadre de référence. Un guide du contrôle de gestion sera diffusé au cours de l'année 2022.

FICHE 3 : LA DECLINAISON OPERATIONNELLE DE LA PERFORMANCE

1- Les administrations sont pilotées en fonction des résultats attendus des programmes

Les objectifs associés au budget sont des objectifs stratégiques. En nombre limité, ils portent sur les effets attendus des politiques publiques, la qualité exigée des services publics et l'optimisation des moyens mis en œuvre par les administrations.

Ces objectifs laissent une certaine autonomie aux administrations sur la manière de les réaliser, dans la mesure où ils ne fixent pas le détail des activités à effectuer ou des crédits à consommer. Il appartient aux administrations d'utiliser au mieux les marges de manœuvre liées à la globalisation des crédits, pour arrêter les modalités d'action les plus appropriées en vue d'atteindre les objectifs stratégiques.

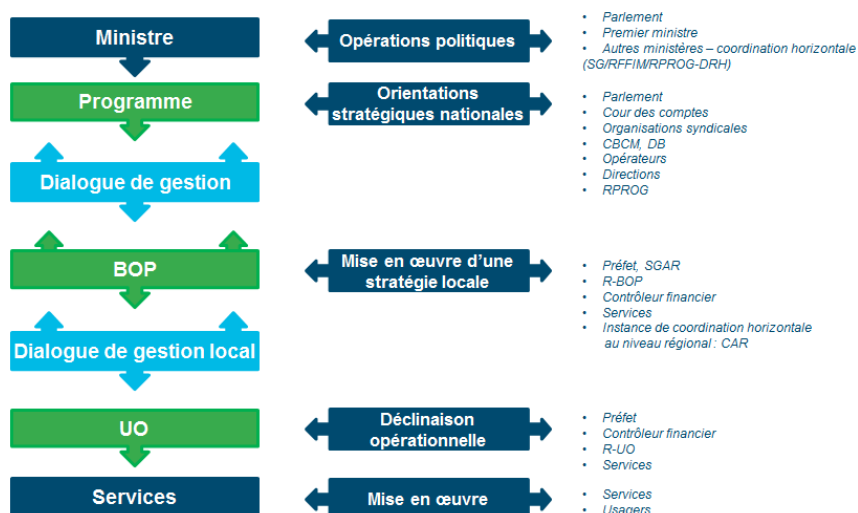
Elles doivent à cette fin mettre en place un dispositif de pilotage par la performance permettant d'orienter l'action de l'ensemble de leurs services vers la réalisation des objectifs stratégiques.

La fluidité du lien entre la responsabilité politique et la responsabilité de gestion revêt une importance cruciale. Le responsable de programme est à la charnière de ces deux niveaux de responsabilité. Il concourt à l'élaboration des choix stratégiques, sous l'autorité du ministre compétent et il est responsable de leur mise en œuvre opérationnelle.

L'article 70 - 2^{ème} alinéa du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) précise le rôle dévolu au responsable de programme :

- il établit le projet annuel de performances prévu à l'article 51 de la loi organique du 1^{er} août 2001. Il présente dans ce document les orientations stratégiques et les objectifs du programme et justifie les crédits et les autorisations d'emplois demandés ;
- dans le cadre du dialogue de gestion, en liaison avec les responsables des budgets opérationnels de programme, il décline notamment les objectifs de performance au niveau du budget opérationnel de programme.

Les objectifs stratégiques arrêtés par les autorités politiques sont relayés grâce au dispositif de pilotage par les performances dans l'ensemble de l'administration. Ainsi les agents sont à même de conduire leurs activités dans une direction qui concourt à la réalisation des objectifs stratégiques arrêtés par le niveau politique.



2- Les contrats d'objectifs et de performance des opérateurs

Les opérateurs de l'État occupent une place centrale dans la mise en œuvre des politiques publiques. En contrepartie, il est légitime que l'État assure par l'intermédiaire des tutelles ministérielles le suivi des orientations stratégiques de ces établissements en veillant à ce que leur action s'inscrive dans les politiques publiques auxquelles ils participent. La circulaire n° 5798/SG du Premier ministre du 23 juin 2015 prévoit que les contrats, « synthétiques et opérationnels, fixent sur plusieurs années (en général 3 à 5 ans), les objectifs de performance attendus ainsi que les modalités de suivi mises en place pour vérifier la réalisation de ces objectifs ».

Au vu des priorités et objectifs retenus par le contrat de performance, une lettre de mission est adressée par le ministre de tutelle à chaque dirigeant d'établissement nommé par un acte du Gouvernement. Elle permet de définir les indicateurs de performance à partir desquels est calculée la part variable de la rémunération du dirigeant et des membres des équipes de direction.

Par ailleurs, les objectifs stratégiques et opérationnels doivent être en lien direct avec les objectifs de performance de la mission du ou des programmes de rattachement de l'opérateur. Ainsi, tout objectif et tout indicateur présent dans un projet annuel de performances et porté par un opérateur doit être intégralement repris dans le contrat d'objectifs de l'opérateur concerné. De plus, les cibles fixées doivent être conformes aux engagements internationaux ou à tout autre engagement inscrit dans un document public.

PARTIE 2

FICHE 4 : CALENDRIER BUDGETAIRE ET PERFORMANCE POUR LE PAP

1- Le chaînage vertueux entre l'exercice RAP (N-1) et le PAP (N+1)

La démarche de performance repose sur un « cycle vertueux » fondé sur la comparaison entre ce qui a été annoncé dans les PAP en termes de résultats attendus (prévisions, cibles) et les résultats constatés (réalisations) à l'occasion de la présentation des RAP. Ce bouclage permet de procéder entre les deux exercices à des ajustements et de revalider régulièrement la pertinence du système de pilotage de la performance en analysant les écarts entre les objectifs et les résultats, avec deux types d'ajustements possibles :

- boucle de régulation : il s'agit ici de réduire un écart constaté entre objectif et résultat en intensifiant le plan d'action engagé ou bien en révisant les objectifs fixés initialement ;
- boucle d'apprentissage : l'action corrective porte ici sur le modèle de performance qui sous-tend l'objectif. Sur la base d'une évaluation plus approfondie de la politique publique engagée, l'action peut être en partie ou totalement réorientée.

