

Paris, le 26 FEV. 2003

N° EPLO-03-299

*A MESDAMES ET MESSIEURS LES MINISTRES ET  
SECRETAIRES D'ETAT*

**Objet : Mise en œuvre de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 - Elaboration des nouveaux contenus des budgets ministériels et articulation des travaux avec la procédure de préparation du projet de loi de finances pour 2004.**

**P.J : 1 dossier**

Conformément à mon courrier en date du 10 décembre dernier, la direction du budget a conduit avec vos représentants et avec l'appui de la direction de la réforme budgétaire entre le début du mois de décembre dernier et la mi-janvier des réunions techniques s'inscrivant dans la suite des premiers échanges relatifs à vos réponses au cahier des charges pour l'élaboration des nouveaux contenus ministériels.

En vue de poursuivre la constitution et la documentation de vos programmes ministériels et d'articuler les travaux de préparation de la mise en œuvre de la nouvelle loi organique avec ceux relatifs au PLF 2004, un nouveau cycle de réunions sera organisé par la direction du budget, avec l'assistance de la direction de la réforme budgétaire, au cours du mois de mars, entre les réunions techniques préparatoires à l'élaboration du PLF 2004 et les conférences de première phase.

Ces réunions porteront sur :

- la liste des programmes et actions que vous envisagez pour votre ministère, ainsi que de leurs principaux objectifs. Cet échange permettra l'élaboration d'un relevé de conclusions contradictoire entre vos services et les miens, portant sur la structuration en programmes envisagée, les actions à mettre en œuvre pour assurer leur correcte documentation et leur définition dans des conditions conformes à la nouvelle loi organique ;
- le repérage des expérimentations de préfiguration de la loi organique qui devraient être entreprises. Les dispositions nécessaires à la mise en œuvre effective de ces expérimentations seront ensuite arrêtées lors des conférences budgétaires de 1<sup>ère</sup> et de 2<sup>e</sup> phase. Ces expérimentations de préfiguration devront présenter les éléments de justification requis par la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 ;

Diffusion générale

- les modalités de présentation de vos budgets en PLF 2004 dans la partie des bleus consacrée à la présentation par agrégats, ainsi que votre projet de compte rendu de gestion budgétaire pour 2002 : dans le cadre de la transition vers le nouveau régime organique des lois de finances et pour maintenir l'information jusqu'alors transmise au Parlement, il convient de poursuivre la présentation de vos budgets par agrégats - qui préfigure, dans une certaine mesure, celle des projets annuels de performance - ainsi que la rédaction des comptes rendus de gestion budgétaire - qui préfigurent les rapports annuels de performance. En tout état de cause, la présentation des agrégats devra être enrichie lorsque vos budgets comporteront une expérimentation de préfiguration d'un programme ou d'une action de façon à retracer l'ensemble des rubriques prévues dans le futur régime organique.

Dans ce but, le dossier que vous voudrez bien transmettre à la direction du budget au plus tard une semaine franche avant la date de réunion fixée avec vos correspondants comportera les éléments suivants :

- la liste des programmes et actions envisagées pour votre ministère avec leurs principaux objectifs ; l'annexe 1 ci-après récapitule le référentiel de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 en matière de constitution et de documentation des programmes ;
- vos propositions d'expérimentations de préfiguration d'un programme ou d'une action d'un futur programme ; l'annexe 1 ci-après présente les principales rubriques à examiner dans ce cadre ;
- votre proposition de présentation de votre budget dans la partie consacrée aux agrégats pour le PLF 2004 (cf. annexe 2) ;
- vos projets de comptes rendus de gestion budgétaire pour 2002 (cf. annexe 3).



Alain Lambert

## SOMMAIRE DES ANNEXES

1. [Le référentiel de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 en matière de constitution des programmes – Principales rubriques à examiner pour les expérimentations de préfiguration : fiche à usage de mémo](#)
2. [Présentation des budgets ministériels par agrégats pour le PLF 2004](#)
3. [Comptes rendus de gestion budgétaire \(CRGB\) 2002](#)
4. [Annexe technique concernant l'application Aubade \(rappel\)](#)

## ANNEXE 1

### **Le référentiel de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 en matière de constitution des programmes**

#### **Principales rubriques à examiner pour les expérimentations de préfiguration**

#### **Revue des politiques et des schémas d'organisation**

C'est un préalable qui conditionne la capacité du ministère à identifier ses objectifs mais aussi la refonte souhaitable de son organisation.

#### **A/ Constitution des programmes**

##### **1. Structuration du budget en programmes et actions**

Les programmes devront en priorité regrouper l'ensemble des moyens d'une politique. La lecture directe des coûts de la politique sera alors donnée dans le budget. Elle sera détaillée par l'indication du coût des actions composant le programme.

Lorsque, par exception dûment justifiée et pour permettre la gestion globalisée des moyens d'un service, les programmes seront polyvalents, les dépenses afférentes à chacune des politiques composant le programme seront obligatoirement identifiées dès le stade de la prévision budgétaire.

Lorsque enfin un certain nombre de dépenses indivises de fonctions support ne pourront pas être réparties a priori dans le budget, elles seront regroupées dans un programme ou une action support desservant un ensemble d'actions opérationnelles bien identifiées. Ces dépenses seront en quelque sorte «préparées» pour une ventilation analytique a posteriori.

##### **2. Documentation des coûts**

###### **- Répartition des dépenses par action**

###### *. Répartition des dépenses de personnel*

La répartition des dépenses de personnel entre actions au sein des programmes est un point crucial de l'élaboration d'un budget structuré par activités. Elle passe par un recensement fin des emplois affectés à chaque activité ou par un recensement des quote-parts d'activité lorsqu'il y a polyvalence. La mise en place de procédures fiables, qui souvent n'existent pas encore, est une priorité de la préparation de 2006. Elles devront être progressivement homogénéisées.

###### *. Validité des méthodes*

Les méthodes de répartition sont à apprécier pour les dépenses de personnel mais aussi pour celles de fonctionnement et d'équipement courant des services.

###### **- Eléments de justification au premier euro (déterminants physiques de la dépense)**

La justification au premier euro, qui remplacera les services votés / mesures nouvelles, n'était pas demandée dans les agrégats et une méthodologie précise reste à définir. L'élaboration de coûts unitaires à partir de l'analyse des «produits » de l'activité ou des ressources qu'elle mobilise est cependant déjà pratiquée dans bon nombre de cas. Cette documentation existante doit être mobilisée.

### **3. Documentation de la performance**

#### **- Objectifs reflétant les priorités des politiques**

Il s'agit de sélectionner un nombre restreint d'objectifs traduisant les priorités assignées à chaque politique.

#### **- Objectifs traduisant les trois dimensions attendues de la performance (socio-économique, qualité de service, efficacité de la gestion des moyens)**

Il s'agit de donner une importance équilibrée, variable selon le type de programme, à chacun des trois axes de compte rendu de l'efficacité des actions de l'Etat qui ne convergent pas toujours spontanément.

#### **- Indicateurs pertinents et fiables**

Les indicateurs doivent permettre de formuler un jugement sur la façon dont l'objectif correspondant est atteint. Les données mesurées doivent être fiables et pouvoir être vérifiées. Les indicateurs doivent avoir une certaine stabilité dans le temps.

#### **- Cibles de résultats pour l'avenir**

Des cibles de résultats doivent fixer les niveaux de performance que le ministère se propose d'atteindre, sur la base de référentiels étayés (données historiques, données d'activités comparables).

### **4. Déclinaison de la démarche de performance dans la gestion interne (« budgets opérationnels de programme » fongibles, procédures et supports de dialogue)**

La déclinaison des objectifs de performance du programme au niveau des services qui l'exécutent (services d'administration centrale, services déconcentrés ou opérateurs externes au ministère) suppose que soit organisé un dialogue de gestion. En particulier, cette procédure doit permettre de fixer des objectifs aux services opérationnels et de les doter de responsabilités suffisantes pour utiliser efficacement la fongibilité des moyens.

## **B/ Expérimentations de préfiguration de la LOLF : règles de budgétisation et d'exécution du budget**

### **1. Périmètre de budget global**

Ce périmètre doit tendre à correspondre à un programme, même si, dans les conditions actuelles, la fongibilité ne s'exercera qu'au sein d'un seul titre.

Pour un programme de moyens de services, on veillera à ce que ne soient pas tenus abusivement à l'écart l'informatique, les investissements, les subventions d'exploitation aux opérateurs, les crédits qui perdront leur caractère évaluatif avec la LOLF (frais de justice et de réparations civiles...) ...

Pour un programme d'intervention on veillera à ce que la mise à l'écart de dotations aujourd'hui non déconcentrées parce que gérées par des opérateurs externes ne fausse pas le réalisme de la préfiguration.

### **2. Budgétisation au coût réel**

Le régime LOLF impose de rebaser les dépenses de personnel au coût réel.

### **3. Fongibilité asymétrique**

La fongibilité des crédits implique une nomenclature adaptée complétée éventuellement par un engagement de virement en gestion. Le principe d'asymétrie de la fongibilité entre dépenses de personnel et autres dépenses doit être sécurisé.

**4. Plafond d'emplois**

Un plafond d'emplois doit être introduit. Sa description par catégories devra être étudiée. La soutenabilité à long terme de la structure des emplois doit être suivie par des indicateurs à définir.

**5. Auto-assurance des risques, mise en réserve, gestion des reports**

Les dépenses aujourd'hui évaluatives doivent être intégrées dans les enveloppes limitatives de même que les dépenses traditionnellement renvoyées à des décrets d'avance. La mise en réserve de crédits ne peut être exclue, même si les annulations réglementaires de crédits sont, en régime LOLF, plafonnés, sur l'ensemble du budget, à 1,5%. Les conditions de mise en œuvre des reports devront être précisées.

**6. Suivi de la dépense par destination et par nature**

Un suivi de la dépense aux normes LOLF doit être prévu. L'hypothèse de base est un suivi *matriciel* croisant la destination des dépenses au niveau des segments d'activité (les «actions») avec les natures de dépenses au niveau des titres.

Ci dessous, à titre d'exemple, l'hypothèse de tableau formulée par le cahier des charges du 18 février 2002 :

Hypothèse de tableau budgétaire matriciel (année antérieure, année en cours, année du budget) pour un programme :

Programme X	personnel	fonctionnement	interventions	investissement
- action 1				
- action 2				
- action 3				
- action 4				

Analyse des dépenses par natures de charges :

Programme X		
Personnel		
	- nature de charge 1	
	- nature de charge 2	
	- nature de charge 3	
Fonctionnement		
	- nature de charge 1	
	- nature de charge 2	
	- nature de charge 3	
...		

**7. Contrôle financier**

Le rôle du contrôle financier, notamment pour le visa des budgets globaux au niveau local, doit être précisé.

**8. Audit**

L'audit des informations données sur les coûts et les résultats doit être prévu et confié soit à l'auditeur de droit commun dans le régime LOLF (le CIAP), soit à un auditeur choisi d'un commun accord.

## ANNEXE 2

### PRESENTATION DES BUDGETS PAR AGRÉGATS EN PLF 2004

#### ORIENTATIONS GENERALES

Dans le cadre de la transition vers le nouveau régime organique des lois de finances et pour l'information du Parlement, il apparaît nécessaire de poursuivre la présentation des budgets ministériels dans les documents « bleus » sous forme d'agrégats.

Les cadres de présentation en vigueur pour la préparation du PLF 2003 sont reconduits. Il n'apparaît pas souhaitable que la structure de ces agrégats traduise une étape intermédiaire de l'élaboration des futurs programmes : il ne vous est en conséquence pas demandé **de modifier les périmètres des agrégats budgétaires**, sauf situation particulière à expliciter, notamment cas d'une expérimentation de préfiguration.

Compte tenu des écarts importants constatés entre la qualité des objectifs et indicateurs présentés à l'appui de la documentation des agrégats et celle qui est attendue pour les programmes, il vous est recommandé de ne retenir que les ensembles d'objectifs et d'indicateurs clairement conformes aux préconisations du cahier des charges du 18 avril 2002.

Dans l'hypothèse où vous souhaitez modifier la présentation par agrégats de votre ministère par rapport à celle qui figure dans le PLF 2003, une fiche explicitera et justifiera les changements.

**En cas d'expérimentation de préfiguration d'un programme ou d'une action, les modalités d'enrichissement de la présentation de votre budget dans la partie « agrégats » des bleus du PLF 2004 seront définies en même temps que les conditions de ces expérimentations.**

#### LES ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

Les éléments de méthodologie utiles figurent en annexe 1 (guide de rédaction des agrégats budgétaires) de la circulaire n° **CMD-01-025 du 2 février 2001** (préparation du projet de loi de finances pour 2002 et des comptes rendus budgétaires pour 2000 : les agrégats budgétaires), disponible sur le site Internet du Minefi à l'adresse suivante : <http://alize.finances.gouv.fr/budget/menucir.htm>.

#### MAQUETTE

La maquette de la présentation des agrégats pour le PLF 2004, inchangée par rapport à l'an dernier, est disponible à l'adresse suivante : <http://alize.finances.gouv.fr/budget/menucir.htm>

### **ANNEXE 3**

#### **ETABLISSEMENT DES COMPTES -RENDUS DE GESTION BUDGÉTAIRE JOINTS AU PROJET DE LOI DE RÈGLEMENT POUR 2002**

Dans la perspective de mise en œuvre de la loi organique du 1<sup>er</sup> août 2001 et afin de préserver la qualité de l'information du Parlement, il convient de préparer les comptes-rendus afférents à la gestion 2002 qui seront joints au projet de loi de règlement pour l'exercice 2002 dont le dépôt doit intervenir avant le 30 juin 2002.

Vous devrez en conséquence effectuer la **livraison de votre compte rendu de gestion budgétaire 2002 pour le 25 avril 2003**, par le biais de l'application Aubade.

