

LE MINISTRE

Paris, le **23 AVR. 2009**

Nos Réf. : L 005 – Cab/NC
B/2009/37523/C
N° 2CM2P-09-3004

à Monsieur le Ministre d'Etat
Mesdames et Messieurs les Ministres
et Secrétaires d'Etat

Objet : Projet de loi de finances pour 2010 : volet « performance » des projets annuels de performances.

Au terme de la troisième année budgétaire en mode LOLF, qui donnera lieu à un compte rendu détaillé des résultats obtenus par vos services en matière de gestion des politiques publiques dans le cadre des rapports annuels de performance (RAP), il est souhaitable de dresser un premier bilan de notre dispositif de performance et de tracer les orientations qui nous guideront pour les prochains projets de loi de finances.

Le volet « performance » du projet de loi de finances est en effet au cœur du pilotage par les résultats attendu des responsables de programme. La mise en œuvre du premier budget pluriannuel 2009-2011 renforce cette démarche de performance en permettant à ces responsables d'inscrire leur action dans la durée. En PLF 2009, plus de 80 % des indicateurs disposent ainsi d'une cible à trois ans.

J'ai souhaité que le premier semestre 2009, au cours duquel la préparation des arbitrages du PLF 2010 en crédits est allégée du fait de l'application de la loi de programmation des finances publiques, soit l'occasion de procéder à un travail approfondi sur le volet « performance ».

J'ai en particulier demandé à la Mission d'évaluation des politiques publiques (MEPP), qui m'a été récemment rattachée, de procéder à une revue des objectifs et des indicateurs de performance de l'ensemble des programmes, en appui à la direction du budget. Ce travail est en cours et s'achèvera début mai.

Ces travaux devront se traduire par des changements significatifs dans les documents budgétaires associés au PLF 2010 et pourront se poursuivre en PLF 2011.

Au-delà des améliorations spécifiques qui seront apportées aux objectifs et indicateurs de chacun des programmes dont vous avez la responsabilité, je vous demande de respecter les orientations transversales suivantes :

1. L'amélioration de la qualité et de la pertinence des indicateurs soumis à l'appréciation et au contrôle du Parlement doit être poursuivie : j'ai demandé à la MEPP d'examiner les indicateurs sous l'angle de leur fiabilité (qualité de la documentation, des systèmes d'information...) et de leur impact opérationnel sur la gestion des politiques publiques et des services. Ceux qui ne répondent pas à ces critères devront être supprimés ou modifiés.

... / ...

2. **Les efforts de lisibilité des documents budgétaires et de priorisation des enjeux de performance doivent être approfondis** : cet objectif doit conduire, dans un certain nombre de cas, à simplifier la maquette « objectifs/indicateurs » en réduisant leur nombre ou en rationalisant leur présentation. Il y a encore certainement trop d'indicateurs - près de 1.200 - malgré une diminution de 17 % entre 2006 et 2009.

3. **La généralisation à tous les programmes de soutien des indicateurs d'efficience existants** (ressources humaines, immobilier, bureautique) sera **réalisée en PLF 2010**, afin de faciliter les comparaisons entre ministères, s'agissant de la maîtrise du coût des fonctions support. Lorsque les crédits et les emplois correspondants ne sont pas regroupés dans un programme soutien, les indicateurs seront intégrés dans le volet JPE des programmes. Une mission de l'IGF est en cours, pour déterminer des indicateurs-type de suivi des coûts, applicables à d'autres fonctions support, et, le cas échéant, un indicateur synthétique des fonctions support en vue du PLF 2011.

4. **Une harmonisation de la définition d'indicateurs communs à plusieurs programmes** de différentes missions sera proposée par la direction du budget en amont de la finalisation des documents budgétaires, afin de faciliter la lecture des indicateurs et la comparaison entre administrations.

5. L'amélioration du volet « performance » des projets annuels de performances (PAP) doit aussi concerner la **stratégie de performance** qui, affichant les priorités, doit articuler les objectifs et donner un sens à la démarche de performance du programme.

6. **Les cibles de résultats**, sur lesquelles vos services s'engagent, doivent traduire une amélioration de la performance du programme.

Pour le choix des objectifs, des indicateurs et des cibles de résultat, outre les travaux de la MEPP, vous tiendrez compte des observations formulées par le Parlement lors de la discussion du PLF 2009, des recommandations de la Cour des comptes et du Comité interministériel d'audit des programmes. Vous veillerez également à tenir compte des orientations de la Révision générale des politiques publiques, de vos lettres de mission et des tableaux de bord associés, lorsque cela n'a pas été le cas en PLF 2009.