2- Rappel des principaux jalons du calendrier budgétaire

Sont distinguées, au cours de l'année N, les phases suivantes :

- Mars-avril : rapports annuels de performances N-1
- Mai-Juin : conférences de performance N+1
- Juillet-septembre : projets annuels de performances et DPT N+1
- Début octobre : dépôt des annexes du PLF

3- Calendrier type pour la préparation du PAP

Le calendrier applicable pour la préparation des volets performance des PAP du PLF de l'année N+1 est précisé, à chaque exercice budgétaire, en annexe 1 de la circulaire « performance » publiée au printemps N.

Mars de l'année N	Diffusion de la circulaire et mise en ligne du <i>Guide de la performance</i> pour les projets annuels de performances (PAP) N + 1. Ouverture du volet « nomenclature » des objectifs et indicateurs 2026 dans Tango.
D'avril à juin N	Conférences de performance sur les PAP N + 1. Envoi préalable du dossier par le ministère cinq jours francs avant la conférence.
Début juillet N	Les évolutions du dispositif de performance telles qu'elles ont été discutées avec la direction du Budget à l'issue des conférences de performance doivent être saisies par les ministères, après arbitrages éventuels, dans le volet « nomenclature » de l'application Tango (modifications, déplacements, créations et suppressions d'indicateurs).
15 juillet N	Transmission au Parlement de la liste des objectifs et indicateurs de performance envisagés pour les PAP N + 1. A noter que ni le niveau « sous-indicateur », ni les cibles n'apparaissent dans cette liste.
Fin août/début septembre N	Saisie par les ministères des présentations stratégiques, des valeurs et des justifications des cibles aux niveaux missions et programmes. Transmission de l'Etat G de la loi de finances au Conseil d'Etat.
Automne N	Réponse aux amendements déposés au Parlement sur les objectifs et indicateurs.

FICHE 5 : LES CONFERENCES DE PERFORMANCE

1- Les conférences de performance

Les conférences de performance organisées entre les bureaux sectoriels et les ministères se tiennent de fin avril à mi-mai de l'année N et portent sur la préparation des volets performance des PAP de l'année N+1. Le bureau chargé de la performance de la dépense publique (2POP) de la direction du Budget assiste à l'ensemble des conférences de performance.

Ces conférences de performance sont l'occasion d'échanges approfondis sur :

- l'analyse des résultats de l'année N-1 ;
- la pertinence des indicateurs de la maquette de performance actuelle et leur évolution éventuelle ;
- le besoin d'introduire de nouveaux indicateurs de performance ;
- la définition des cibles pour les trois années suivantes, ainsi que les leviers d'action associés.

2- Composition du dossier à transmettre

En prévision des conférences de performance, il est demandé de transmettre 5 jours francs avant la conférence un dossier contenant les analyses ci-dessus, c'est-à-dire en excluant les jours non ouvrés. Ce dossier est transmis par courrier électronique au chef du bureau sectoriel concerné de la direction du Budget, ainsi qu'au bureau de synthèse chargé de la performance à l'adresse suivante : DB-2PERF@finances.gouv.fr

S'agissant des PAP, le dossier à transmettre contient :

- la liste des indicateurs de niveau mission et les évolutions envisagées (modification, suppression, création), en les hiérarchisant selon leur pertinence et leur comparabilité ;
- la liste des indicateurs de programme envisagés au PAP N+1 avec notamment les propositions de suppression d'indicateurs jugés les moins fiables et les moins pertinents ;

pour les nouveaux indicateurs proposés ou modifiés (niveaux mission et programme), les fiches de documentation correspondantes. Il convient de respecter le modèle proposé en fiche 6 ci-dessous.

FICHE 6 : LES FICHES DE DOCUMENTATION

Pour chaque nouvel indicateur présent dans les documents budgétaires, la production de fiches de documentation est obligatoire. Ces fiches complètent, dans un registre technique détaillé, les éléments fournis dans un format simplifié à la rubrique « Précisions méthodologiques » du PAP. Elles doivent être transmises dans leur version définitive après validation de la maquette de performance.

Ces fiches garantissent la robustesse et la fiabilité des indicateurs et sont indispensables pour la production des documents budgétaires ainsi que pour le suivi de la performance. Elles constituent un élément d’auditabilité de la démarche de performance opposable au Parlement, au Conseil constitutionnel, à la Cour des comptes ainsi qu’à tout acteur concerné par l’évaluation du dispositif.

Allégé en 2022, le contenu de ces fiches de documentation doit permettre de comprendre la nature des données, leur périmètre exact, leur mode et leur périodicité de collecte, leurs modalités de consolidation, le rôle des différents acteurs dans le cycle de production de l’indicateur, de la collecte à la conservation des données de base.

FICHE DE DOCUMENTATION	
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 socioéconomique / Qualité de service / Efficience 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	<i>Année</i> <i>Valeur</i>
Élaboration de l'indicateur	
Mode de calcul	<i>Décomposer la formule de calcul de l'indicateur</i>
Source des données	<i>Préciser la source des données utilisées pour le calcul de l'indicateur Les modalités de recueil le cas échéant</i>
Contact	<i>Préciser les personnes à contacter, responsables de l'indicateur</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 ces 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 / stabilité</i>
Leviers d'action	<i>Indiquer quels sont les leviers</i>
Utilisation de l'indicateur	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	<i>Préciser si l'indicateur est décliné dans les BOP et les services Préciser si l'indicateur est repris ou décliné dans un autre document de performance (ex : COP). Préciser s'il fait l'objet d'une communication particulière (ex : tableau de bord ministre, newsletter...) Préciser si l'indicateur est utilisé dans le pilotage</i>
Commentaires	

FICHE 7 : LA MODIFICATION DE LA MAQUETTE DE PERFORMANCE

1- Rappel des objectifs et de la procédure

A l'issue des conférences de performance, la maquette des objectifs, indicateurs et sous-indicateurs rattachés à chaque mission et programme doit être définie. La liste des objectifs et indicateurs *envisagés* pour le PLF est présentée au Parlement avant le 15 juillet en vue de la préparation du débat sur le PLF de l'année suivante. Les sous-indicateurs n'y figurent pas.

La liste définitive d'objectifs et d'indicateurs peut être modifiée jusqu'au dépôt de l'Etat G de la loi de finances au Conseil d'Etat, soit début septembre ; il s'agit également de la date limite de modification des sous-indicateurs. Néanmoins, il est conseillé de stabiliser le niveau objectif et indicateur dès le 15 juillet, afin de garantir la bonne information du Parlement sur la maquette de performance.