En vue d'initialiser les bases Aubade, vous indiquerez au bureau 1E de la direction du budget (Madame Berthié au 01 53 18 26 60 ou Madame Mocchi au 01 53 18 71 05) **avant le 1<sup>er</sup> mars 2003** si vous souhaitez initialiser votre CRGB 2002 à partir du texte du CRGB 2001 ou à partir du texte des bleus du PLF 2003.

#### **Contenu des informations**

La présentation des agrégats budgétaires dans le projet de loi de finances et l'établissement des comptes rendus de gestion budgétaire joints au projet de loi de règlement constituant les deux volets a priori et a posteriori d'une même démarche de budgétisation orientée vers les résultats, les règles de formalisation en sont très proches.

#### **Plan et format des rubriques**

Sous chaque objectif sera développé un commentaire sur les résultats obtenus au regard des prévisions faites (facteurs explicatifs ...), ainsi que sur les plans d'action (mesures correctrices mises en œuvre le cas échéant).

Le guide de rédaction des agrégats est applicable aux comptes rendus, sur le fond comme sur la forme, sous réserve de trois différences :

- Une rubrique « Récapitulation des crédits des agrégats » sera introduite en tête du compte rendu de chaque budget.

Cette rubrique forme le pendant de la « Récapitulation des crédits par agrégat et titre » de l'annexe bleue du PLF. Mais alors qu'elle est générée automatiquement dans l'annexe bleue, elle devra être spécifiquement renseignée dans le compte rendu.

Elle donnera, par agrégat, le montant des crédits votés de la LFI pour 2002 et le montant des crédits ouverts compte tenu des modifications, ainsi que, par agrégat et titre, le montant des dépenses exécutées.

Elle comportera des indications succinctes sur les écarts les plus significatifs observés entre la LFI et l'exécution, en distinguant les écarts explicables par les différences structurelles entre la LFI et l'exécution (rattachement de fonds de concours, transferts de crédits récurrents...) et ceux tenant à des événements de gestion identifiés qui seront exposés.



- Dans les autres rubriques, identiques à celles des annexes bleues, les informations relatives aux coûts et aux résultats devront être données, autant que possible, pour l'année du compte rendu (LFI 2002 et exécution) ainsi que pour les trois années antérieures (exécution). Sauf référence à une série plus longue, les tableaux comporteront donc en principe cinq colonnes de chiffres : 2002 exécution (ou résultats), 2002 LFI (ou prévision), 2001, 2000, 1999.

## **Maquette**

La maquette est disponible à l'adresse suivante : <http://alize.finances.gouv.fr/budget/menucir.htm>

## **Annexe 4**

### **ANNEXE TECHNIQUE CONCERNANT L'APPLICATION AUBADE**

#### **Présentation de l'application**

L'application Aubade permet d'une part la production des CRGB, d'autre part la production des agrégats des bleus.

La saisie de ces documents se fait ainsi désormais à travers l'application AUBADE qui est une application Web. Les ministères y accèdent via le réseau Ader.

La saisie se décompose de la manière suivante :

- saisie des composantes, et sous-composantes si nécessaire,
- saisie des tableaux de répartition de coûts,
- saisie des tableaux d'organismes ou comptes spécialisés,
- saisie des objectifs et tableaux d'indicateurs de résultats.

Deux bases sont gérées simultanément ; la base des agrégats année 2004 pour les bleus et la base des agrégats 2002 pour les CRGB.

#### **Identification et accès**

- La connexion à AUBADE se fait à travers le réseau ADER, en utilisant le navigateur Internet Explorer à l'adresse suivante : [aubade.finances.ader.gouv.fr](http://aubade.finances.ader.gouv.fr).

- Chaque ministère devra communiquer au bureau 1E (Madame Berthié, tel : 01 53 18 26 60, [marie-jose.berthie@budget.finances.gouv.fr](mailto:marie-jose.berthie@budget.finances.gouv.fr) ou Madame Mocchi, tel : 01 53 18 71 05, [sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr](mailto:sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr) ) la liste des personnes devant utiliser l'application AUBADE. Le bureau 1E leur fournira alors un login et un mot de passe.

#### **Assistance**

Si vous rencontrez des problèmes avec l'utilisation de l'application, vous pouvez contacter :

Madame Berthié (01 53 18 26 60), [marie-jose.berthie@budget.finances.gouv.fr](mailto:marie-jose.berthie@budget.finances.gouv.fr)

Madame Mocchi (01 53 18 71 05), [sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr](mailto:sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr)

Madame Simon (01 53 18 33 98), [aline.simon@budget.finances.gouv.fr](mailto:aline.simon@budget.finances.gouv.fr)

Si vous rencontrez des problèmes avec la connexion Ader, vous pouvez contacter M.Amilhaud au 01 53 18 70 48 ([vincent.amilhaud@budget.finances.gouv.fr](mailto:vincent.amilhaud@budget.finances.gouv.fr)).

Un manuel de formation est disponible sur demande à formuler auprès de Madame Berthié (01 53 18 26 60).

Les ministères, qui ne pourraient pas obtenir la liaison au réseau Ader, devront prendre contact avec le bureau 1E afin de venir effectuer leur saisie dans les locaux de Bercy.

## **Visa électronique**

Quand un ministère aura terminé sa saisie, il apposera son visa par l'application Aubade. Lorsque la saisie s'effectue de manière décentralisée dans les ministères, deux niveaux de visas ont été mis en place : le visa du service gestionnaire et le visa du bureau budgétaire du ministère.

DIRECTION DU BUDGET  
139, RUE DE BERCY  
75572 PARIS CEDEX 12

PARIS, LE 2 Février 2001

TÉLÉDOC 242  
BUREAU CMD  
N° CMD-01-025

LE MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES  
ET DE L'INDUSTRIE

*A MESDAMES ET MESSIEURS LES MINISTRES  
ET SECRETAIRES D'ÉTAT*

**Objet : Préparation du projet de loi de finances pour 2002 et des comptes rendus budgétaires pour 2000 : les agrégats budgétaires.**

P.J. : 1 dossier

Les réunions qui ont eu lieu à la fin de l'année 2000 entre chaque administration et la direction du budget <sup>1</sup> ont permis de faire le bilan des agrégats du PLF 2001 et de tracer les contours des progrès envisageables pour le PLF 2002.

La perspective d'un vote du budget par programmes, ouverte par le projet de réforme de l'ordonnance du 2 janvier 1959, impose d'intensifier le rythme d'amélioration de la présentation des agrégats budgétaires. Il apparaît en conséquence nécessaire que, pour le PLF 2002, toutes les sections ministérielles parviennent à une identification pertinente de leurs actions et de leurs coûts et développent la définition des objectifs et la production d'indicateurs de performance.

L'impératif de lisibilité et de rigueur des informations qui seront données dans le document budgétaire conduit à organiser, comme pour le PLF 2001, un cadre homogène de présentation des agrégats, qui fait l'objet du guide de rédaction joint à la présente circulaire (annexe 1). Celui-ci a été enrichi grâce aux travaux des ministères pour le PLF 2001 et à leurs échanges avec la direction du budget. Ce guide s'applique également aux comptes rendus de gestion budgétaire associés à la loi de règlement sous réserve des dispositions particulières énoncées dans l'annexe 2.

---

<sup>1</sup> Circulaire CMD – 00 – 605 du 13 novembre 2000.

Diffusion générale



Pour 2002 sont notamment signalées les améliorations suivantes :

- Une rubrique de synthèse des agrégats est ajoutée afin de présenter l'architecture des actions du ministère et de reconstituer le cas échéant le coût complet des actions qui se trouvent décrites dans deux agrégats distincts.

- La répartition des coûts d'un agrégat par composantes, lorsqu'elle repose sur une ventilation d'effectifs, devra être exprimée à la fois en effectifs et en unités monétaires de manière à permettre leur addition aux dépenses hors personnel. L'information fournie devra être développée, notamment en complétant la répartition par composante des crédits demandés en loi de finances initiale d'une prévision de dépense en gestion, ainsi qu'en systématisant la description de l'ensemble des ressources des établissements publics les plus importants.

- Au plan formel, les rubriques d'indicateurs de résultats seront rapprochées de chacun des objectifs qu'ils illustrent en vue d'améliorer leur lisibilité.

Votre attention est enfin tout particulièrement appelée sur le respect impératif de la maquette de document figurant en 2ème partie du guide.

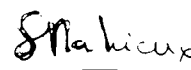
Le perfectionnement de ce cadre devrait se poursuivre dans les années à venir : les agrégats n'ont pas atteint leur maturité. Nombre d'entre eux comportent encore peu de cibles de résultats attendus et ne sont pas encore à même d'éclairer les décisions de gestion ou d'orientation des politiques, but final de leur création.

Les modalités d'élaboration des comptes rendus de gestion budgétaire afférents à l'année 2000 sont précisées en annexe 2. Sous réserve des différences spécifiées dans cette annexe, la présentation des comptes rendus et des agrégats du PLF est désormais unifiée. L'élaboration des comptes rendus devra donc tirer parti des travaux de rédaction des agrégats 2002.

Les modalités d'élaboration des supports informatiques sont précisées en annexe 3.

Vos propositions pour la partie « Agrégats » des bleus du PLF 2002 devront être transmises pour le 9 mars prochain. Elles feront l'objet d'un examen spécifique du 19 mars au 6 avril, et devront être rapidement finalisées - à l'exception des derniers ajustements chiffrés et de la conversion en euros qui devra intervenir en juin - juillet - . Le compte rendu de gestion budgétaire pour 2000, qui sera dérivé de ces travaux, devra être remis en tout état de cause avant le 1er mai.

Pour le Ministre et par délégation  
La Directrice du Budget



Sophie MAHIEUX

ANNEXE 1

**GUIDE DE RÉDACTION DES AGRÉGATS  
BUDGÉTAIRES**

Les exemples donnés dans ce guide ne visent qu'à illustrer les problématiques. Ils n'engagent évidemment pas les administrations mentionnées ni ne les mettent en cause.

Les observations et les questions concernant ce guide peuvent être adressées, à la direction du budget, à :

Bernard ABATE

e-mail : [bernard.abate@budget.finances.gouv.fr](mailto:bernard.abate@budget.finances.gouv.fr),

fax : 01 53 44 67 02, tel : 01 53 18 71 27,

Sophie MANTEL

e-mail : [sophie.mantel@budget.finances.gouv.fr](mailto:sophie.mantel@budget.finances.gouv.fr),

fax : 01 53 44 67 05, tel : 01 53 18 26 89.

## INTRODUCTION

L'autorisation budgétaire est aujourd'hui organisée en fonction de la nature des charges et non en fonction de la finalité de la dépense. C'est l'objet de la présentation du budget, progressivement mise au point, autour d' « *agrégats budgétaires* » que de développer *une plus grande lisibilité des politiques publiques, de leurs coûts et de leurs résultats*.

Les agrégats opèrent ainsi des regroupements de chapitres et d'articles budgétaires, de façon à donner une vision des actions des ministères par finalité. Ils permettent d'ébaucher le rapprochement entre les grandes lignes d'action de l'État et les moyens qui leur sont consacrés, afin de faciliter la compréhension des informations contenues dans les fascicules budgétaires.

Les agrégats, au nombre de 118 en 2001, représentent pour moitié des programmes de prestations de services de l'Etat et pour moitié des programmes d'intervention, outre une vingtaine d'agrégats « support », constitués de fonctions support et de gestion qui ne sont pas intégrées budgétairement aux programmes.

Ces travaux relèvent de la démarche de budgétisation orientée vers les résultats. Au-delà de la description des moyens, le budget doit aussi décrire les résultats visés et obtenus. Un rapprochement entre les résultats atteints et les moyens engagés éclaire les décisions politiques et de gestion, sans prétendre décrire une relation de cause à effet entre moyens et résultats.

Les agrégats ont été introduits dans le budget pour 1997, en tant que présentation complétant celle des chapitres.

Depuis le budget 2000 (circulaire du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie du 22 avril 1999), une démarche d'amélioration des informations données a été amorcée, dans le sens souhaité par un groupe de travail de l'Assemblée nationale sur l'efficacité de la dépense publique et le contrôle parlementaire : il a été demandé à chaque ministère d'associer aux agrégats une présentation des objectifs visés et, chaque fois que possible, des résultats atteints, mesurés au moyen d'indicateurs quantifiés.

Cette démarche a été amplifiée pour le PLF 2001 (circulaire du ministère de l'économie des finances et de l'industrie du 6 janvier 2000) : *un cadre et une structure homogènes de présentation des agrégats* ont été définis et *un suivi spécifique* entre la direction du budget et les ministères, parallèle à la procédure budgétaire proprement dite, a été institué. La démarche a été complétée par la production de *comptes rendus de gestion budgétaire*, en accompagnement du projet de loi de règlement, visant à expliciter l'exécution de la loi de finances.

Ces circulaires définissent un cadre et une structure homogènes de présentation, visant à répondre aux questions élémentaires suivantes, que l'on peut regrouper en deux volets :

A/ D'une part, la description des actions et des coûts :

**- Quelles sont les actions menées par l'Etat dans les différents secteurs ?**

La réponse est d'abord apportée par les agrégats qui, une fois correctement structurés, doivent fournir une liste claire des politiques d'intervention, des services rendus aux usagers et des fonctions de gestion organisées au sein des administrations. La réponse sera complétée par l'identification nécessaire des grandes composantes de chaque agrégat.

**- Quel est le coût de ces actions ?**

La réponse est apportée par la ventilation des crédits de chaque agrégat entre ses composantes. Quand la ventilation des crédits entre les différentes actions n'est pas fournie par la nomenclature budgétaire ou assurée par le contrôle de gestion interne, des éléments représentatifs du coût global pourront être utilisés dans un premier temps (effectifs, crédits spécialisés...).