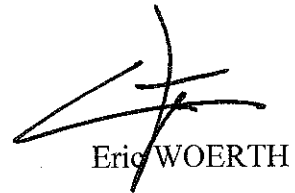
Je vous rappelle que trois rendez-vous avec le Parlement rythment les travaux relatifs à la performance et la finalisation des documents budgétaires :

- Pour la loi de règlement, l'analyse des résultats obtenus en 2008, par objectif, qui figurera dans les rapports annuels de performances ;
- Pour le débat d'orientation des finances publiques, la présentation par le Gouvernement des objectifs et des indicateurs de performance associés aux missions et programmes prévus en PLF 2010 ;
- Pour le PLF 2010, la présentation des projets annuels de performances de chaque programme du budget de l'État.

Afin de faciliter l'appropriation de la démarche de performance par l'ensemble des acteurs et de redonner une dimension politique au pilotage de la performance, je crois nécessaire d'identifier une centaine d'indicateurs emblématiques de l'action de l'Etat, qui intéressent directement nos concitoyens, et dont le suivi relève de l'autorité politique. A cette fin, **je vous demande de choisir quelques indicateurs de programme particulièrement illustratifs des politiques publiques de votre ministère et des priorités de votre action**. Ces indicateurs (entre 2 et 4 par mission) seront présentés en introduction de chaque Mission ministérielle ou interministérielle.

La direction du budget veillera au respect de ces principes et de ces priorités, indispensables à l'amélioration de la qualité des projets annuels de performances, et sollicitera le cas échéant des arbitrages auprès de moi. Elle diffusera à vos services les annexes techniques nécessaires à la bonne élaboration des documents budgétaires.

Je vous remercie de votre implication personnelle et de celle de vos services dans cette démarche.



Eric WOERTH

ANNEXE 1 :

CALENDRIER ET ORGANISATION DES TRAVAUX RELATIFS À LA PERFORMANCE

janvier 2008	Information au Collège des directeurs financiers de l'État Ouverture de la saisie Performance sur Farandole
2 mars au 13 mars	Réunions «performance» sur les RAP 2008
Avril-mai	Conférences « performance » pour les PAP 2010 puis, le cas échéant, arbitrages
Jusqu'au 15 mai	Saisie par les ministères des objectifs et indicateurs (libellés, catégories, années-cible)
Juin	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)
Juillet	Discussion des dernières cibles de résultat Finalisation de la partie « performance» des projets annuels de performances 2010 dans Farandole
mercredi 15 juillet	Livraison du lot « performance » .
17 août au 1er octobre 2008	Finalisation et édition des bleus 2009 par mission
2 septembre	Livraison des DPT

ANNEXE 2 :

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 2009, le taux de documentation (en prévision, avec une prévision 2009, une année-cible et une valeur cible) des indicateurs est de 95%. L'objectif pour les PAP 2010 (indicateur 221 3.1 du PLF2009) est de 95%, ce qui nécessite de maintenir l'effort engagé depuis 2007.

La question de la documentation (ou le renseignement en prévision) des indicateurs de performances doit être examinée de façon exhaustive pour chaque programme. Une attention particulière sera portée aux indicateurs non renseignés en prévision dans le PAP 2009, mais annoncés pour le PAP 2010.

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 2011** »). 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 2010.

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 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. Il peut être adapté aux besoins des différents programmes.

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/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	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) [Annexer le cas échéant les documents internes qui définissent la procédure de collecte]</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. [Annexer les documents internes qui définissent les modalités de conservation]</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 3 :
INDICATEURS DE FONCTION SUPPORT

De nombreux ministères ont introduit des indicateurs de performance sur la fonction support dans les PAP 2007, 2008 et 2009. **Il convient à présent d'harmoniser la définition des indicateurs des fonctions support qui peuvent l'être.**

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.
-

Leur fonction ne modifie pas leur définition. Ces indicateurs seront accompagnés des explications techniques nécessaires à la bonne interprétation des chiffres.

Tous les programmes supports porteront en indicateur de performance les indicateurs bureautique (A), RH (B) et immobilier (C) tels que définis ci-dessous. Les autres programmes les mentionneront dans leur JPE.