2- Organisation des travaux

La saisie des objectifs, indicateurs et sous-indicateurs suit la procédure expliquée ci-dessous. Elle est réalisée par les ministères dans l'application Tango, et validée par le bureau 2POP de la Direction du Budget.

Cette procédure permet de renforcer la traçabilité des indicateurs. Tout indicateur présenté en PLF comporte en effet un identifiant unique appelé « code interne », non apparent dans les documents budgétaires.

Lot relatif à la liste des objectifs, indicateurs et sous-indicateurs :

1/ La date d'ouverture du volet Performance de Tango est précisée chaque année dans la circulaire. Généralement, cette ouverture s'effectue à partir de mi-mai.

2/ Les ministères renseignent, par mission et par programme, directement dans Tango les évolutions souhaitées du dispositif de performance.

Tango permet de réaliser les opérations sur les référentiels au sein d'un ensemble intitulé bordereau.

Ces opérations sont la création, la suppression (désactivation), les modifications simples (changement de libellé, de numéro d'ordre etc.), la fusion totale ou partielle et le déplacement (changement d'un lien parent).

Vous veillerez à ne faire des bordereaux que sur la performance.

Les bordereaux suivent le *workflow* de validation suivant : selon le niveau d'habilitation au sein des ministères, Ministère 1 puis Ministère 2, le bureau sectoriel puis le bureau 2POP qui contrôle et valide.

Les opérations sont décrites ci-après :

A partir du menu « **Nomenclature Ministères/ Bordereaux performance 2024/ Créer nouveau bordereau** »

The screenshot shows the top navigation bar of the 'DIRECTION DU BUDGET' system. The main menu path is '> Caché - Budgétisation 2021'. Below the menu, there is a table with columns: N°, Nom, Statut, Contenu, Axe, Etape, Date Création, and Date Dernière MAJ. On the right side, there are filter options: 'Filtrer périmètre', 'Filtrer Statut' (with 'en cours' selected), 'Filtrer étape', 'Filtrer créateur', 'Filtrer Contenu', and 'Filtrer axes'. At the bottom left, a green button labeled 'Créer nouveau bordereau' is highlighted with a callout box that says 'Cliquer sur le bouton « Créer Nouveau Bordereau »'. Other buttons at the bottom include 'Importer Activités', 'Fermer', 'Rafraîchir', and 'Test chorus'.

Déplier l'arbre Référentiel de la Performance et accéder aux menus

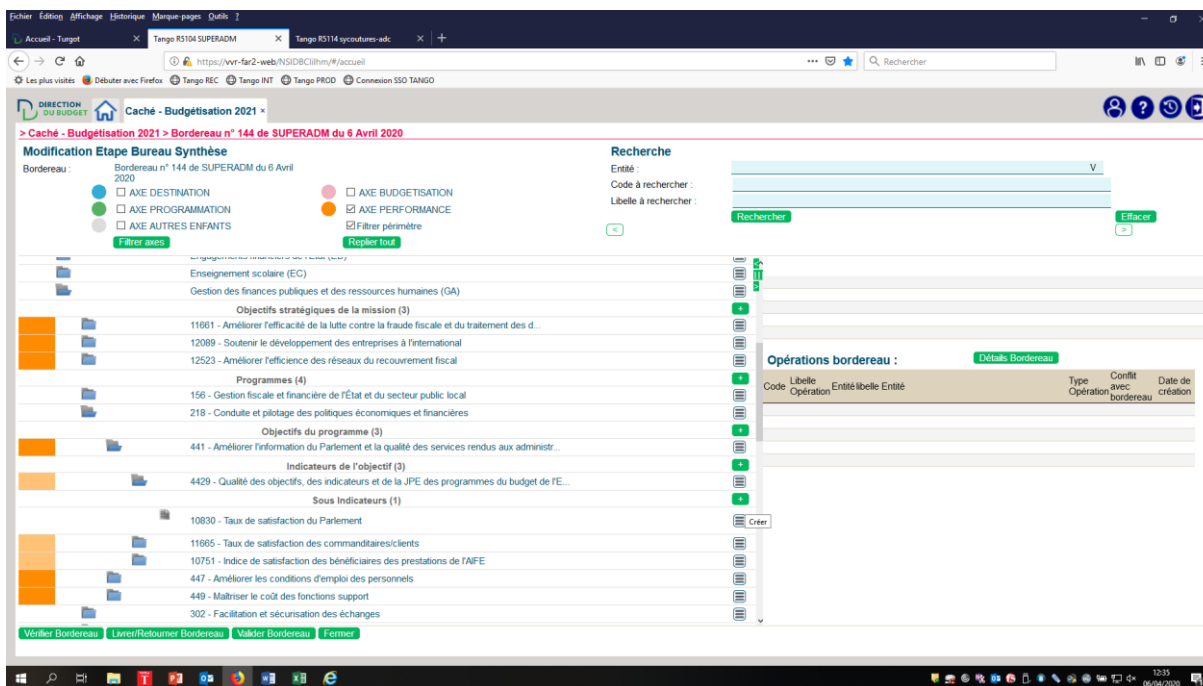
The screenshot shows the 'Modification Etape Bureau Synthèse' screen. The breadcrumb path is '> Caché - Budgétisation 2021 > Bordereau n° 144 de SUPERADM du 6 Avril 2020'. The 'Bordereau' section shows 'Bordereau n° 144 de SUPERADM du 6 Avril 2020'. There are radio buttons for 'AXE DESTINATION', 'AXE PROGRAMMATION', 'AXE AUTRES ENFANTS', 'AXE BUDGETISATION', 'AXE PERFORMANCE', and 'Filtrer périmètre'. The 'AXE PERFORMANCE' radio button is selected. A callout box points to the 'Filtrer axes' button, stating 'Cliquer dans Axe Performance et sur le bouton « Filtrer axes » pour dérouler l'arbre du référentiel de la performance'. The main area displays a tree structure of performance objectives and programs. On the right, there is a 'Recherche' section with fields for 'Entité', 'Code à rechercher', and 'Libelle à rechercher', and a 'Rechercher' button. Below that, there is a table for 'Opérations bordereau' with columns: Code, Libelle Opération, Entité, libelle Entité, Type Opération, Conflit avec bordereau, and Date de création. At the bottom, there are buttons: 'Vérifier Bordereau', 'Livrer/Relouer Bordereau', 'Valider Bordereau', and 'Fermer'.