B/ D'autre part, la présentation des objectifs, des résultats obtenus et attendus :

**- Quels sont les objectifs poursuivis par ces actions ?**

La réponse sera donnée par la formulation des objectifs associés à chaque agrégat. Quand une administration ne dispose pas d'un cadre formalisé mettant en évidence ses principaux objectifs, sous la forme par exemple d'un programme de priorités d'action permettant le pilotage des services, un travail d'explicitation devra être poursuivi.

Le questionnement sera structuré selon les trois axes de la performance que constituent :

. l'efficacité socio – économique : quel est le bénéfice, pour la société et l'économie, de l'action de l'État ?

. la qualité du service : quelle qualité de service est obtenue pour les usagers?

. l'efficacité de la gestion : l'optimisation des moyens employés progresse-t-elle ?

**- A quels résultats conduisent ces actions ?**

La réponse sera apportée par les tableaux d'indicateurs de performance synthétiques, illustrant chacun des objectifs.

Les progrès du contrôle de gestion interne, de la mesure statistique des résultats socio-économiques et du contrôle de qualité, doivent permettre de mieux mesurer les résultats.



**PREMIÈRE PARTIE : LES NOTIONS**

Les agrégats budgétaires visent à rapprocher, dans un cadre commun, les moyens budgétaires et les actions financées, la description des objectifs et la mesure des résultats. Outre une rubrique de « *Synthèse des agrégats* » placée en tête des budgets pour donner les informations chevauchant plusieurs agrégats, leur présentation est organisée en deux volets :

A/ L'identification, par leurs finalités, des actions de l'Etat, et le recensement du coût de ces actions, à partir de la nomenclature d'exécution budgétaire ou à partir d'un suivi de gestion.

Ce premier volet photographie la réalité en apportant une lisibilité supplémentaire par rapport à la nomenclature juridique du budget.

Il correspond à deux rubriques :

- . « *Composantes de l'agrégat* » (présentation des actions),
- . « *Répartition des coûts* ».

B/ L'explicitation des objectifs assignés aux actions, le rapport sur les résultats obtenus et la présentation des cibles pour les années à venir.

Ce second volet, plus dynamique, doit refléter les options stratégiques du ministère.

Il correspond à une rubrique unique, intitulée « *Objectifs, résultats et cibles* ».

L'organisation des informations est en résumé la suivante :

	Le cas échéant, rubrique placée en tête d'un budget	Rubriques au sein de chaque agrégat
Volet actions et coûts	<i>Synthèse des agrégats</i>	<i>Composantes de l'agrégat</i>
		<i>Répartition des coûts</i>
Volet objectifs, résultats et cibles		<i>Objectifs, résultats et cibles</i>

## **A/ LES ACTIONS ET LEURS COÛTS**

### **1 – L'IDENTIFICATION D'ENSEMBLES PERTINENTS : LES AGRÉGATS ET LEURS COMPOSANTES.**

#### **- Le principe : une finalité et un acteur.**

La répartition des activités de chaque ministère doit concilier deux contraintes : la lisibilité des politiques décrites et l'identification des acteurs qui les servent, de manière à ne pas dissocier l'analyse des finalités de la responsabilité sur les moyens. Il s'agira donc d'une répartition par blocs d'activités homogènes du point de vue de leurs finalités, mais aussi du point de vue des responsabilités de mise en œuvre et de gestion des budgets.

Ces groupes d'activités correspondant à des finalités communes émergent naturellement d'un pilotage des activités orienté vers les résultats, quand ce type de pilotage existe dans les administrations. A défaut ils en préfigurent le cadre.

#### **- Trois types de regroupements : prestations de services, politiques d'intervention, fonctions support et de gestion.**

Selon les cas, les actions seront définies par les services rendus à des usagers (éducation, police, justice...), par les buts des politiques d'intervention (emploi, logement, agriculture ...) ou par les services rendus en interne et les fonctions de gestion (fonctions support et de gestion).

#### **- Deux ou trois niveaux de répartition.**

Le premier niveau de répartition, celui correspondant aux agrégats budgétaires, regroupe, par construction, des chapitres – articles entiers : c'est ce qui garantit une adéquation suffisante entre le périmètre d'un agrégat et une responsabilité de mise en œuvre. S'agissant en revanche de la répartition d'un agrégat entre différentes composantes, il pourra être fait appel à des suivis de gestion qui détaillent les activités au sein d'ensembles administratifs faisant l'objet d'une gestion budgétaire commune. Chaque fois que le couple formé d'une finalité et d'un acteur ne peut pas être identifié dans la structure des agrégats, il devra l'être au moyen des composantes.

Quand un agrégat correspond à un acteur et à une seule grande finalité, les composantes permettent de *détailler* cette finalité. Quand un agrégat regroupe des activités correspondant à différents buts de l'action de l'Etat, *ces différentes finalités doivent être identifiées au moyen de composantes*. Un troisième niveau de répartition (en « sous – composantes ») est parfois utile.

### ***Difficultés et solutions***

L'identification de couples finalité / acteur, passe par des solutions variables selon les contextes.

#### **- Les ensembles larges.**

Lorsqu'un acteur agrège un ensemble large d'intervention ou de prestations de services, la distinction de différentes *composantes* en son sein servira à identifier de manière plus précise les finalités et les coûts.

S'agissant des politiques d'intervention, le regroupement des dispositifs autour de grandes lignes d'action renvoie à l'explicitation des buts poursuivis. Quand différents modes d'action sont utilisés leur identification est aussi nécessaire, par exemple en faisant la distinction entre interventions découlant de barèmes réglementaires et interventions personnalisées.

Pour les prestations de services, une décomposition fondée sur l'organisation, les fonctions exercées ou les métiers des agents est généralement la plus accessible. On l'utilisera par défaut, si une répartition moins tournée vers l'intérieur de l'Etat et ayant plus de signification concrète pour les citoyens et les usagers n'a pas pu être identifiée en gestion. On se demandera par exemple, si la répartition de l'activité des services judiciaires entre les différents types d'affaires serait plus intéressante que la seule répartition par fonctions (poursuite, jugement, greffe, gestion ...), à supposer qu'elle soit significative en gestion. De même on se demandera si la répartition de l'activité de la DGI ne serait pas plus intéressante par catégories d'impôts ou de contribuables que la seule répartition par fonctions (assiette, contrôle, recouvrement...).

#### **- Pluralité de finalités (services polyvalents).**

Il arrive qu'un même réseau de services assure des missions dont les finalités sont assez différentes. La direction et la gestion unifiée de ces services polyvalents conduit à les décrire au sein d'un seul agrégat. La distinction des différentes finalités au moyen de *composantes* est alors indispensable. Par exemple on distingue le rôle du Trésor public en matière de recouvrement des recettes et en matière d'exécution des dépenses, pour l'Etat d'une part, pour le secteur public local d'autre part, etc.

#### **- Services polyvalents et crédits d'actions.**

Dans certains cas, les services polyvalents, décrits au sein d'un agrégat de services communs, gèrent des crédits qui sont quant à eux ventilés entre les différentes actions (équipements publics et dépenses dédiées à ces équipements, infrastructures et dépenses d'entretien, subventions aux opérateurs spécialisés, dépenses de transfert...). Pour les moyens des services (personnels, fonctionnement ...), la distinction entre les actions passe par un suivi de gestion : elle n'est pas traduite par des agrégats mais par des composantes au sein du même agrégat. Pour les crédits d'actions en revanche la distinction entre les différentes actions peut s'appuyer sur la nomenclature budgétaire et doit être traduite en agrégats.

La lecture complète des actions suppose alors la mise en correspondance de l'agrégat de services communs et des agrégats de crédits, autour d'une *grille de lecture commune*. Ceci implique que tout ou partie des composantes de l'agrégat de services communs reprennent les définitions et les titres des agrégats de crédits d'actions auxquels elles correspondent. Pour le ministère de la culture, par exemple, les DRAC relèvent d'une direction et d'une gestion commune mais elles assurent des missions variées. Les personnels de ces services sont ventilés entre domaines d'activité selon trois pôles (patrimoine, développement culturel et spectacles, enseignements spécialisés et formation) et douze postes. La même grille d'analyse est utilisée par ailleurs pour décrire les crédits d'actions (les trois pôles constituent des agrégats, les douze postes des composantes). Au ministère de l'équipement de même, l'activité des services polyvalents (DDE, DRE, CTE...) doit être décrite selon une grille homogène avec les agrégats d'infrastructures (routes, autres infrastructures...) et de politiques d'intervention (urbanisme et logement ...).

Pour faciliter la lecture des politiques ainsi reconstituées à partir de différents agrégats il est impératif de ramasser et de simplifier les présentations :

. On renseignera une rubrique de synthèse placée en tête des budgets concernés.

. On achèvera d'homogénéiser les grilles d'analyse de l'activité des services et de l'emploi des crédits.

. On cherchera à décliner une même action au plus sur deux agrégats (l'un pour l'activité des services, l'autre pour les crédits d'actions), mais pas sur trois.

. Quand l'ampleur des crédits d'actions ne justifie pas plusieurs agrégats, on préférera réunir dans le même agrégat les personnels et les crédits.

#### **- Pluralité d'acteurs.**

Quand plusieurs acteurs contribuent à une même politique, une restitution chevauchant plusieurs agrégats devra parfois être donnée. On recherchera en ce cas une grille de lecture commode via des *composantes* pouvant être mises en correspondance d'un agrégat à l'autre.

Il peut s'agir de plusieurs réseaux de services au sein du même ministère comme pour le recouvrement des recettes publiques partagé entre la DGI, le Trésor public et la DGDDI. Il peut aussi s'agir de l'ensemble formé par un réseau de services et une partie de l'administration centrale quand l'administration centrale n'a pas été répartie entre les différentes politiques du ministère.

Il peut enfin s'agir de fonctions présentes dans plusieurs ministères, comme l'enseignement supérieur, pour lesquelles on recherchera une bonne identification au moyen d'agrégats ou de composantes désignées de manière homogène.

#### **- Etablissements publics et autres opérateurs des politiques de l'Etat.**

L'autonomie juridique de certains acteurs des politiques de l'Etat (établissements publics, organes de régulation, organismes privés...) et le fait qu'une partie des moyens mobilisés par ces acteurs ne proviennent pas du budget de l'Etat ne doit pas faire obstacle à l'identification aussi complète que possible des politiques.

On rapprochera donc dans le même agrégat les services de l'Etat et les opérateurs qui contribuent au même service public. Par exemple les musées établissements publics et la RMN sont rapprochés des réseaux et des actions gérés directement par le ministère de la culture au sein de la composante « patrimoine muséographique » de l'agrégat « patrimoine ».

De même on rapprochera les services de l'Etat et les opérateurs qui contribuent à la gestion d'une même politique d'intervention.

Ce principe de rapprochement ne fait pas obstacle à ce que des établissements publics forment le contenu principal ou exclusif d'un agrégat lorsqu'ils assurent l'action de l'Etat dans un domaine (organismes de recherche, enseignement supérieur, météorologie par exemple).

#### **- Fonctions support et de gestion**

Des agrégats de fonctions support doivent être distingués seulement lorsque l'organisation des responsabilités administratives ne permet de les rattacher ni à un acteur prestataire de service, ni à un acteur gestionnaire d'une politique d'intervention. L'objet des agrégats n'est pas en effet de reconstituer des coûts complets au moyen d'une comptabilité analytique : leurs périmètres doivent respecter les contours des responsabilités administratives et budgétaires. Lorsque les fonctions support sont rattachées à une politique d'intervention ou à une prestation de service, elles devront être identifiées en leur sein au moyen de composantes.

La description des fonctions support - qui au sens large englobent toutes les fonctions non réparties entre les actions - doit distinguer au moins deux sous ensembles :

. les fonctions de gestion des actions - pour lesquelles on recherchera en priorité un rapprochement avec chacune des actions - :

élaboration des politiques, études et recherche,

action réglementaire,

direction, organisation et contrôle,

gestion des dispositifs d'intervention (cette fonction – tournée vers les bénéficiaires des interventions – mobilise des moyens importants qui doivent faire l'objet dans toute la mesure du possible d'une identification) ;

. les fonctions de gestion des moyens (fonctions support au sens étroit) :

personnel

action sociale

budget et comptabilité

immeubles

informatique

fourniture de services internes (matériel, mobilier, fournitures courantes, logistique, déplacements, communication, formation, ...)

Une décomposition détaillée n'est requise que pour les ensembles importants (au delà d' 1 MdF par exemple).

#### **- Etudes et recherche**

Ces fonctions doivent être rapprochées des prestations et des politiques d'intervention auxquels elles contribuent ou bien être agrégés aux autres fonctions support, sauf dans les quelques cas où elles constituent une action propre de l'Etat.

#### **- Pensions**

Le coût des pensions n'étant pas agrégé budgétairement aux rémunérations des personnels en activité, elles seront  systématiquement isolées dans une composante spécifique.

#### **- Fonctions accessoires (pluralité de modes d'action au service d'une même finalité)**

Les dépenses de transfert ne doivent pas être automatiquement exclues d'un agrégat de prestations de services, lorsque ces dépenses constituent un accessoire des prestations directes de l'administration. L'inclusion des bourses dans les agrégats d'enseignement, par exemple, est justifiée, en les identifiant comme une composante spécifique. Pour la même raison, certaines prestations directes de l'administration (information du public par exemple) peuvent être incluses dans des agrégats d'interventions. La logique des politiques mises en œuvre doit prévaloir sur la différence des modes d'action.

## **2 – LA PRÉSENTATION DES ACTIONS (RUBRIQUE « COMPOSANTES DE L'AGRÉGAT »)**

La logique de segmentation en agrégats et composantes a été exposée dans le point 1 qui précède. On examine ici le contenu associé à chaque composante.