A. Indicateurs « informatiques »

Le **ratio d'efficience bureautique** a été introduit dès les travaux du PLF 2008, s'appuyant sur les travaux de l'audit bureautique de la 6^{ème} vague.

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) ainsi que les dépenses de reprographie. 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.

Les dépenses internes en personnel affecté à l'administration et au soutien de la bureautique (consommations CP sur le titre 2) sont à inclure dans le numérateur.

Les deux possibilités étant admises, les ministères choisiront et le signaleront en commentaire si le numérateur du ratio est établi en coût annuel ou bien en dépense budgétaire.

=> Au dénominateur : le nombre de postes fonctionnels équipés du ministère défini par application des règles ci-dessous.

Les structures recensent en fin d'année, le nombre de PC fixes et portables en service, qui constitue par convention le nombre de postes de travail (physiques). Ce nombre est comparé à l'effectif en fin d'année (plafond d'emploi), qui constitue par convention le nombre d'agents.

Si le nombre de postes de travail est inférieur ou égal au nombre d'agents, alors le nombre de postes fonctionnels est considéré comme égal au nombre de postes de travail. Sinon, on retient le nombre d'agents.

Nota : Dans certains cas, l'équipement bureautique peut ne pas être affecté à l'usage individuel d'un agent de la structure, notamment s'agissant de l'équipement des salles de formation, des vacataires ou prestataires ou autres intervenants extérieurs, ou bien encore pour des positions d'accueil ou des positions techniques de supervision ou de contrôle. Il est alors légitime de considérer que le nombre de ces postes supplémentaires, non affectés à des agents, doit être ajouté, sous réserve que les différentes utilisations soient clairement exposées.

Par définition et pour tenir compte des éventuelles évolutions entre deux années, le nombre de postes fonctionnels à inscrire au dénominateur sera la moyenne des nombre de postes fonctionnels de l'année N-1 et de l'année N, ces deux nombres étant chacun évalués comme précédemment expliqué.

Exemple : au 31 décembre 2007 : 30000 postes fonctionnels, au 31 décembre 2008 : 31000 postes fonctionnels, nombre de postes fonctionnels 2008 : 30500

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

Au cours de la réunion performance, les programmes rapprocheront, en justifiant l'écart, le nombre de postes de travail 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.

Il est rappelé deux autres indicateurs d'efficience 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 :

- lecoût informatique de la fonction finance par dossier de liquidation (en liaison avec le projet CHORUS)
- le coût informatique de la fonction paie-RH par ETPT (en liaison avec le projet ONP-offre SIRH)

B. Indicateur d'efficience de la gestion des ressources humaines

Certains ministères ont renseigné dans les PAP annexés aux PLF 2008 et PLF 2009 un indicateur « gestion des ressources humaines » visant à refléter l'efficience de la gestion des principales fonctions RH. Dans le cadre de la rédaction des RAP 2008, les ministères ont tous été invités à renseigner cet indicateur. Il convient également de consolider cette pratique lors de l'élaboration des PAP qui seront annexés au PLF 2010

Les principes de construction de cet indicateur sont rappelés ci-après.

L'indicateur est le ratio du nombre de gestionnaires (« effectifs gérants ») comparé aux effectifs gérés (inclus dans le plafond d'autorisations d'emplois), sans valorisation financière à ce stade, afin de dégager des éléments de comparaison dans le temps et avec d'autres entreprises et organismes.

Les ministères s'appuieront sur la méthodologie développée en 2006 par la DGAFP, dans le cadre d'un groupe de travail interministériel.

Les effectifs « gérants » seront indiqués en « équivalents temps plein » (ETP) ou, à défaut, en effectifs physiques. L'unité retenue devra être précisée. Les « effectifs gérés »¹ seront décomptés en effectifs physiques.

¹ Il est fait l'hypothèse qu'une quotité de temps de travail inférieure au temps plein n'induit pas un allègement de l'activité des services gestionnaires.

a) Les effectifs gérants

Sont inclus dans le numérateur :

- les agents consacrant la majeure partie de leur temps de travail à la gestion de personnels qu'ils n'encadrent pas directement ;
- les agents affectés à des fonctions support dans les services de gestion du personnel.

En revanche, le temps passé par des cadres opérationnels à l'animation de leurs propres équipes ne doit pas être pris en compte.