A chaque clic sur l'icône dossier, l'arbre se déploie jusqu'au niveau sous-indicateur

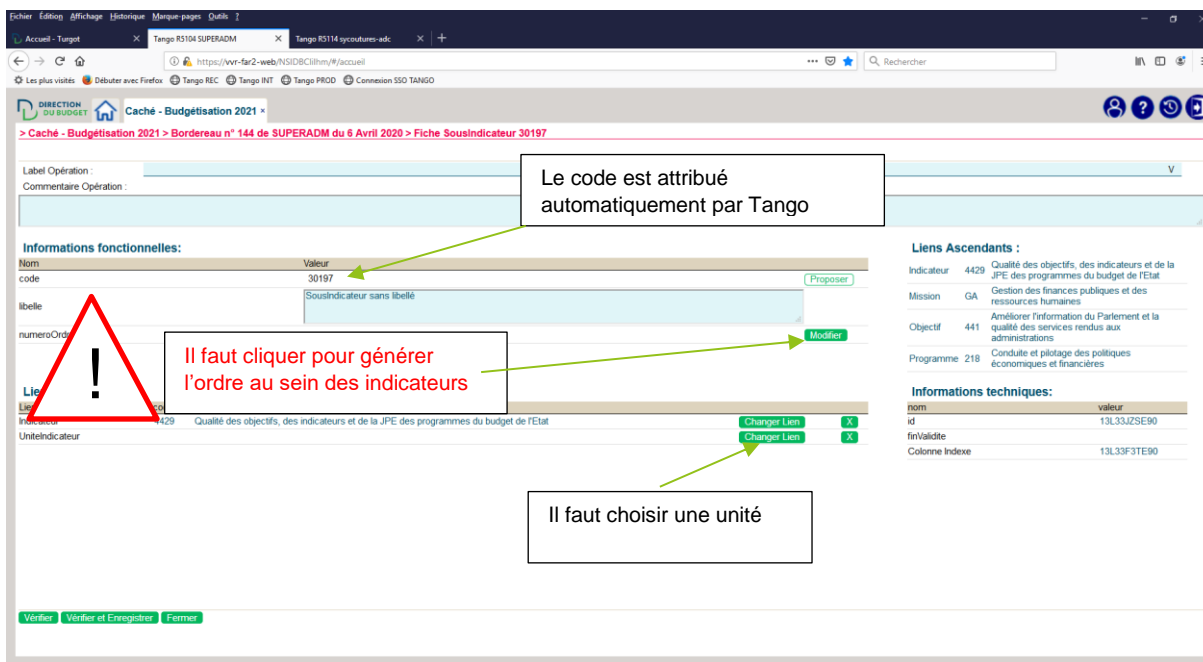
Réaliser les opérations sur la nomenclature :

1) La création

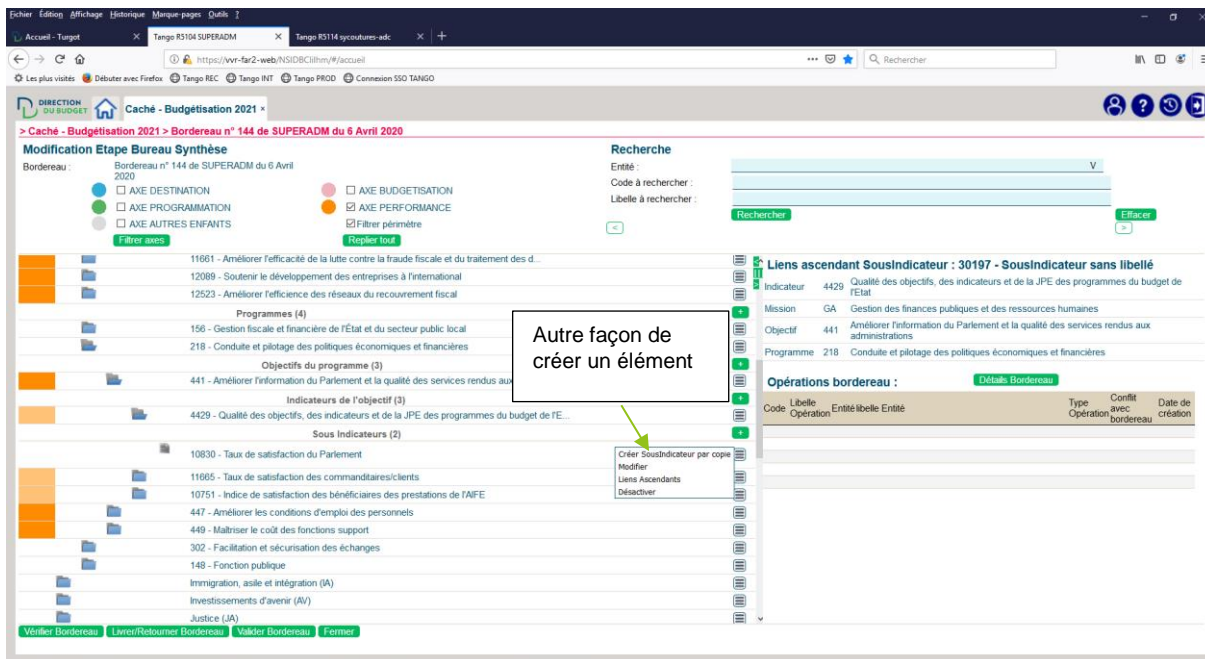
Cliquer sur le bouton entouré permet de créer directement un élément sur le niveau de l'arbre choisi