La présentation demandée consiste à regrouper les activités autour de finalités communes qui permettent de caractériser leur intérêt pour un usager ou pour le bénéficiaire de l'intervention de l'Etat. Puisqu'il s'agit de présenter un couple finalité / acteur, le contenu attendu pour chaque composante associe des éléments développant les buts de l'action et des éléments expliquant les conditions de sa mise en œuvre. On devra éviter deux écueils : celui d'une présentation trop désincarnée des finalités, sans lien avec les activités qui les supportent, et l'écueil inverse d'une présentation centrée sur les activités sans lien avec leurs buts.

Des plans types de présentation peuvent être, par exemple, les suivants :

→ Pour une prestation de service : finalité, usagers, organisation, éléments caractéristiques des activités et des moyens mobilisés.

→ Pour une politique d'intervention ; finalité, principaux dispositifs d'intervention, publics bénéficiaires et montants clés, organisation, action réglementaire, action fiscale.

### ***Difficultés et solutions***

#### **- Les finalités**

Les *finalités* ou les *buts* des actions constituent un niveau stable de description, qui caractérise l'intérêt des prestations de services pour les usagers ou les buts sociaux, économiques, éducatifs, culturels etc. des politiques d'intervention de l'Etat. Les *objectifs*, plus variables puisque dépendant des stratégies ministérielles, déclinés sur plusieurs axes de performance (efficacité socio - économique, qualité pour l'utilisateur, efficacité de la gestion) et associés à des indicateurs de résultats, ne sont pas à développer ici mais dans la rubrique « Objectifs, résultats et cibles ».

#### **- Les services rendus et les interventions gérées**

La présentation n'a pas pour objet de dresser des statistiques d'activité ou d'emploi des crédits. Elle doit expliquer en termes qualitatifs la portée des services rendus et des interventions, de manière à concrétiser l'exposé. Les seuls chiffres utiles sont quelques chiffres clés. Pour les dispositifs d'intervention importants il sera utile d'indiquer, par exemple, les montants totaux de prestations par dispositifs, les crédits versés par l'Etat, les populations concernées et les montants unitaires (moyens ou médians).

#### **- La mise en œuvre des actions**

Il ne s'agit pas de produire des statistiques de moyens utilisés. Quelques chiffres clés peuvent en revanche être inclus dans la présentation pour la concrétiser.

Il ne s'agit pas non plus d'organiser la présentation autour d'une liste de services suivie des compétences de chacun d'entre eux. Il est plus important de donner un éclairage qualitatif sur l'organisation d'ensemble de l'action : différents modes d'action, types de services et d'opérateurs externes mobilisés, types d'équipements publics ou de guichets utilisés ...

Il ne s'agit pas enfin d'énumérer les compétences juridiques des services (on évitera particulièrement de recopier ou de résumer les décrets d'attributions). On donnera plutôt quelques exemples de dispositifs ou de procédures utilisées si c'est utile pour faire comprendre les moyens d'action.

#### **- L'action réglementaire et l'action fiscale**

Les actions par la réglementation et par les dépenses fiscales occupent une place importante qui n'est pas reflétée par la matière budgétaire. On veillera donc à corriger ce biais de l'approche budgétaire en consacrant des développements suffisants à ces modalités d'action.

### **3 - LA RÉPARTITION DES COÛTS.**

#### **- Le principe : une ventilation fonctionnelle et non analytique**

Le coût global de l'agrégat doit être ventilé entre ses différentes composantes. Cette ventilation n'est pas nécessairement de nature budgétaire, en ce sens qu'elle peut être effectuée en recourant à des suivis de gestion (des enquêtes par exemple) en vue de répartir les dépenses d'un article entre plusieurs composantes.

Il ne s'agira pas néanmoins d'une présentation en coûts complets analytiques. Dans une logique de responsabilisation des acteurs de l'administration, il est en effet nécessaire de faire apparaître en tant que tels les coûts de toutes les fonctions y compris les fonctions support ou de gestion et de ne pas « charger » les acteurs avec des coûts répartis qui ne relèvent pas de leur gestion. Il convient aussi de conserver aux informations données avec les agrégats une robustesse et une traçabilité suffisante.

Des coûts complets analytiques ne seront le cas échéant utilisés que pour les besoins de la mesure des performances, dans la rubrique résultats (suivi des coûts de gestion de chaque impôt par exemple).

#### **- Les notions de coûts utilisées**

Pour les années antérieures à l'année du PLF, les coûts demandés sont les coûts constatés (ou - pour l'année en cours - prévus) en gestion. Ils incluent donc l'impact des reports, des mouvements de crédits, des fonds de concours et des rétablissements de crédits.



Pour l'année du PLF, seront présentés à la fois les prévisions de répartition entre les composantes des crédits demandés et les prévisions de dépense correspondantes. Il pourra être opportun d'explicitier brièvement (en note de tableau) le passage LFI / gestion lorsque l'écart est important (transferts récurrents, fonds de concours significatifs).

Les coûts extra-budgétaires (comptes d'affectation spéciale, opérateurs extérieurs) doivent être identifiés pour information mais de façon distincte des coûts budgétaires. En particulier, lorsque des établissements publics relèvent de l'agrégat considéré la structure de leur financement sera présentée, en distinguant entre les subventions en provenance du budget considéré, celles en provenance d'autres ministères et les autres ressources.

Enfin, le suivi des recettes constituera un éclairage important pour les activités qui donnent lieu à des ventes significatives, quelle que soit l'organisation de l'activité (activité en régie directe, établissement public subventionné...).

#### **- Un dossier de référence**

Un dossier décrivant les méthodes d'élaboration des coûts présentés sera tenu à la disposition des auditeurs éventuels et transmis à la direction du budget.

Ce dossier expliquera notamment les informations tirées des systèmes de contrôle de gestion interne, de nature à garantir la fiabilité des chiffres utilisés.

### ***Difficultés et solutions***

#### **- Données de gestion**

Pour les prestations de service et pour les fonctions support, l'information doit le plus souvent être extraite du contrôle de gestion interne. A défaut de coût global, une information partielle, par exemple les effectifs affectés aux différentes missions sera utilement donnée. Lorsque les différentes missions sont réparties entre des cellules de base distinctes, la segmentation des coûts ne suppose qu'un recensement fin des emplois affectés à ces cellules. Lorsqu'au contraire les unités de base sont polyvalentes, la ventilation des effectifs suppose des enquêtes de temps, qui devront être mises en place lorsqu'elles n'existent pas.

Quand la répartition entre composantes a été faite à partir des effectifs, cette analyse figurera dans le tableau de l'agrégat, notamment afin d'assurer une bonne traçabilité de l'information. Par effectifs, on entend les effectifs réels, de tous statuts et financements, exprimés sous forme d'équivalents temps plein. Néanmoins, il conviendra aussi d'exprimer les coûts engagés par le biais d'unités monétaires. Ceci est bien sûr indispensable pour reconstituer la dépense totale chaque fois que sont engagés d'autres crédits.

## **B/ LES OBJECTIFS, LES RÉSULTATS ET LES CIBLES**

Ce second volet de la présentation des agrégats doit expliciter les objectifs assignés aux actions, rendre compte des résultats obtenus et exposer les résultats attendus pour les années à venir.

### **1 – LA FORMULATION DES OBJECTIFS ET DES CIBLES**

Dans la présentation des actions (rubrique « Composantes »), ont été développées les *finalités* ou les *buts* des actions qui caractérisent l'intérêt des prestations de services pour les usagers ou les buts sociaux, économiques, éducatifs, culturels etc. des politiques d'intervention de l'Etat. Il s'agit d'un niveau de description permettant de dessiner les grands contours de l'action publique et relativement stable dans le temps.

Les *objectifs*, plus spécifiques que les finalités et plus évolutifs au cours du temps, sont à décliner sur plusieurs axes de performance : l'efficacité socio - économique, la qualité pour l'utilisateur, l'efficacité de la gestion. Ils doivent être énoncés en des termes concrets permettant la mesure des résultats attendus : il sont associés à des *indicateurs de résultats*.

Les *cibles de résultats* fixent, à un horizon de temps déterminé, le niveau de résultat que le ministère se propose d'atteindre. La disponibilité de telles cibles témoigne d'un degré de maturité avancé du pilotage des actions puisqu'elle suppose non seulement d'avoir défini des objectifs - donc établi des priorités -, mais aussi d'avoir bâti un référentiel de résultats (analyse des évolutions passées, comparaisons entre services, dialogue avec ces derniers autour des cibles). Sur le fondement de la mesure des résultats, la fixation de cibles de performance, qui correspond à un enrichissement du mode de gestion des administrations, devra être progressivement introduite.

De manière générale une finalité ou une mission de l'Etat correspondra à plusieurs objectifs et chacun d'entre eux à plusieurs indicateurs de résultats renseignés pour le passé et, le cas échéant, pour l'avenir (cibles).

Les objectifs, leurs indicateurs et leurs cibles doivent être déclinés autour des trois axes de performance :

- L'efficacité socio – économique.

L'énoncé des objectifs finals de l'action de l'Etat, au regard des bénéfices socio économiques attendus est une exigence première. Il n'est pas de service public ou de politique d'intervention qui ait été instituée et qui doive se poursuivre sans répondre à de clairs *objectifs socio - économiques*.

- La qualité du service.

- L'efficacité de la gestion.

L'énoncé des objectifs de *qualité* et d'*efficacité de la gestion* traduit une action volontaire des administrations. Il ne leur est pas demandé en ce domaine d'imaginer des objectifs dont elles ne poursuivraient pas la réalisation dans leur gestion interne, mais simplement de les retracer de manière synthétique.

Il est nécessaire d'intégrer aussi fortement que possible ces trois axes de façon à permettre une appréciation globale de la performance des administrations et son amélioration équilibrée, sauf à risquer d'améliorer une facette au détriment des autres.

La formulation des objectifs doit être articulée avec les démarches de réflexion stratégique, de contrôle de gestion et de qualité. Mieux, elle doit en découler, au travers d'une réelle mobilisation des directions de métier qui pilotent les actions ainsi que de l'appareil statistique des ministères.

### ***Difficultés et solutions***

La formulation des objectifs rencontre trois niveaux de difficulté :

- L'énoncé des objectifs d'efficacité finale est encore bien souvent lacunaire ou pointilliste. Ou alors il s'agit plus de l'énoncé d'intentions que d'objectifs se prêtant à une quantification et à une mesure de résultats.

Lorsque les activités ou les dispositifs d'intervention ne sont pas clairement regroupés autour de grandes finalités, la formulation des objectifs d'efficacité socio-économique est difficile à entreprendre. La réflexion stratégique des ministères sur leur action est indissociable de l'exercice agrégats.

- Les travaux de mise en cohérence et de synthèse qui seraient nécessaires font parfois défaut.

Soit les acteurs de la politique en question sont un réseau d'établissements dont il faudrait homogénéiser les raisonnements et les indicateurs pour en appréhender l'action. Soit l'absence de coordination entre plusieurs branches d'une même politique débouche sur l'expression d'objectifs non coordonnés. Soit encore l'appréhension de la politique de l'Etat nécessite une vision plus large que le budget, intégrant la dépense fiscale et l'action réglementaire, dimension largement occultée dans les réflexions et qu'il conviendrait de développer compte tenu de l'importance de ses enjeux.

- Les panels d'objectifs, et par conséquent d'indicateurs, sont fréquemment déséquilibrés en raison de l'absence de compte rendu sur les axes d'efficacité de la gestion et de qualité des services rendus aux usagers.

Les progrès dans le compte rendu dépendent des progrès de l'action des ministères en matière de gestion de la qualité.

En ce qui concerne l'efficacité de la gestion, un effort minimum de mobilisation est demandé aux ministères, ne fut - ce qu'en faisant systématiquement apparaître, dans les analyses par composantes, la part des coûts au titre des fonctions de gestion.

## **2 - L'EFFICACITÉ SOCIO-ÉCONOMIQUE**

### **- Le contenu**

Les actions de l'Etat recherchent certains effets d'intérêt public. La première question des citoyens, à laquelle le document budgétaire doit répondre, porte sur la pertinence des politiques menées, c'est-à-dire leur aptitude à atteindre les objectifs définis.

L'analyse des actions menées par les services conduit à distinguer d'une part les produits des administrations (prestations effectuées, subventions distribuées ...) que l'on peut qualifier de résultats intermédiaires, d'autre part l'impact des actions sur la société, l'économie ou l'environnement (acquis scolaires, sécurité des transports, diminution de la précarité...). On parle alors de résultats finals traduisant une efficacité « socio - économique » (qui revêt des formes variées selon les domaines : éducation, sécurité, santé, etc.) . C'est sur ces derniers résultats, qui importent davantage au citoyen, que devra se centrer le questionnement, et non sur les résultats intermédiaires, qui relèvent davantage de la gestion interne des administrations.

Plus exactement, c'est la comparaison des résultats finals obtenus avec les objectifs fixés qui permet d'apprécier l'efficacité socio-économique : se rapproche-t-on ou non (et pourquoi ?) des situations que l'on veut atteindre ?

### **- Les outils de mesure**

La mesure des bénéfices attendus de l'action publique est indispensable comme un signal indiquant si l'Etat se rapproche ou s'éloigne de ses objectifs, sans qu'il faille nécessairement attribuer directement ces résultats aux performances d'une administration, mais pour savoir si son action est en train de satisfaire aux objectifs visés.

La mesure des *bénéfices attendus* implique que les finalités de l'action publique soient traduites en paramètres quantifiables. Elle ne doit cependant pas être confondue avec la mesure des *produits* de l'activité administrative (nombre de bénéficiaires d'un dispositif d'intervention par exemple). Symétriquement, la mesure de l'efficacité socio - économique ne peut résulter d'une mesure d'impact *trop lointaine*, dépendant plus de l'évolution du contexte que de l'action de l'Etat (taux de chômage par exemple).