On entend par service gestionnaire de personnel les services qui remplissent l'une des quatre grandes fonctions RH : la gestion administrative, la formation, le suivi des conditions de travail ou le pilotage de la politique de gestion des RH et des compétences.

1° La gestion administrative

Cette rubrique comprend notamment les activités consistant à :

- Gérer les carrières administratives : titularisations, avancements d'échelon (avec ou sans réduction/majoration d'ancienneté), avancements de grade, promotions de corps, mutations, sanctions disciplinaires, sorties définitives (radiation des cadres, admission à la retraite) ;
- Gérer les positions : activité (y compris temps partiel, CFA, congé longue durée), mises à disposition, détachements, congés parentaux, disponibilités, et, pour les non-titulaires, congés de grave maladie ;
- Gérer le temps de travail et les congés : annuels, formation, maladie ordinaire, longue maladie, paternité, maternité, etc.
- Gérer l'indemnitaire et la NBI ;
- Gérer les recrutements : concours, mobilités, détachements entrants, contrat des non-titulaires y compris les occasionnels ou saisonniers ;
- Organiser les élections professionnelles et gérer les droits syndicaux ;
- Constituer et réunir les commissions administratives paritaires et les comités techniques paritaires.

2° La formation

Cette rubrique comprend notamment les activités consistant à :

- Organiser la formation continue, (y compris à la prise de poste) : élaboration des plans, conception des actions, tenue des actions, évaluation ;
- Organiser la formation initiale (conception, organisation, évaluation, conseil) ;
- Préparer les reclassements, les reconversions hors du ministère ou hors de la Fonction publique.

Les formateurs ne font pas partie des effectifs « organisant la formation ». En revanche, l'organisation matérielle des actions de formation entre en ligne de compte quand elle est assurée par les services du ministère et non pas par des sous-traitants, établissements publics ou autres ministères².

3° Les conditions de travail

Cette rubrique comprend notamment les activités consistant à :

- Gérer l'action sociale, (y compris l'animation des réseaux comme les comités d'action sociale, les réseaux d'assistants de service social,...) ;
- Insérer et gérer les travailleurs handicapés ;
- Organiser l'hygiène et la sécurité : mettre en place et suivre les instances (IHS – ACMO – CHS - élaboration et suivi du document unique de prévention des risques professionnels) ;

² Bien entendu, les agents et les élèves qui bénéficient de formations ne sont pas « organisateurs » de ces formations et ne sont pas comptés.

- Gérer la médecine de prévention.

4° Le pilotage de la politique de gestion des ressources humaines et des compétences

Cette rubrique comprend notamment les activités consistant à :

- Élaborer le budget des ressources humaines et des plafonds de masse salariale et d'emplois, veiller au respect des plafonds ;
- Mettre en œuvre des outils de suivi (maintenance et évolution des SIRH, bilan social...);
- Conduire les réformes statutaires ;
- Piloter les processus de gestion ;
- Analyser les besoins et prévoir les évolutions quantitatives et qualitatives ;
- Déterminer les emplois-type ;
- Anticiper les recrutements, les formations ;
- Conseiller individuellement les agents ;
- Élaborer les parcours professionnels.

Les ministères seront libres d'inclure ou d'exclure les effectifs chargés des fonctions particulières de liquidation de la paye et de gestion des pensions. Ils devront expliciter le choix retenu.

b) Les effectifs gérés

On retiendra les seuls effectifs compris dans le plafond d'autorisations 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, celui-ci prenant en charge leur rémunération à partir de son plafond de crédits.

Devront donc être exclus du décompte :

- les personnels faisant l'objet d'une gestion partagée avec une autre administration : agents détachés entrants ou sortants, agents mis à destination entrants ou sortants ;
- les personnels « affectés » dans un autre ministère ou établissement public ;
- les personnels en CFA ou CLD (qui sont décomptés hors du plafond d'autorisation d'emplois du ministère) ;

Lorsque les modalités de décompte des effectifs gérés exposées ci-dessus entraîneront une réduction significative du nombre d'agents gérés (par exemple lorsqu'un ministère assure des tâches de gestion pour le compte d'établissements publics ou d'un autre ministère), un coefficient applicable aux « effectifs gérants » pourra réduire le nombre de gestionnaires à concurrence des seuls effectifs gérés pris en compte. Ce coefficient devra être explicité (voir ci-dessous).

c) La constitution du ratio effectifs gérants/effectifs gérés

Le ratio des « effectifs gérants/effectifs gérés » s'exprime en pourcentage.