Exemple de création d'un sous-indicateur

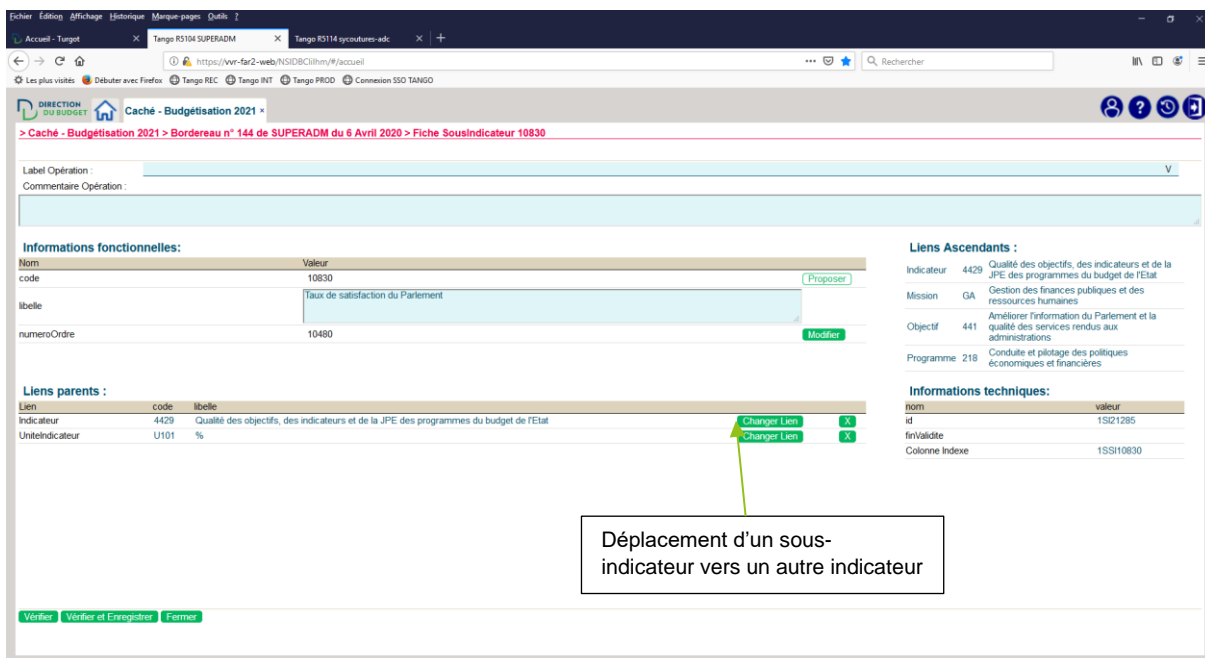


La création peut être aussi réalisée par le biais du menu proposé sur chaque niveau de l'arbre

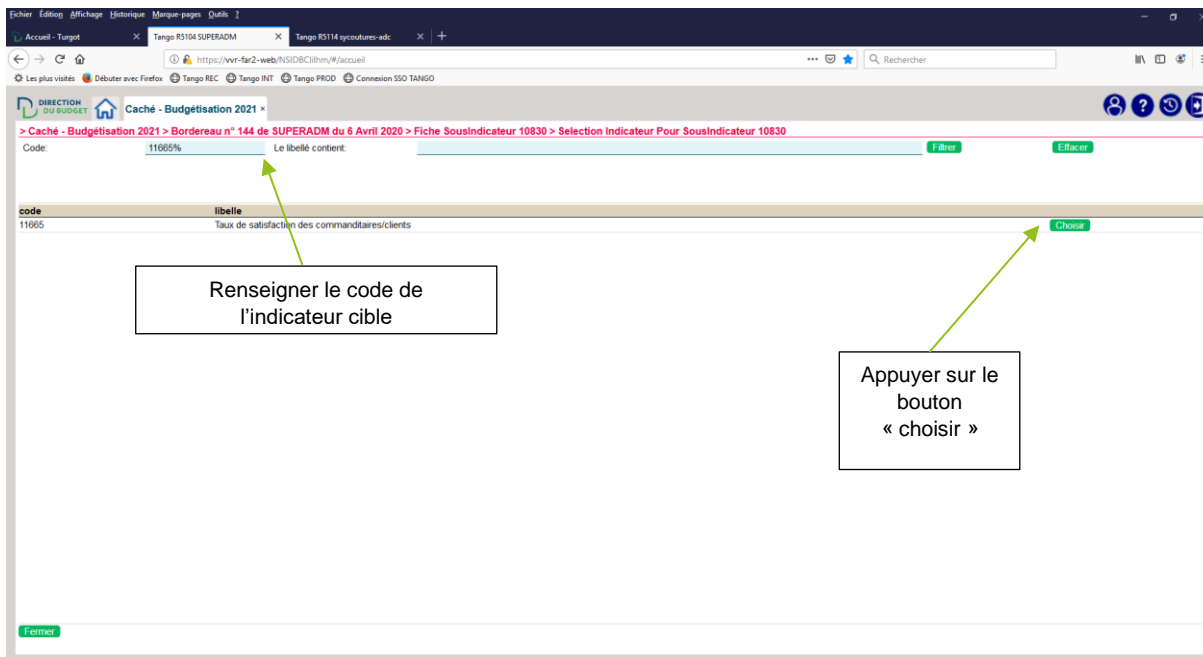


C'est aussi par le biais de ce menu que l'on peut faire les suppressions (« Désactiver ») et dans le lien « Modifier », les modifications simples et les déplacements.

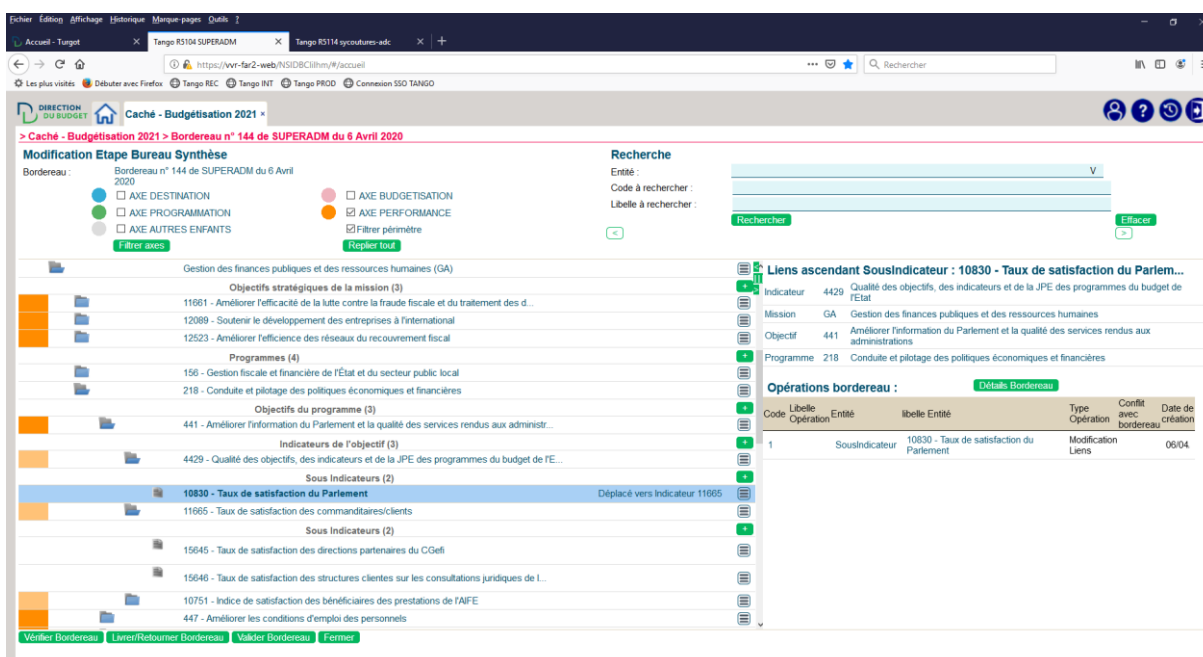
Ecran de modification : pour déplacer le sous-indicateur 10830 de l'indicateur 4429 vers un autre indicateur, le 11665 par exemple, il faut cliquer sur « Changer Lien ».