Les données de la gestion administrative constituent une première source de mesure de l'efficacité finale. Ces données toutefois ne sont utilisables que pour mesurer l'accomplissement d'un *objectif préalablement sélectionné et défini*. Par exemple, le taux de déclarations fiscales et de paiements spontanés reçus à l'échéance, mesure le respect spontané de leurs obligations par les contribuables, dont le progrès est considéré comme un bon indicateur de l'efficacité de l'ensemble des actions de la DGI. Les données administratives fournissent parfois un bon indicateur d'efficacité finale des interventions : taux de succès des opérations aidées ou taux de remboursement des aides par exemple.

Le plus souvent toutefois, les données issues de la gestion sont insuffisantes pour apprécier l'impact socio-économique de l'action de l'Etat. Des données statistiques obtenues au moyen d'enquêtes organisées spécialement pour mesurer les résultats sont nécessaires. Ces enquêtes sont organisées au sein de l'administration (par exemple : les acquis des élèves à différents stades du cursus scolaire) ou à l'extérieur (par exemple : impact d'une politique sociale ou environnementale, niveaux de formation ou diplômes et insertion professionnelle des jeunes sortant de formation initiale).

Les données de ce type, élaborées par les services statistiques des ministères, existent souvent. Elles n'ont besoin que d'être rapprochées de manière cohérente des agrégats budgétaires et des objectifs poursuivis.

### ***Difficultés et solutions***

L'existence d'une démarche de pilotage interne de la gestion s'accompagne naturellement d'une plus grande disponibilité d'indicateurs de résultats intermédiaires. Cette étape est généralement un préalable à la maturation des interrogations sur l'efficacité finale de la politique gérée.

Même si les résultats intermédiaires sont plus faciles à appréhender que les résultats finals, il convient de centrer la réflexion sur les résultats finals. A défaut de matériaux plus spécifiques, des statistiques sur l'état de la société, de l'économie ou de l'environnement permettent en général de commencer à rendre compte des résultats finals. Si leur appropriation par l'administration se heurte à la difficulté d'attribuer ces résultats à l'action propre des services, dans la mesure où ils dépendent le plus souvent d'un ensemble vaste de facteurs (délinquance, emploi, qualité environnementale...), ils constituent la véritable raison d'être des actions conduites et il est indispensable de progresser dans le compte rendu.

### **3 – LA QUALITÉ DU SERVICE**

#### **- Le contenu**

Le citoyen est aussi conduit à s'intéresser à la qualité des services qui lui sont rendus en tant qu'utilisateur des services publics. La perception du service public dépend en partie de sa capacité à répondre aux attentes d'utilisateurs de plus en plus habitués à ce qu'elles soient prises en compte dans les secteurs ouverts à la concurrence. Il n'y a pas de frontière étanche entre les critères d'accomplissement des missions et les critères de qualité. Le niveau de qualité contribue toujours à la réalisation des objectifs finals et les critères de qualité les plus importants sont à ranger au nombre des critères d'efficacité finale. Par exemple, la sécurité de la navigation aérienne est un objectif de premier rang par rapport à l'écoulement de la demande de trafic, la sécurité offerte par les routes n'est pas moins importante que le maillage du territoire, etc.

Le niveau de qualité influe aussi beaucoup sur la consommation des moyens. A ce titre, objectifs de qualité et de productivité doivent naturellement faire l'objet d'un dosage. Rendre compte de la qualité des services rendus permet de la garder sous contrôle lorsque des efforts sont faits en termes d'efficacité afin d'éviter la dégradation du niveau de service jugé nécessaire.

La gestion de la qualité comprend plusieurs éléments : analyse des besoins conduisant à la définition des critères de qualité, fixation des cibles dont l'atteinte est recherchée (niveaux de service, standards de qualité...), déploiement d'outils de suivi. Le compte rendu fait dans l'agrégat doit retracer ces différents éléments.

#### **- Les outils de mesure**

Deux méthodes de mesure sont en général utilisées concurremment.

1. Des points clés de qualité du service peuvent être suivis au moyen de *mesures internes* : continuité du service, conditions d'accueil des usagers, complexité des travaux qui leur sont demandés, traitement de leurs demandes, délais, taux de dysfonctionnement constaté, taux d'erreur mesuré par sondage...

Ces indicateurs s'appliquent aussi bien aux services en contact permanent avec les administrés, qu'à ceux qui les accueillent dans leurs guichets ou qui gèrent des opérations internes à l'Etat.

2. Une mesure de la satisfaction des usagers peut être obtenue par *enquête*. On recherchera par ce moyen non pas une vision très générale de la perception du service, mais la mesure précise du degré auquel les objectifs de qualité fixés sont atteints.

La certification de ces éléments par une source indépendante de l'administration est recommandée.

#### ***Difficultés et solutions***

La construction de systèmes de contrôle de la qualité nécessite des travaux préalables importants. Le document budgétaire ne peut que refléter les progrès réalisés sur le terrain.

## **4 – L’EFFICACITÉ DE LA GESTION**

### **- Le contenu**

Le statut de contribuable du citoyen le conduit à s’interroger sur les rapports entre les moyens consacrés à une fonction ou une action et les résultats obtenus. Un tel rapprochement, souvent difficile en ce qui concerne les résultats finals des politiques publiques, est plus facile en ce qui concerne les produits ou résultats intermédiaires des administrations. On désigne ce critère de performance comme l’efficacité de la gestion ou l’efficience.

### **- Les outils de mesure**

L’efficacité de la gestion s’apprécie en rapportant les produits de l’activité administrative aux ressources consommées. De façon générale, les indicateurs d’efficience sont ainsi des mesures faites en francs rapportées à une unité physique de service ou sous la forme de ratios physiques (volume de prestations rapporté aux effectifs de personnel, taux d’encadrement en personnel...).

Plusieurs types d’approches peuvent être combinées :

1. Dispositifs d’intervention : taux de couverture ou de notoriété ; analyse de l’atteinte des cibles : écarts entre bénéficiaires, part des différents publics cibles ; efficacité de la gestion administrative : part des frais de gestion, part des intérêts financiers ou des versements à la charge du ministère.

2. Services rendus : analyse du coût unitaire par usager ou par prestation.

3. Fonctions de gestion : appréhension globale des gains de productivité, analyse de la dispersion dans l’allocation des moyens, coûts unitaires, etc.

### ***Difficultés et solutions***

S’agissant des prestations de services et des fonctions support, les indicateurs résulteront souvent d’une sélection ou d’une agrégation des mesures utilisées par le contrôle de gestion interne. Toutefois les mesures élémentaires qui conviennent à la comparaison des performances entre les services d’un même réseau administratif, ne répondent pas toujours aux besoins d’un suivi global. De nouveaux indicateurs synthétiques peuvent être requis.

## 5 – LA MESURE DES RÉSULTATS (QUESTIONS COMMUNES)

Un panel équilibré d'indicateurs de résultats doit illustrer les objectifs de performance déclinés : efficacité socio - économique, qualité du service, efficacité de la gestion.

De manière générale, les indicateurs choisis doivent présenter les qualités suivantes :

### → Etre synthétique ou sélectif

L'indicateur doit se rapporter à un élément suffisamment substantiel ou concentrant de forts enjeux d'une politique ou d'un service rendu pour intéresser le lecteur du document budgétaire. Comme il est exclu de tout suivre dans tous les détails, il faut sélectionner, dans l'ensemble de ceux qui sont disponibles, un petit nombre d'indicateurs se prêtant à une appréhension synthétique des résultats.

### → Etre pertinent

L'indicateur doit avoir un rapport direct avec l'objectif qu'il illustre. Ainsi le nombre d'appels reçus par un centre de renseignements ne peut mesurer la capacité de ce centre à fournir les renseignements demandés sans erreur mais tout au plus le besoin de renseignements, la demande qui lui est adressée.

### → Etre clair et immédiatement interprétable

Cela signifie que des efforts doivent être faits à la fois en termes de sélection des indicateurs de façon à ce qu'ils délivrent une information compréhensible par le citoyen et en termes de présentation pour expliciter l'indicateur, ce qu'il décrit.

Dans la définition des indicateurs, cela signifie qu'il faut :

. **Proscrire généralement tous les indicateurs en valeur absolue (ou en niveau)** : ils sont biaisés par les effets d'échelle (par exemple, le nombre de faits délictueux élucidés a plus de chances d'augmenter si le nombre total de faits délictueux augmente que s'il baisse : cela ne permet donc pas de caractériser directement l'efficacité perceptible, contrairement au taux d'élucidation).

. **Faire apparaître la référence pertinente**, soit en privilégiant des indicateurs en proportion de la cible que l'on se fixe, soit en faisant figurer la cible avec l'horizon correspondant. Ainsi, dans une activité de contrôle, le nombre de redressements effectués ne permet aucune conclusion : est-ce beaucoup ? est-ce peu ? est-ce assez ?



. **Choisir des indicateurs « parlants »** et proscrire tout ce qui présuppose une connaissance fine des dispositifs administratifs. Ainsi, en ce qui concerne le déploiement d'un réseau de capteurs de la qualité de l'air, conformément aux dispositions prévues par la loi sur l'air, un indicateur donnant le nombre de réseaux installés n'est pas un bon indicateur : qu'est-ce qu'un réseau (il faut savoir s'il y a un ou plusieurs réseaux par ville, agglomération, etc.) ? Qu'est-ce qu'un réseau couvre (une population, une superficie) ? Combien doit-on en déployer ? Il serait plus clair d'indiquer comme cible le nombre d'agglomérations - ou mieux, la population - couvertes par rapport au nombre à couvrir.

. **Proscrire les « boîtes noires »** (du type indice synthétique obtenu en pondérant diverses variables, tel qu'il en existe pour « évaluer » la précarité) ou supposant des hypothèses et des modèles très construits (tels le coût de la criminalité ou de la délinquance ou encore la valeur du commerce supplémentaire avec l'étranger induite par l'action de tel ou tel organisme).

**Sur le plan formel**, ce critère doit conduire à améliorer substantiellement la présentation des indicateurs disponibles :

. **Simplifier la lecture de chaque indicateur.** Par exemple, pour synthétiser la lecture d'une statistique de distribution par tranches, on pourra choisir la ou les tranches les plus significatives, ce qui permet de retenir comme indicateur un ou deux chiffres au lieu de cinq ou dix. De même, s'agissant d'une enquête de satisfaction, la rubrique de réponse la plus significative peut être choisie comme indicateur.

. **Expliciter les indicateurs par un large recours à des notes de bas de tableau.**

→ **Etre à la fois bien défini (précis et vérifiable) et disponible au cours du temps dans les mêmes conditions**

Les données mesurées doivent être fiables et elles doivent pouvoir être vérifiées. Un dossier décrivant les méthodes d'élaboration des indicateurs sera tenu à la disposition des auditeurs éventuels et transmis à la direction du budget.

La stabilité du panel d'indicateurs est nécessaire à leur appropriation et à l'exercice des comparaisons dans le temps. Ce qui ne doit pas empêcher les travaux visant à en améliorer la fiabilité technique ou la pertinence, compte tenu notamment de l'évolution des objectifs que l'on se fixe. Un certain compromis doit être trouvé entre ces deux critères : il sera préférable, au moins dans certains cas, de se contenter d'un indicateur dont certaines limites ou certains biais sont connus – et explicités - plutôt que de le changer trop souvent.

→ **Etre disponible à un coût compatible avec les bénéfices que l'on attend de son usage**

La plus grande partie des indicateurs n'engagent pas de frais spécifiques, parce qu'ils sont extraits des systèmes de contrôle de gestion ou de contrôle de qualité et des statistiques socio – économiques. L'impulsion donnée à ces travaux par les exigences du document budgétaire pourra cependant déboucher sur des coûts supplémentaires d'obtention des données, notamment pour l'organisation d'enquêtes de satisfaction ciblée sur les objectifs de qualité définis, ou pour le suivi des effectifs et des autres coûts mobilisés par les différentes actions.

## SECONDE PARTIE : LES FORMATS

La lisibilité des agrégats ne peut être assurée que par un mode de présentation homogène pour l'ensemble des budgets. Des normes précises sont donc fixées : contenu et ordre des rubriques, format des tableaux (cf. maquette au point 8 ci dessous).

La contrainte que constitue ce cadre commun est assouplie par une conception modulaire qui permet de choisir la présentation la plus adaptée à chaque cas.

### 1 – LA SYNTHÈSE DES AGRÉGATS

Placée en tête des agrégats chaque fois que certaines actions du ministère sont réparties entre deux agrégats (un agrégat de services polyvalents et un agrégat de crédits d'action spécialisés), cette rubrique comporte un bref texte d'explication de l'architecture des actions du ministère, un tableau faisant apparaître la synthèse des coûts par action et, le cas échéant, les objectifs et les indicateurs de résultats concernant plusieurs agrégats.

Si le chevauchement des agrégats ne concerne qu'une ou deux actions, le tableau reprendra néanmoins l'ensemble des agrégats du ministère de manière à dessiner un paysage complet.

### 2 – LES AGRÉGATS

La poursuite de la révision du périmètre des agrégats débouchera sur une réduction de leur nombre.

Les agrégats sont répartis en trois catégories numérotées à la suite pour chaque budget :

- les agrégats de prestations de services numérotés 11, 12 ...
- les agrégats de programmes d'interventions numérotés 21, 22 ...
- les agrégats de fonctions support et de gestion <sup>2</sup> numérotés 31, 32 ...

---

<sup>2</sup> Ces agrégats ne sont à constituer que si l'organisation des responsabilités administratives ne permet de les rattacher ni à un acteur prestataire de service, ni à un acteur gestionnaire d'une politique d'intervention.

### **3 - LES COMPOSANTES DE L'AGRÉGAT**

Elle seront présentées *en nombre restreint* : 5 au plus en général.

Les composantes seront numérotées à la suite.

On utilisera si nécessaire des « sous – composantes »

Les titres des composantes doivent être courts et exprimés avec des substantifs (sur un mode descriptif).