Pour rendre compte dans le calcul du ratio de la situation des ministères assurant la gestion d'effectifs pour le compte d'autres entités, le numérateur pourra être réduit par application d'un coefficient rendant compte de la part d'activité des gestionnaires consacrée aux seuls effectifs inclus dans le dénominateur (i.e. effectifs compris dans le plafond d'emploi et intégralement gérés par le ministère).

Ce coefficient devra être explicité dans les commentaires. *Exemple* :

- Situation de gestion des effectifs d'un ministère donné :

Effectifs inclus dans le plafond d'emploi		Effectifs hors plafond d'emplois		
Effectifs intégralement gérés	Partiellement gérés (agents en détachement, en MAD ³)	gérés pour un autre ministère	gérés pour des organismes autres que les ministères	gérés pour le ministère (CLD ⁴ , CFA)
64 %	3 %	26 %	7 %	1 %

- Calcul du ratio :

Ratio = (Effectifs gérants x 64 %) / (effectifs intégralement gérés inclus dans le plafond d'emplois).

- Exemple d'explication du coefficient dans le commentaire : *une part importante de l'activité des gestionnaires de ressources humaines du ministère étant consacrée à des tâches de gestion effectuées pour le compte du ministère X, un coefficient de 64 %, correspondant aux seuls effectifs gérés inclus dans le plafond d'emplois, a été appliqué aux effectifs gérants afin de tenir compte de cette situation de gestion.*

Dans Farandole, les ministères peuvent remplir la rubrique « Indicateur de gestion des ressources humaines » (format Word) qui apparaîtra dans la partie « Justification au premier euro » du RAP, intercalée entre la rubrique « Effectifs et activités des services » et la rubrique « Éléments salariaux ».

Les ministères peuvent s'inspirer du modèle de présentation ci-dessous.

INDICATEURS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

(Effectifs physiques ou ETP)		Effectifs gérés (inclus dans le plafond d'emplois)
		G
Effectifs gérants	g	g/G
administrant et gérant	a	a/G
organisant la formation	b	b/G
consacrés aux conditions de travail	c	c/G
consacrés au pilotage et à la politique des compétences	d	d/G

Commentaire

³ Mise à disposition.

⁴ Congé de longue durée (CLD) ; Congé de fin d'activité (CFA).

C.Indicateur d'efficience de la gestion immobilière

L'État mène une politique de modernisation de la gestion du patrimoine immobilier afin d'en maîtriser l'efficience. Cette politique conduit à définir des indicateurs et ratios immobiliers.

Les programmes qui portent de forts enjeux immobiliers transmettront l'ensemble des éléments dans leur JPE (cf. annexe 9)

Les programmes portant un indicateur de performance dans le domaine de la gestion immobilière rapprocheront la définition de cet indicateur des critères de performance contenus dans le tableau de l'annexe 9, en particulier :

- **Surface** : ratio SUB/SHON (ligne 5) ;
- **Effectifs** : ETPT (*réf. PEA*) (ligne 6)
- **Occupation** : ratio SUN/poste de travail (ligne 7) ;
- **Entretien courant** : ratio coût/SUB (ligne 9) ;
- **Entretien lourd** : ratio coût/SUB (ligne 11)
- **Travaux structurants** (ligne 12).

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 de la convention d'occupation, et à défaut dans l'annexe 1 de la charte de gestion du P309.

Les travaux peuvent être qualifiés d'entretien dans la mesure où ils participent à entretenir ou améliorer le bien pour un même usage, avec des prestations comparables.

Dès lors que les travaux ont pour objectifs de changer radicalement l'usage et les prestations offertes, ils ne doivent plus être considérés comme de l'entretien et sortent donc des obligations de l'Etat propriétaire. Il est pourtant courant qu'une administration demande des travaux de réhabilitation d'un immeuble afin de pouvoir s'y installer : ces travaux doivent alors être considérés comme une partie du prix d'acquisition et d'usage de l'immeuble.

Prestations	SERVICES		ENTRETIEN					TRAVAUX STRUCTURANTS Réhabilitation Restructuration
	Services à la personne	Energie & Fluides	Entretien courant			Entretien lourd		
			Maintenance		Travaux courants	Maintenance		
			Préventive	Corrective		Préventive	Corrective	
A la charge de	LOCATAIRE				PROPRIETAIRE			