Sur l'écran qui s'ouvre :

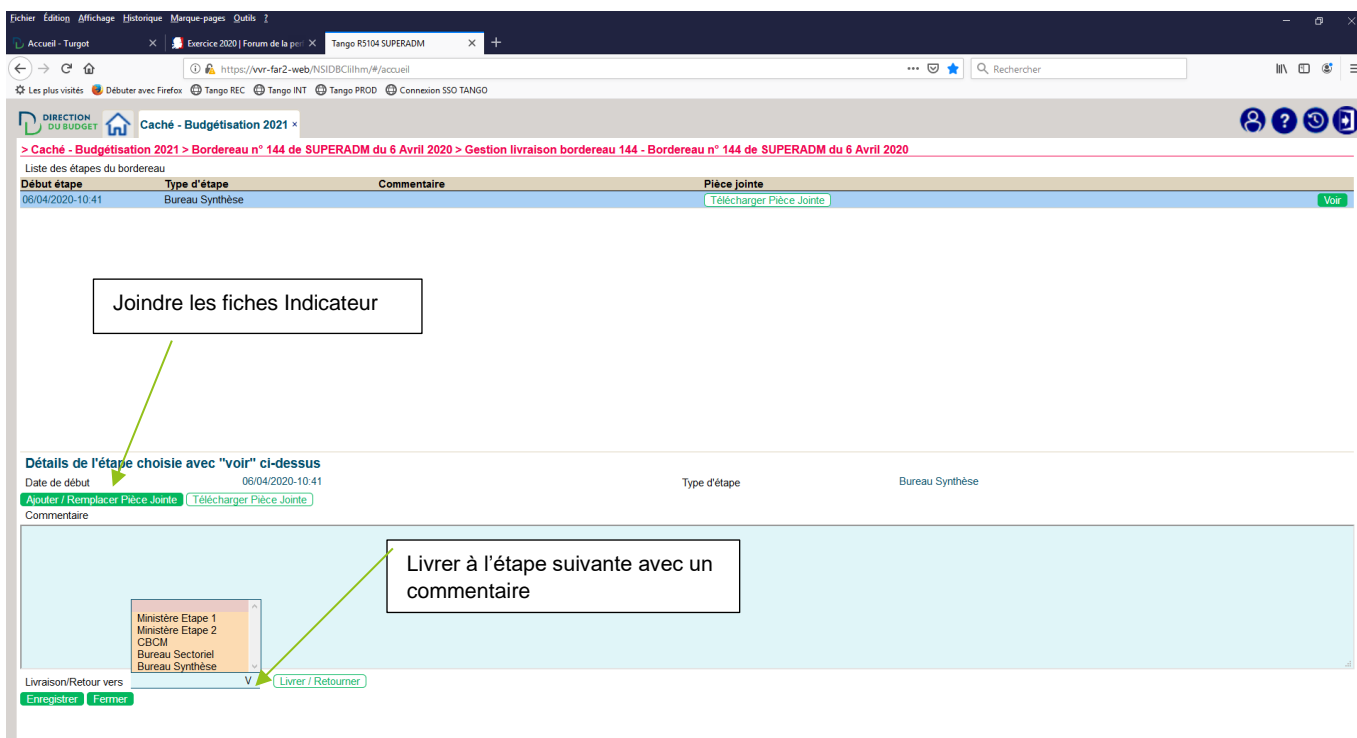


Ce qui donne le bordereau suivant avec l'indication du déplacement sur l'indicateur



Pour envoyer le bordereau dans le *workflow* de validation il faut cliquer sur « Livrer/Retourner ».

Des pièces jointes peuvent être attachées lors du *workflow*, les fiches de documentation des indicateurs doivent être transmises à la direction du Budget par ce biais.



Vous pouvez remonter les difficultés rencontrées par le biais de la boîte fonctionnelle DB-2PERF@finances.gouv.fr

3/ Tango et le volet performance du PAP

Pour l'exercice de production du PAP, la date de livraison à la direction du Budget des volets performance associés aux programmes est communiquée chaque année dans la circulaire « performance ».

Cette deuxième phase de livraison du lot Tango doit permettre de produire les valeurs, les commentaires techniques et les autres textes littéraires constitutifs du volet performance des PAP.

La présentation stratégique du programme, les présentations des objectifs, des indicateurs, les valeurs et commentaires techniques pour chaque indicateur doivent être renseignés par les ministères.

PARTIE 3

FICHE 8 : LA PRESENTATION DE LA MISSION

Les projets annuels de performances (PAP) annexés au projet de loi de finances présentent pour chaque mission une programmation pluriannuelle.

Cette présentation est positionnée en ouverture de chaque volume contenant les projets annuels de performances des programmes. Elle est donc **lue avec une attention particulière par les parlementaires**.

La programmation pluriannuelle comprend :

- la présentation stratégique de la mission qui décrit les politiques publiques financées par elle et explique les enjeux pluriannuels ;
- l'évolution des crédits pour la période du triennal considéré ;
- les principales réformes qui sous-tendent l'évolution des crédits et des emplois sur l'ensemble de la période ;
- les objectifs et indicateurs les plus représentatifs de la mission.