Des informations quantifiées concernant l'activité ou les moyens, en petit nombre, pourront concrétiser l'exposé, quand cela apparaît utile. Elles ne seront pas présentés en tableau mais insérées dans le texte des présentations. Si, par exception, des petits tableaux sont nécessaires en raison de l'articulation de plusieurs informations concernant des dotations budgétaires très importantes (par exemple : montants de dispositifs d'intervention, montants versés par l'Etat, publics bénéficiaires, montants unitaires), on se limitera aux données concernant une seule année : ces informations n'ont pas pour but de tenir des statistiques mais de concrétiser l'exposé des actions de l'Etat.

### **4 - LA RÉPARTITION DES COÛTS**

Pour les trois années antérieures à l'année du PLF, le tableau comportera les coûts constatés (ou - pour l'année en cours - prévus) en gestion. Pour l'année du PLF, le tableau comportera à la fois les informations relatives au PLF (prévisions de répartition entre les composantes des crédits demandés) et les prévisions de dépense en gestion correspondantes.

Les fonds de concours importants seront le cas échéant signalés sur des lignes spécifiques (« dont rattachement de fonds de concours ... »). Les dépenses extra budgétaires seront isolées, en principe en dessous des lignes de totalisation.

Les chiffres seront donnés en millions d'unités monétaires, sans décimale.

Lorsqu'une répartition de coûts entre composantes a été faite à partir de recensements ou d'enquêtes portant sur les effectifs, un indicateur d'effectifs figurera toujours dans le tableau. On y ajoutera, dans toute la mesure du possible, les coûts exprimés en unités monétaires. Le tableau comportera donc, par exemple, trois indicateurs de coûts : les effectifs réels, les dépenses hors personnel et la dépense totale (il n'est pas nécessaire de faire apparaître le chiffrage des dépenses de personnel si un coût total incluant d'autres dépenses est calculé).

## 5 – LES OBJECTIFS, LES RÉSULTATS ET LES CIBLES

Cette rubrique ne sera ouverte que si les matériaux de la réflexion stratégique et du contrôle de gestion du ministère le permettent. Tant qu'une masse critique d'objectifs opérationnels associés à des indicateurs de résultats n'est pas disponible, la rubrique n'apparaîtra pas dans l'agrégat.

### - Plan type

Après une éventuelle (brève) introduction, cette rubrique est organisée autour de la liste des objectifs.

Les objectifs sont numérotés au sein de chaque regroupement (par composante ou catégorie de critère de performance). Ils portent un titre court et sont exprimés au moyen de verbes.

Une dizaine d'objectifs constitue en général un maximum.

Pour chaque objectif, on trouvera d'abord **un texte** comportant le plan type suivant :

. Présentation de l'objectif.

. Annonce du ou des indicateurs utilisés : cette annonce sera succincte, les explications techniques développées devant figurer dans les notes de bas de tableau.

. Commentaire sur les résultats obtenus et, le cas échéant, sur les résultats attendus pour les années futures (cibles).

. Le cas échéant, présentation des plans d'action mis en place pour atteindre les objectifs.

On trouvera ensuite **un tableau** comportant les données relatives aux indicateurs.

### - Deux options de classement des objectifs

Les objectifs seront regroupés soit autour des composantes de l'agrégat, soit autour des trois catégories de critères de performance (efficacité socio – économique, qualité du service et efficacité de la gestion) :

. On privilégiera une présentation des objectifs et des résultats *autour des composantes* lorsque ces dernières distinguent des actions avec des finalités différentes. Par exemple, au Trésor public, les objectifs relatifs au recouvrement des recettes et ceux relatifs à la gestion de l'exécution des dépenses forment des ensembles distincts. Même en ce cas, on ne s'interdira pas toutefois de traiter l'agrégat comme un tout lorsque toutes les actions convergent vers un but global, par exemple la qualité du service.

Lorsque les composantes sont retenues en entrée principale, au sein de chaque composante les objectifs seront classés par catégorie de critère de performance pour faciliter la lecture transversale du document budgétaire.

. On privilégiera une présentation *ne distinguant pas les composantes* lorsque ces dernières distinguent plus des fonctions techniques convergeant vers une mission unique telle que la mission fiscale pour la DGI.

En ce cas les objectifs seront rangés au sein de chaque catégorie de critères de performance pour l'ensemble de l'agrégat et les composantes ne seront mentionnées qu'au regard des indicateurs chaque fois qu'un indicateur est rattachable à une composante.

## 6 – LES INDICATEURS

Les indicateurs de résultats figurent dans le petit tableau qui fait suite à chaque objectif.

On donnera si possible les valeurs pour trois années précédant l'année du PLF. Pour l'avant dernière année on indiquera à la fois, le cas échéant, la valeur prévue (cible) et le résultat. Pour l'année en cours, l'année du PLF et une année cible (par exemple à trois ans : 2004 pour le PLF 2002), on indiquera, le cas échéant, les cibles de résultats attendus. Des indications sur plus longue période pourront être données dans certains cas.

Une quinzaine d'indicateurs constitue en général un maximum.

Chaque fois que nécessaire les indicateurs seront assortis de notes en bas de tableau expliquant la méthode utilisée et les modifications intervenues.

## 7 – LE NOMBRE D'INFORMATIONS DONNÉES

Le volume des agrégats doit être réduit afin de conserver aux informations données un caractère synthétique. Les volumes qu'il est recommandé en général de ne pas dépasser pour chaque rubrique sont rappelés dans le tableau qui suit :

	Nombre maximum d'éléments	Nombre maximum de pages
Composantes de l'agrégat	5	2
Répartition des coûts		1
Objectifs, résultats et cibles :		6
- objectifs	10	
- indicateurs	15	
<b>Total</b>		<b>9</b>

## 8 – LA MAQUETTE POUR LE PLF 2002

### Synthèse des agrégats

(rubrique placée en tête des agrégats d'une section budgétaire ou d'un ministère)

Texte (explication de l'architecture des actions du ministère et, le cas échéant, objectifs et indicateurs de résultats concernant plusieurs agrégats).

### Exemple : Culture et communication

N.B. : ce tableau reconstitue un coût complet des actions à partir d'un suivi des activités, lorsque la gestion commune de certains moyens ne permet pas de les ventiler budgétairement.

		2000			
notes	ACTIONS	Agrégats de crédits d'actions (11, 12, 13)	Agrégat de services communs (14)		TOTAL
		Dépense hors personnel (MF)	Effectifs de personnels	Dépense hors personnel (MF)	Dépense totale (MF)
	<b>11 Patrimoine</b>				
	<b>dont - Archives</b>				
	- Livre et lecture				
	- Patrimoine monumental et architecture				
	- Patrimoine muséographique				
	- Arts plastiques				
	<b>12 Développement culturel et spectacles</b>				
	<b>dont - Musique, danse, théâtre et spectacles</b>				
	- Cinéma et audiovisuel				
	- Développement culturel				
	- Langue française				
	<b>13 Enseignements spécialisés et formation</b>				
	<b>dont - Enseignement supérieur et formation professionnelle</b>				
	- Bourses étudiants				
	- Actions culturelles et éducatives				
	<b>14 Services communs</b>				
	<b>dont - Action internationale</b>				
	- Recherche				
	- Aménagement culturel du territoire				
	- Fonctions support				
	<b>total</b>				

Notes :

1. ...

## Agrégat XX : nom de l'agrégat

### Composantes de l'agrégat

Introduction générale (le cas échéant)

#### 1. libellé composante

Texte composante 1

##### 1.1 Libellé sous-composante (le cas échéant)

Texte sous-composante

##### 1.1 Libellé sous-composante (le cas échéant)

Texte sous-composante

#### 2. libellé composante

Texte composante 2

#### 3. libellé composante 3

Texte composante 3

.....

### Répartition des coûts

➡ *Exemple 1 :*

Indicateur de coûts : Dépenses budgétaires (Millions d'unités monétaires)

notes	Composantes de l'agrégat	1999	2000	2001	2002	
					PLF	Prévision de dépense en gestion
	<b>libellé composante 1</b> <i>Dont sous-composante 1.1</i> <i>Dont sous-composante 1.2</i>					
1	<b>libellé composante 2</b> <i>Dont xxx</i>					
	<b>libellé composante 3</b> <i>Dont rattachement de fonds de concours (le cas échéant)</i>					
	....					
	<b>total</b>					
	<i>Dont rattachement de fonds de concours (le cas échéant)</i>					

Notes :

- Le cas échéant notes sur la définition des colonnes. Par exemple : l'écart entre la LFI et la prévision de dépense en gestion s'explique principalement par le transfert en gestion de x MF (...) et par le rattachement de y MF de fonds de concours.

1. texte note 1

Dépenses extra budgétaires (CAS par exemple) (le cas échéant)

notes		1999	2000	2001	2002	
					PLF	Prévision de dépense en gestion



➔ **Exemple 2 :**

**Indicateur de coûts : Effectifs réels**

notes	Composantes de l'agrégat	1999	2000	2001	2002	
					PLF	Prévision de dépense en gestion
1	<b>libellé composante 1</b> <i>Dont sous-composante 1.1</i> <i>Dont sous-composante 1.2</i>					
	....					
	<b>total</b>					

Notes :

1. texte note 1

**Indicateur de coûts : Dépenses budgétaires hors personnel (Millions d'unités monétaires)**

notes	Composantes de l'agrégat	1999	2000	2001	2002	
					PLF	Prévision de dépense en gestion
1	<b>libellé composante 1</b> <i>Dont sous-composante 1.1</i> <i>Dont sous-composante 1.2</i>					
	....					
	<b>total</b>					

Notes :

1. texte note 1

**Indicateur de coûts : Dépense totale (Millions d'unités monétaires)**

notes	Composantes de l'agrégat	1999	2000	2001	2002	
					PLF	Prévision de dépense en gestion
	<b>libellé composante 1</b> <i>Dont sous-composante 1.1</i> <i>Dont sous-composante 1.2</i>					
	<b>libellé composante 2</b> <i>Dont xxx</i>					
	<b>libellé composante 3</b> <i>Dont rattachement de fonds de concours (le cas échéant)</i>					
	<b>total</b>					
	<i>Dont rattachement de fonds de concours (le cas échéant)</i>					

Notes :

- Le cas échéant notes sur la définition des colonnes. Par exemple : l'écart entre la LFI et la prévision de dépense en gestion s'explique principalement par le transfert en gestion de x MF (...) et par le rattachement de y MF de fonds de concours.

1. texte note 1

**Indicateur de coûts : Dépenses extra budgétaires (CAS par exemple) (le cas échéant)**

notes		1999	2000	2001	2002	
					PLF	Prévision de dépense en gestion

**Etablissements publics** (le cas échéant)

Nom de l'établissement

notes	Indicateurs budgétaires	1999	2000	2001	2002	
					PLF	Prévision de dépense en gestion
1	<b>Dépenses</b>					
	- ....					
	- ...					
	<b>total</b>					
	<b>Ressources</b>					
	- subventions du budget de tutelle					
	- subventions d'autres budgets ministériels					
	- autres ressources					
	<b>total</b>					

Notes :

1.

**Objectifs, résultats et cibles**

Introduction générale (le cas échéant)

**[► - Choix des composantes de l'agrégat en entrée principale :]**

**• LIBELLE composante 1**

**a) Efficacité socio - économique**

**1. libellé objectif 1**

Texte objectif 1

notes	Indicateurs de résultats	1999	2000		2001	2002	2004
			prévision	Résultat			
1	Libellé indicateur						
2	Libellé indicateur						
	...						

Notes :

1.

2

**b) Qualité du service**

**1. libellé objectif 1**

Texte objectif 1

notes	Indicateurs de résultats	1999	2000		2001	2002	2004
			prévision	Résultat			
1	Libellé indicateur						
	Libellé indicateur						

Notes :

1.

**c) Efficacité de la gestion**

**1. libellé objectif 1**

Texte objectif 1

notes	Indicateurs de résultats	1999	2000	2001	2002	2004
			prévision	Résultat		

1	Libellé indicateur					
2	Libellé indicateur					

Notes :

- 1.
- 2

**1. libellé objectif 2**

Texte objectif 2

notes	Indicateurs de résultats	1999	2000	2001	2002	2004
			prévision	Résultat		

1	Libellé indicateur					
2	Libellé indicateur					

Notes :

- 1.
- 2

**• LIBELLE composante 2**

**a) Efficacité socio - économique**

**1. libellé objectif 1**

Texte objectif 1

notes	Indicateurs de résultats	1999	2000	2001	2002	2004
			prévision	Résultat		

1	Libellé indicateur					
	Libellé indicateur					

Notes :

- 1.

**[ ➡ -Choix des facteurs de performance en entrée principale :]**

**A) Efficacité socio – économique**

**1. libellé objectif 1**

Texte objectif 1

notes	<b>Indicateurs de résultats</b>					
	<b>Composantes de l'agrégat</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>
			<i>prévision</i>	résultat		

1	Libellé indicateur					
	Libellé composante (le cas échéant)					
	Libellé indicateur					

Notes :

1.

**b) Qualité du service**

**1. libellé objectif 1**

Texte objectif 1

notes	<b>Indicateurs de résultats</b>					
	<b>Composantes de l'agrégat</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2004</b>
			<i>prévision</i>	résultat		

1	Libellé indicateur					
	Libellé composante (le cas échéant)					
	Libellé indicateur					

Notes :

1.

**2. libellé objectif 2**

Texte objectif 2

....

**c) Efficacité de la gestion**

.....

## TROISIÈME PARTIE : TYPOLOGIE DES INDICATEURS

Les différents types d'indicateurs correspondent à la documentation des différentes étapes de la fonction de production des administrations ainsi qu'aux rapports que ces étapes entretiennent les uns avec les autres. Toutes les catégories d'indicateurs n'ont pas vocation à être reprises dans la présentation des agrégats : ceux-ci ne devraient contenir que des indicateurs de performance renseignant sur la réalisation des objectifs définis, même si quelques indicateurs de contexte ou d'activité peuvent concrétiser la description par composante<sup>3</sup>.

### 1 - LES INDICATEURS N'AYANT PAS VOCATION A FIGURER DANS LES AGRÉGATS

#### - Les indicateurs de contexte

Autres termes : environnement, éclairage, terrain, bassin, publics, population cible ou concernée, charge de travail, milieu, etc.

Ils visent à décrire le contexte dans lequel opèrent les services, au plan local ou national.

Par exemple :

➤ les caractéristiques géographiques (relief) ou climatiques (enneigement) d'un département doivent généralement être prises en compte pour organiser le travail d'une direction départementale de l'équipement (DDE) ; de même, la longueur du réseau routier à entretenir ;

➤ la population d'une zone peut être considérée comme un facteur à prendre en compte pour déployer des effectifs de police, de même que le taux de délinquance ;

➤ le nombre de communes est à prendre en compte pour le travail d'une préfecture ;

➤ le nombre d'élèves ou le nombre d'étudiants pour organiser un enseignement ;

➤ le nombre de personnes handicapées pour évaluer certains besoins.

---

<sup>3</sup> On notera que la catégorie dont peut relever un indicateur dépend du contexte dans lequel on l'utilise (pour caractériser quelle politique ?).

Exemples :

La population est un indicateur d'environnement pour le travail des préfectures, alors qu'elle peut être un indicateur de résultat pour une politique d'aménagement du territoire.

Le nombre d'élèves ou d'étudiants est une donnée pour une politique sociale ou vaccinale, mais un résultat pour une politique de taux de scolarisation.

Des indicateurs d'environnement peuvent devenir des indicateurs de résultats finals s'ils sont spécifiés au regard des objectifs des politiques.

Ainsi, le taux de chômage par catégorie de publics peut être une donnée de contexte pour un programme d'action particulier (aide sociale, ville, etc.). Il peut aussi être un indicateur de résultat final (politiques de l'emploi ciblées sur les publics prioritaires). De même par exemple que les taux de délinquance.

#### - **Les indicateurs de moyens**

Ils visent à décrire le volume (unités physiques) ou le coût de l'ensemble des moyens utilisés (agents, vacations, prestations de service, crédits, locaux, engins, véhicules, volumes horaires, etc.).

Ils ont une utilité essentiellement opérationnelle. Leur conversion en unités monétaires est généralement nécessaire pour pouvoir effectuer des comparaisons globales qui ne soient pas biaisées par des choix organisationnels.

#### - **Les indicateurs d'activité**

Autres termes : résultats intermédiaires, produits, outputs

Ils visent à documenter l'ensemble des productions du service (nombre d'actes, d'autorisations délivrées, de dossiers traités, d'heures de cours dispensées, de contrôles effectués, de sanctions appliquées, de procès-verbaux, etc.).

On peut distinguer en leur sein les indicateurs d'activité (comme le nombre d'heures de cours dispensées) et les indicateurs de produits (comme le nombre de diplômés).

## **2 - LES INDICATEURS AYANT VOCATION A FIGURER DANS LES AGRÉGATS : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE**

On peut les décomposer en trois grandes catégories qui sont complémentaires et qui devraient être documentées toutes les trois en parallèle :

### ➤ **Efficacité socio-économique**

Autres termes : efficacité finale, impact, politique publique, outcome.

Ces indicateurs visent à apprécier l'impact des actions sur la société compte tenu des objectifs visés et des moyens consommés.

La mesure de l'impact des actions est plus ou moins « lointaine », deux écueils étant à éviter : un impact trop lointain (il n'y a alors plus de lien suffisant avec l'action) et un impact trop proche (il y a confusion avec les produits et absence de signification au regard de l'utilité socio-économique).

C'est seulement la définition des objectifs qui permet de trancher pour juger qu'un indicateur socio – économique est sur un juste équilibre entre ces deux écueils. C'est parce que l'accomplissement volontaire de leurs obligations fiscales par les contribuables est considérée comme un objectif central de la DGI que les indicateurs de déclaration et de paiement spontané à l'échéance sont jugés mesurer l'efficacité finale. C'est parce que le renforcement de la réponse apportée à la demande de justice a été définie comme un objectif important que le taux de réponse pénale pour les infractions « poursuivables » est un indicateur d'efficacité finale.

### ➤ **Qualité du service**

Les indicateurs de qualité visent à décrire par exemple les délais, la réactivité, la fiabilité, la continuité du service, la variété (gamme) des services ou prestations offertes, la conformité (aux règles, aux attentes).

La *qualité* a une nature double, qui renvoie à la fois aux produits et aux résultats finals. La qualité du service est indissociable de l'analyse de l'efficacité : si l'on augmente le volume des services produits en dégradant leur qualité, il vaut mieux le savoir. La qualité est aussi, souvent, l'élément le plus sensible pour l'utilisateur : à ce titre elle participe à l'efficacité finale de l'action. On retrouve dans les outils de mesure de la qualité les deux inspirations : les points clés mesurés en interne regardent vers les produits, l'appréciation sur le service appréhendée par enquête de satisfaction regarde vers les résultats finals.

### ➤ **Efficacité de la gestion**

Autres termes : efficacité, productivité.

L'efficacité rapporte les produits obtenus – qui forment les résultats intermédiaires de l'activité administrative - aux ressources consommées.

Ces indicateurs peuvent notamment être des coûts unitaires, des indicateurs de ciblage (part des publics prioritaires dans tel ou tel dispositif de la politique de l'emploi), de bonne utilisation des potentiels (taux des effectifs actifs de police exerçant des tâches de police active), de distribution homogène des moyens (extrêmes d'une fonction de répartition de moyens, tels que la proportion des élèves dans des classes de moins de 15 ou de plus de 30 élèves), de frais de gestion (évolution du coût des fonctions support).

**ANNEXE 2**

**ETABLISSEMENT DES COMPTES RENDUS DE  
GESTION BUDGÉTAIRE JOINTS AU PROJET DE  
LOI DE RÈGLEMENT POUR 2000**

Les observations et les questions concernant les comptes rendus peuvent être adressées, à la direction du budget, à :

Fabienne BROUILLONNET

e-mail : [fabienne.brouillonnet@budget.finances.gouv.fr](mailto:fabienne.brouillonnet@budget.finances.gouv.fr)

tel : 01 53 18 70 53

Lionel VAREILLE

e-mail : [lionel.vareille@budget.finances.gouv.fr](mailto:lionel.vareille@budget.finances.gouv.fr)

tel : 01 53 18 70 54



Dans la continuité de la présentation des premiers comptes-rendus de gestion budgétaire, établis à l'occasion de la présentation de la loi de règlement pour 1999, il convient de préparer les comptes-rendus afférents à la gestion 2000 qui seront joints au projet de loi de règlement pour l'exercice 2000 dont le dépôt doit intervenir avant la fin du 1<sup>er</sup> semestre de l'année 2001.

## **Contenu des informations**

La présentation des agrégats budgétaires dans le projet de loi de finances et l'établissement des comptes rendus de gestion budgétaire joints au projet de loi de règlement constituant les deux volets a priori et a posteriori d'une même démarche de budgétisation orientée vers les résultats, il a paru possible d'en rapprocher plus étroitement la mise en œuvre.

Le compte rendu de gestion budgétaire n'acquérant toute sa pertinence qu'au fur et à mesure que se structurent les travaux ministériels, les ministères ne chercheront pas à reconstituer ex post des éléments d'objectifs. Lorsque les objectifs retenus pour 2002 sont également pertinents pour les gestions antérieures, ils pourront être conservés. Les rubriques du compte rendu de gestion budgétaire s'étofferont au rythme des agrégats des projets de loi de finances.

Lorsque le périmètre budgétaire des agrégats n'est pas modifié entre le PLF 2000 et le PLF 2002, les informations présentées dans les agrégats pour le PLF 2002 pourront être reprises en l'état, sous réserve d'en supprimer les éléments anachroniques (afférents aux années postérieures à 2000).

Lorsque le périmètre budgétaire des agrégats est modifié entre le PLF 2000 et le PLF 2002, la seule information qui sera donnée dans le même cadre que celui du budget voté sera l'exécution budgétaire par agrégat (rubrique « Récapitulation des crédits des agrégats »). Une fois ce chaînage donné, le compte rendu sur les actions, leur coût réel, les objectifs et les résultats pourra être donné avec la segmentation la plus actuelle, par définition enrichie et reflétant mieux la réalité. Cette solution pourra être adoptée chaque fois que les changements de nomenclature ne reflètent pas des changements de fond mais une amélioration du cadre de compte rendu. Le maintien de la nomenclature d'agrégats et de composantes du PLF pourrait ainsi être limité aux cas de changement dans l'activité même du ministère.

## **Plan et format des rubriques**

Les comptes rendus de gestion budgétaire anticipent, pour leur partie rétrospective, la présentation des agrégats dans le projet de loi de finances. En particulier, sous chaque objectif sera développé un commentaire sur les résultats obtenus au regard des prévisions faites (facteurs explicatifs ...), ainsi que sur les plans d'action (mesures correctrices mises en œuvre le cas échéant).

Le guide de rédaction des agrégats est applicable aux comptes rendus, sur le fond comme sur la forme, sous réserve de trois différences (cf. plus loin maquette du CRG 2000 qui se substitue à celle du CRGB 1999) :

- Une rubrique « Récapitulation des crédits des agrégats » sera introduite en tête du compte rendu de chaque budget.

Cette rubrique forme le pendant de la « Récapitulation des crédits par agrégat et titre » de l'annexe bleue du PLF. Mais alors qu'elle est générée automatiquement dans l'annexe bleue, elle devra être spécifiquement renseignée dans le compte rendu.

Elle donnera, par agrégat, le montant des crédits votés de la LFI pour 2000 et le montant des crédits ouverts compte tenu des modifications, ainsi que, par agrégat et titre, le montant des dépenses exécutées.

Elle comportera des indications succinctes sur les écarts les plus significatifs observés entre la LFI et l'exécution, en distinguant les écarts explicables par les différences structurelles entre la LFI et l'exécution (rattachement de fonds de concours, transferts de crédits récurrents...) et ceux tenant à des événements de gestion identifiés qui seront exposés.

- Dans les autres rubriques, identiques à celles des annexes bleues, les informations relatives aux coûts et aux résultats devront être données, autant que possible, pour l'année du compte rendu (LFI 2000 et exécution) ainsi que pour les trois années antérieures (exécution). Sauf référence à une série plus longue, les tableaux comporteront donc en principe cinq colonnes de chiffres : 2000 exécution (ou résultats), 2000 LFI (ou prévision), 1999, 1998, 1997.

- Les comptes rendus 2000 n'auront pas à être convertis en euros.

## **Procédure**

Pour éviter les confusions avec le travail de préparation des bleus 2002, il vous est recommandé de dériver votre compte rendu de gestion budgétaire 2000 de la maquette de vos bleus 2002 et non de composer un fichier propre à partir de la maquette ci après.

## Compte rendu de gestion budgétaire 2000 (maquette)

### Récapitulation des crédits des agrégats

(rubrique placée en tête du compte rendu pour un ministère)

n ot es	Agrégats	MF						
		LFI	Crédits ouverts	Exécution				total
				Titre III	Titre IV	Titre V	Titre VI	
	Agrégat 11							
1	Agrégat 21							
	Agrégat 31							
	....							
	total							

Notes :

1. ...

Explication des écarts entre la LFI et l'exécution

#### Agrégat 11

- Ecart structurels

Texte

- Evénements de gestion

Texte

...

### Synthèse des agrégats

Texte (explication de l'architecture des actions du ministère et, le cas échéant, objectifs et indicateurs de résultats concernant plusieurs agrégats).

#### *Exemple : Culture et communication*

N.B. : ce tableau reconstitue un coût complet des actions à partir d'un suivi des activités, lorsque la gestion commune de certains moyens ne permet pas de les ventiler budgétairement.

		2000			
notes	ACTIONS	Agrégats de crédits d'actions (11, 12, 13)	Agrégat de services communs (14)		TOTAL
			Effectifs de personnels	Dépense hors personnel (MF)	
		Dépense hors personnel (MF)	Dépense hors personnel (MF)	Dépense totale (MF)	
	<b>11 Patrimoine</b>				
	<b>dont - Archives</b>				
	- Livre et lecture				
	- Patrimoine monumental et architecture				
	- Patrimoine muséographique				
	- Arts plastiques				
	<b>12 Développement culturel et spectacles</b>				
	<b>dont - Musique, danse, théâtre et   spectacles</b>				
	- Cinéma et audiovisuel				

		2000			
notes	ACTIONS	Agrégats de crédits d'actions (11, 12, 13)	Agrégat de services communs (14)		TOTAL
		Dépense hors personnel (MF)	Effectifs de personnels	Dépense hors personnel (MF)	Dépense totale (MF)
	- Développement culturel				
	- Langue française				
	<b>13 Enseignements spécialisés et formation</b>				
	<b>dont - Enseignement supérieur et formation professionnelle</b>				
	- Bourses étudiants				
	- Actions culturelles et éducatives				
	<b>14 Services communs</b>				
	<b>dont - Action internationale</b>				
	- Recherche				
	- Aménagement culturel du territoire				
	- Fonctions support				
	<b>total</b>				

Notes :  
1. ...

## Agrégat XX : nom de l'agrégat

### Composantes de l'agrégat

Introduction générale (le cas échéant)

#### 1. libellé composante

Texte

##### 1.1. libellé sous – composante (le cas échéant)

Texte

### Répartition des coûts

#### ➔ Exemple 1 :

Indicateur de coûts : Dépenses budgétaires (MF)

notes	Composantes de l'agrégat	1997	1998	1999	2000	
					LFI	Exécution
	<b>libellé composante 1</b> <i>Dont sous-composante 1.1</i> <i>Dont sous-composante 1.2</i>					
1	<b>libellé composante 2</b> <i>Dont xxx</i>					
	<b>libellé composante 3</b> <i>Dont rattachement de fonds de concours (le cas échéant)</i>					
	....					
	<b>total</b>					
	<i>Dont rattachement de fonds de concours (le cas échéant)</i>					

Notes :

- Le cas échéant notes sur la définition des colonnes. Par exemple : l'écart entre la LFI et la prévision de dépense en gestion s'explique principalement par le transfert en gestion de x MF (...) et par le rattachement de y MF de fonds de concours.