Les indicateurs de niveau mission, emblématiques des politiques du ministère et des priorités engagées, doivent être en rapport direct avec les priorités politiques portées par la mission. Ces objectifs et indicateurs ont pour fonction d'informer le Parlement et le citoyen sur la performance d'un point de vue transversal à l'ensemble des programmes de la mission. Leurs libellés visent à traduire les priorités de l'action publique sous la responsabilité de(s) ministre(s) chargés de la mission, du budget annexe ou du compte spécial. Ils revêtent par conséquent une importance toute particulière. Les **indicateurs de mission peu pertinents doivent être supprimés** et remplacés par des indicateurs *ad hoc* ou transférés du niveau programme au niveau mission, en veillant à supprimer les doublons. Les indicateurs de mission doivent être socioéconomiques, c'est-à-dire s'apprécier du point de vue du citoyen.

La présentation des objectifs et des indicateurs les plus représentatifs de la mission comprend un texte succinct justifiant la pertinence de leur choix au regard des politiques publiques portées par la mission ainsi que les prévisions d'évolution sur la période du triennal considéré.

Pour les nouveaux objectifs et indicateurs créés au niveau mission (*ad hoc*) :

- ❖ le libellé de l'objectif suivi d'une présentation brève explicitant la pertinence des indicateurs associés et les éventuelles évolutions du dispositif en cohérence avec les données chiffrées ;
- ❖ le libellé de l'indicateur, sa référence et pour chaque sous-indicateur associé, son libellé, l'unité de mesure retenue, la prévision au PLF en cours de préparation ainsi que la valeur-cible pour la fin de la période triennale ;
- ❖ un champ « précisions méthodologiques » 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) ;
- ❖ un champ « présentation des cibles » dans lequel doit figurer les justifications et les éléments d'explication se rapportant aux prévisions et aux cibles. Cette partie permet de présenter les leviers d'action mobilisés et les résultats attendus.

FICHE 9 : LA PRESENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME

Principes directeurs

La stratégie est élaborée au terme d'une réflexion globale : évaluation de la politique mise en œuvre, comparaisons internationales, analyse de l'environnement (politique, économique, social, environnemental, légal), concertation avec les services opérationnels sur les modalités de mise en œuvre, d'action et d'organisation. La stratégie retenue doit être présentée de manière synthétique en structurant autour de quelques orientations les objectifs qui la concrétisent. Elle doit être énoncée en des termes clairs et concis.

La stratégie s'inscrit dans une perspective pluriannuelle afin de garantir une vision à moyen terme et d'assurer la continuité des actions menées.

La définition d'une stratégie est une étape préalable à la définition des objectifs et indicateurs. La présentation de la stratégie permet d'expliquer la cohérence globale des objectifs retenus et de justifier leur choix. La réflexion stratégique tient compte du contexte du programme et en premier lieu des programmes qui appartiennent à la même « mission », c'est-à-dire à la même unité de vote des crédits.

La cohérence d'ensemble des stratégies des programmes et leur compatibilité avec le cadre budgétaire sont assurées en premier lieu dans la phase d'élaboration du projet de loi de finances, puis lors de la discussion budgétaire au Parlement.

Guide de rédaction

- Vérifier que la présentation stratégique intègre une présentation succincte du programme.
- Vérifier que la partie « présentation stratégique » du PAP exprime une véritable démarche stratégique : confrontation des finalités, des contraintes et des ressources, débouchant sur des priorités ; analyse des résultats antérieurs et des perspectives pluriannuelles.
- Vérifier qu'elle définit les finalités de la politique concernée, pour en déduire les axes ou orientations stratégiques qui justifient le choix des objectifs.

De la présentation stratégique du programme, doit découler le dispositif de performance. A ce titre, il convient d'y faire apparaître de façon systématique :

- un rappel des finalités d'intérêt général liées à la politique publique mise en œuvre ;
- une analyse des contraintes à prendre en compte, en termes d'environnement et de ressources disponibles ;
- l'annonce du choix opéré en matière d'axes stratégiques concrets envisagés à court et moyen termes ;
- veiller à intégrer la justification des choix opérés en matière d'outils de mesure de la performance (objectifs et indicateurs), retenus pour évaluer les dispositifs envisagés plus haut.

FICHE 10 : LES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

1- Evolution de la maquette de performance

Dans l'application Tango, la partie « Evolution de la maquette de performance » doit permettre 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**. Autant que possible, les indicateurs d'efficacité socio-économique devront être remontés au niveau mission et maintenir au niveau programme les indicateurs de qualité de service et d'efficience, utilisés dans le contrôle de gestion.

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'activité ou de production** qui traduisent uniquement l'activité d'un service sans aborder les résultats obtenus ;
- **les indicateurs dont l'évolution ne permet pas une exploitation fiable** (par exemple les indicateurs proches de 100% ou ceux influencés par des biais exogènes, entraînant des comportements erratiques) ;
- **les indicateurs inutilement complexes**, notamment dans le choix de la méthode de calcul ou de l'unité de mesure (par exemple, certains indicateurs sur la transition énergétique) ;
- **les indicateurs systématiquement non renseignés.**

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

a. Les objectifs

Les objectifs formalisent et concrétisent les orientations stratégiques du programme. L'objectif se caractérise par :

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

b. Les indicateurs

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

L'indicateur se caractérise par :

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

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	N-1	N (cible PAP N)	N+1 (cible)	N+2 (cible)	N+3 (cible)
SSI n° 1							
SSI n° 2							

Le sous-indicateur se caractérise par :

- un libellé ;
- une unité de mesure ;
- les données de réalisation (N-1 et N-2) et les cibles (dernière cible connue pour N, cibles pour N+1, N+2 et N+3)..

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 signifiants 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 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 cibles » (police 9 de caractère) dans lequel le responsable de programme présente les justifications et les éléments d'explicitation se rapportant 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 le niveau de la cible pour 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 maîtrisables de ceux qui ne sont pas ou peu maîtrisables (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 cibles pour N+2 et N+3 en regard de la présentation triennale des crédits réalisée par ailleurs.

FICHE 11 : LES PROGRAMMES SUPPORT ET INDICATEURS TRANSVERSAUX

Les indicateurs transversaux sont renseignés par les programmes support (programmes portant l'intégralité du support ou programmes ne portant pas l'intégralité du support mais dont la spécialité relève exclusivement de crédits de support) et, lorsqu'un tel programme n'existe pas pour un ministère donné, par le programme portant l'action support majoritaire¹.

Mission (BG)	Programme
Action extérieure de l'État	105
Administration générale et territoriale de l'État	216
Administration générale et territoriale de l'État	354
Agriculture, alimentation, forêt et affaires rurales	215
Culture	224
Défense	212
Direction de l'action du Gouvernement	129
Écologie, développement et mobilité durables	217
Enseignement scolaire	214
Gestion des finances publiques	218
Justice	310
Solidarité, insertion et égalité des chances	124
Travail et emploi	155

¹ Sauf pour l'indicateur d'efficacité bureaucratique du ministère des Armées

FICHE 12 : INDICATEUR D'EFFICIENCE DE LA GESTION IMMOBILIERE

Le ratio SUB/résident doit se substituer aux ratios SUN/poste de travail.

Le périmètre de l'indicateur se limite à l'immobilier de bureaux, sans considération du statut d'occupation (domanial, locatif, mise à disposition) - afin de rendre possibles les comparaisons interministérielles.

L'indicateur est porté par le programme « support » (Cf. fiche n° 11).

INDICATEUR X.X : Efficience de la gestion immobilière
(du point de vue du contribuable)

	Unité	Réalisation N - 2	Réalisation N - 1	N (cible PAP N)	N + 1 (cible)	N + 2 (cible)	N + 3 (cible)
Ratio SUB / résident	m ² / résident	XX	XX	XX	XX	XX	XX

Il est demandé de respecter les éléments de cadrage qui composent cet indicateur : respect des intitulés, conformité aux définitions et modes de calculs établis par la direction de l'immobilier de l'Etat (cf. note du 8 février 2023 « Définition et typologie des surfaces de l'État »), notamment en cohérence avec la production du DPT « Gestion du parc immobilier ».

L'indicateur devant prendre en compte l'ensemble des programmes représentatifs de l'immobilier de bureaux au sein de la mission, les commentaires préciseront le périmètre des programmes ainsi pris en compte. Il sera fait mention des statuts d'occupation en usage dans le périmètre considéré.

Les dépenses d'entretien lourd sont des dépenses d'investissement ayant vocation à être immobilisées. Elles correspondent à la brique de même libellé figurant dans l'annexe par programmes, dont le renseignement est demandé aux ministères pour les conférences immobilières.

FICHE 13 : INDICATEUR DE RESPECT DES COÛTS ET DELAIS DES GRANDS PROJETS

Les projets numériques et les projets immobiliers sont distingués formellement. Comme pour les autres indicateurs transversaux, ils sont portés par les programmes « support » (cf. Fiche 11).

Les indicateurs rendent compte des dépassements (respectivement de coûts et de délais) en mesurant le taux d'écart agrégé pour les projets concernés.

Une attention particulière doit être portée par les ministères sur le correct renseignement de ces indicateurs, dont la méthode de calcul est la suivante :

- **Taux d'écart budgétaire = taux de variation global budgétaire entre budgets réactualisés et budgets prévus initialement = $\sum (Ba - Bpi) / \sum Bpi$**
- **Taux d'écart calendaire (%) = taux de variation global calendaire entre durées réactualisées et durées prévues initialement = $\sum (Da - Dpi) / \sum Dpi$**

Dp : durée prévue initialement

Da : durée réactualisée ou finale

Bp : budget prévu initialement

Ba : budget réactualisé ou final

Nota :

- Les durées et budgets prévus initialement sont estimés par rapport à la date de notification du marché de maîtrise d'œuvre ou, à défaut, à la date de validation du lancement du projet ;
- Les durées et budgets réactualisés sont estimés à date de production des documents budgétaires.

- INDICATEUR X.X : Respect des coûts et délais des grands projets (du point de vue du contribuable)

		Unité	N - 2	N - 1	N (cible PAP N)	N + 1 (cible)	N + 2 (cible)	N + 3 (cible)
Numérique	Taux d'écart budgétaire agrégé	%	-	-	-	-	XXX	XXX
	Taux d'écart calendaire agrégé	%	-	-	-	-	XXX	XXX
Immobilier	Taux d'écart budgétaire agrégé	%	-	-	-	-	XXX	XXX
	Taux d'écart calendaire agrégé	%	-	-	-	-	XXX	XXX

- **Projets numériques**

Les projets entrant dans le champ de cet indicateur sont ceux des projets informatiques sensibles restitués dans le cadre du panorama des grands projets numériques de l'État².

En appui de la présentation des taux d'écart agrégés et des commentaires synthétiques qu'ils appellent, les projets entrant dans le champ de cet indicateur seront listés.

Les coûts et durées doivent suivre la méthodologie définie par l'arrêté du 5 juin 2020 pris pour l'application de l'article 3 du décret n° 2019-1088 du 25 octobre 2019 relatif au système d'information et de communication de l'État et à la direction interministérielle du numérique (NOR : TFPJ2014145A).

- **Projets immobiliers**

Le seuil des projets suivis s'élève désormais à 5 millions d'euros (i.e. supérieur ou égal à 5 millions d'euros).

Pour les coûts et délais :

- le budget prévu initialement inclut toutes les dépenses prévisionnelles liées au projet immobilier y compris les révisions de prix et les aléas. Il est calculé par le maître d'ouvrage et mentionné dans le programme de l'opération (document contractuel sur la base duquel le maître d'œuvre est recruté et/ou dans des documents internes rédigés par le maître d'ouvrage) ;
- le budget réactualisé de l'opération immobilière inclut notamment le coût de réalisation, les travaux supplémentaires effectués et les révisions de prix afférentes aux différents marchés. Il correspond au montant des AE imputées sur une tranche fonctionnelle (pour mémoire, une tranche fonctionnelle modélise une opération d'investissement pluriannuelle) ;
- la durée du projet est généralement mentionnée dans le programme de l'opération, document contractuel sur la base duquel le maître d'œuvre est recruté ;
- la durée réactualisée peut concerner à la fois la phase études et la phase travaux de l'opération ou une seule des deux phases précitées.

Les commentaires expliqueront les dérives particulières des projets, notamment quand le projet est arrivé à son terme. Ils indiqueront, en cas d'écart significatif, ce qui relève de décisions d'évolutions réglementaires, de l'évolution de l'indice des prix ou des aléas d'exécution du projet.

Les projets concernés seront listés.

Immobilier : pour information, liste des projets immobiliers concernés

Coût prévisionnel TTC (1)	Coût révisé TTC (2)	$[(2) - (1)] / (1)$	Durée prévisionnelle (3)	Durée révisée (4)	$[(4) - (3)] / (3)$
projet 1					
projet 2					
projet...n					

² <https://www.numerique.gouv.fr/publications/panorama-grands-projets-si/>



**DIRECTION
DU BUDGET**