1. texte note 1

Indicateur de coûts : Dépenses extra budgétaires (CAS par exemple) (le cas échéant)

notes		1997	1998	1999	2000	
					LFI	Exécution

#### ➔ Exemple 2 :

Indicateur de coûts : Effectifs réels

notes	Composantes de l'agrégat	1997	1998	1999	2000	
					LFI	Exécution
	<b>libellé composante 1</b> <i>Dont sous-composante 1.1</i>					
1	<b>total</b>					

Notes :

1. texte note 1

**Indicateur de coûts : Dépenses budgétaires hors personnel (MF)**

notes	Composantes de l'agrégat	1997	1998	1999	2000	
					LFI	Exécution
	<b>libellé composante 1</b> - dont sous composante 1.1.					
	<b>libellé composante 1</b>					
	<b>Total</b>					

**Indicateur de coûts : Dépense totale (MF)**

notes	Composantes de l'agrégat	1997	1998	1999	2000	
					LFI	Exécution
	<b>libellé composante 1</b> <i>Dont sous composante 1.1.</i>					
	....					
1	<b>Total</b>					
	<i>Dont rattachement de fonds de concours (le cas échéant)</i>					

Notes :

- Le cas échéant notes sur la définition des colonnes. Par exemple : l'écart entre la LFI et la prévision de dépense en gestion s'explique principalement par le transfert en gestion de x MF (...) et par le rattachement de y MF de fonds de concours.

1. texte note 1

**Indicateur de coûts : Dépenses extra budgétaires (CAS par exemple) (le cas échéant)**

notes		1997	1998	1999	2000	
					LFI	Exécution

## Objectifs, résultats et cibles

Introduction générale (le cas échéant)

**[► Choix des *composantes de l'agrégat* en entrée principale :]**

**• LIBELLE COMPOSANTE 1**

*a) Efficacité socio - économique*

**1. libellé objectif 1**

Texte

notes	<i>Indicateurs de résultats</i>	1997	1998	1999	2000	
					Prévision	Résultat
	Libellé indicateur					
	Libellé indicateur					

Notes :

1.

2.

.....

• **LIBELLE COMPOSANTE 2**

.....

**[➡ Choix des *facteurs de performance* en entrée principale :]**

**A) Efficacité socio – économique**

**1. libellé objectif 1**

Texte objectif 1

notes	<b>Indicateurs de résultats</b>				
	<b>Composantes de l'agrégat</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
					Prévision

	Libellé indicateur					
1	Libellé composante (le cas échéant)					
	Libellé indicateur					

Notes :

1.

.....

**ANNEXE 3**

**MODALITÉS DE SAISIE INFORMATIQUE DES  
AGRÉGATS 2002 ET DES CRGB 2000**

Les observations et les questions concernant les modalités de saisie informatique peuvent être adressées, à la direction du budget, à :

Sylvie MOCCHI

e-mail : [sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr](mailto:sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr),

tel : 01 53 18 71 05,



### **1 – 1<sup>ÈRE</sup> ÉTAPE : TRANSMISSION PAR LA DIRECTION DU BUDGET DU MODÈLE DE SAISIE DES AGRÉGATS 2002**

Vous recevrez par messagerie début février 2001 :

- un document Word97 qui constitue la maquette de saisie de la partie « Synthèse des agrégats » (rubrique existant en temps que de besoin pour une section budgétaire ou pour un ministère). Cette maquette est au format « petit bleu » (16 cm x 24 cm).

- un document Word97 qui constitue la maquette de saisie des agrégats, correspondant au modèle décrit dans la 2<sup>e</sup> partie de l'annexe 1 de la circulaire relative à la préparation des agrégats du projet de loi de finances pour 2002. Cette maquette est au format « petit bleu » (16 cm x 24 cm).

A titre de complément et pour le cas où vous souhaiteriez utiliser le contenu de certaines rubriques des agrégats du PLF 2001, les documents Word97 contenant vos agrégats 2001 tels qu'ils ont été imprimés au bleu 2001 vous seront également transmis.

### **2 – 2<sup>E</sup> ÉTAPE : ÉTABLISSEMENT ET TRANSMISSION A LA DIRECTION DU BUDGET DE VOS PROJETS D'AGRÉGATS 2002**

Vos établirez vos projets de synthèse des agrégats et d'agrégats 2002 conformément aux modèles prévus pour 2002 pour le 9 mars 2001. A ce stade, les unités monétaires resteront des francs. Les documents Word97 manipulés devront rester au format « petit bleu » (16 cm x 24 cm).

Vos projets seront transmis à vos correspondants des bureaux budgétaires.

Ils seront examinés à l'occasion de réunions qui se tiendront entre le 19 mars 2001 et le 6 avril 2001. A l'issue de ces réunions, vous apporterez les modifications et compléments demandés.

### **3 – 3<sup>E</sup> ÉTAPE : ÉTABLISSEMENT ET TRANSMISSION A LA DIRECTION DU BUDGET DE VOS COMPTES RENDUS DE GESTION BUDGÉTAIRE 2000**

Vous recevrez de la direction du budget, à l'issue de la réunion mentionnée ci-dessus vous concernant, un modèle de document Word 97 contenant la maquette de saisie des CRGB 2000.

Vous dériverez de vos projets d'agrégats pour 2002 tels qu'ils ressortiront des réunions le contenu des rubriques du CRGB 2000 en vue de constituer votre CRGB 2000 conforme au modèle Word 97.

Vous devrez renvoyer le fichier CRGB 2000 avant le 1<sup>er</sup> mai 2001 à la direction du budget, par messagerie, à l'adresse de vos correspondants des bureaux budgétaires et, en parallèle, à l'adresse suivante : [Budget-1B@budget.finances.gouv.fr](mailto:Budget-1B@budget.finances.gouv.fr). La version finalisée de ces comptes rendus devra être rendue pour le 15 mai 2001. Il vous est rappelé que les CRGB 2000 sont en francs.

#### **4 – 4<sup>E</sup> ÉTAPE : ÉTABLISSEMENT DU BLEU 2002**

Vous recevrez par messagerie à partir de mi-mai 2001 des fichiers à intégrer avec l'application « GLIVRE » qui vous permettront ensuite d'effectuer la saisie de votre bleu 2002.

Vous pourrez alors actualiser la base de données des bleus pour 2002 avec les textes d'agrégats que vous aurez finalisés et convertis en euros. La « synthèse des agrégats » devra également être convertie en euros, après finalisation. Ces documents, conformes aux modèles rappelés dans la 1<sup>ère</sup> étape, devront être au format « petit bleu » (14 cm x 16 cm).

Vous renverrez avec l'application « GLIVRE » avant le 20 juillet 2001 le texte des agrégats finalisés et, en parallèle, par messagerie au bureau 1E ([sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr](mailto:sylvie.mocchi@budget.finances.gouv.fr)) le fichier « synthèse des agrégats ». Ces documents seront en euros.

## Circulaires budgétaires

[Pour s'abonner à la liste de diffusion](#)

<b>EPLO-03-299</b>	26-02-2003	<p><a href="#">Mise en oeuvre de la loi organique du 1er août 2001 - Elaboration des nouveaux contenus des budgets ministériels et articulation des travaux avec la procédure de préparation du projet de loi de finances pour 2004.</a></p> <p>Fichiers Word : <a href="#">modèle agrégat 2004.doc</a>  <a href="#">modèle crgb 2002.doc</a>  <a href="#">synthèse agrégat crgb 2002.doc</a>  <a href="#">récapitulation des crédits des agrégats.doc</a></p>
<b>1A-03-476</b>	10-02-2003	<p><a href="#">Réunions techniques préparatoires à l'élaboration du PLF 2004.</a>  (Fichiers Excel : <a href="#">1a03476.xls</a>)</p>
<b>1C-03-74</b>	10-02-2003	<p><a href="#">Reports généraux de crédits de 2002 sur 2003 : dépenses ordinaires des budgets civils du budget général, comptes spéciaux du Trésor, budgets annexes.</a></p>
<b>6C-02-5302 FP/7 n°2044</b>	18-12-2002	<p><a href="#">Circulaire relative à l'application de l'article 20 de la loi n°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale, aux fonctionnaires détachés dans une administration ou un organisme implanté sur le territoire d'un Etat étranger ou auprès d'un organisme international.</a></p> <p><b>Double timbre</b> : Direction du budget - Direction générale de l'Administration et de la Fonction Publique</p>
<b>6B-03-107</b>	22-01-2003	<p><a href="#">Circulaire relative à la revalorisation des prestations familiales au 1er janvier 2003 et à diverses mesures en faveur des familles.</a></p>
<b>1C-02-5123</b>	31-12-2002	<p><a href="#">Application des dispositions du décret n° 2002-1124 du 3 septembre 2002 relatif à l'ouverture des crédits de fonds de concours affectés aux dépenses d'investissements de l'Etat.</a></p>
<b>2C-02-4965</b>	18-12-2002	<p><a href="#">Indemnités journalières de mission allouées aux personnels civils et militaires en mission temporaire dans les pays étrangers.</a></p>
<b>CM3-02-5234</b>	17-12-2002	<p><a href="#">Dépenses d'informatique et de télécommunication des administrations de l'Etat. Préparation de la loi de finances 2004.</a> (fichiers Excel : <a href="#">CM3-02-5234.xls</a>)</p>
<b>EPLO-02-4761</b>	10-12-2002	<p><a href="#">Mise en oeuvre de la loi organique du 1er août 2001 - Elaboration des nouveaux contenus des budgets ministériels.</a></p>
<b>167 EQB</b>	06-12-2002	<p><a href="#">Mise en oeuvre de la circulaire du Premier ministre du 2 décembre sur la réforme de l'Etat.</a></p>
<b>2C-02-4515</b>	06-12-2002	<p><a href="#">Procédure d'examen des textes statutaires et indemnités.</a></p> <p><b>Double timbre</b> : Direction du budget - Direction générale de l'Administration et de la Fonction Publique</p>
<b>2A-02-4808</b>	29-11-2002	<p><a href="#">PLF 2004 : modernisation de la budgétisation de la masse salariale.</a></p>
<b>MNC-02-4862 CD-2789</b>	22-11-2002	<p><a href="#">Reconduction de l'enquête sur le recensement des charges à payer et des charges constatées d'avance pour l'exercice 2002</a></p> <p><b>Double timbre</b> : Direction du budget - Direction générale de la comptabilité publique</p>
<b>1C-2A-02-3757</b>	17-10-2002	<p><a href="#">Préparation des fascicules "Budget voté de 2003"</a></p>
<b>1D-02-3330</b>	04-09-2002	<p><a href="#">Dates limites de fin de gestion applicables à l'exercice 2002.</a></p>

<b>6B-02-3534</b>	02-09-2002	<a href="#">Circulaire relative à diverses modifications intervenues en 2002 et touchant les prestations familiales suivantes : l'allocation de présence parentale, l'allocation d'éducation spéciale et l'allocation de rentrée scolaire.</a>
<b>3C-02-3266</b>	28-08-2002	<a href="#">Circulaire relative à la préparation des budgets des établissements publics nationaux à caractère administratif et à caractère scientifique et technologique - année 2003.</a>
<b>2C-02-2220</b>	23-08-2002	<a href="#">Normalisation des saisines adressées à la 2ème sous-direction de la direction du budget en dehors de la procédure budgétaire de préparation des lois de finances</a>
<b>2E-02-2842</b>	09-08-2002	<a href="#">Effectifs des personnels affectés dans les cabinets ministériels.</a> (fichiers Excel : <a href="#">03731838.xls</a> )
<b>1A-1C-02-3286</b>	09-08-2002	<a href="#">Préparation du projet de loi de finances pour 2003 (deuxième phase).</a>
<b>1C-02-2473</b>	06-08-2002	<a href="#">Mise à jour de la nomenclature d'exécution des dépenses budgétaires pour 2003 (dépenses civiles et militaires du budget général et des comptes d'affectation spéciale), de la nomenclature des fonctions des administrations et du classement des investissements.</a> Fichiers : <a href="#">inst_blanc_2003.doc</a> (225 Ko) <a href="#">insNBvb6.zip</a> (10301 Ko) <a href="#">insEbl97.zip</a> (19013 Ko)
<b>6B-02-3139</b>	01-08-2002	<a href="#">Réforme de la protection sociale des agents publics civils de l'Etat affectés en Nouvelle-Calédonie (hors ministère de la défense).</a> <b>Double timbre</b> : Ministre de l'Outre-mer - Ministre délégué au budget et à la réforme budgétaire
<b>1D-02-3198</b>	01-08-2002	<a href="#">Préparation du PLF 2003 : recensement des taxes de toute nature affectées à des personnes morales autres que l'Etat.</a>
<b>1C-02-3189</b>	01-08-2002	<a href="#">Prorogation de la régulation républicaine.</a>
<b>6B-02-2882</b>	11-07-2002	<a href="#">Circulaire relative à la revalorisation à compter du 1er juillet 2002 des plafonds de ressources applicables pour l'attribution aux familles de certaines prestations familiales, des plafonds relatifs à l'allocation de garde d'enfant à domicile et des tranches du barème de recouvrement des indus.</a>
<b>MNC-02-2623 CD-1649</b>	10-07-2002	<a href="#">Synthèse de l'enquête sur les charges à payer et les charges constatées d'avance pour l'exercice 2001</a> <b>Double timbre</b> : Direction du budget - Mission normes comptables Direction générale de la comptabilité publique - Mission de modernisation comptable
<b>2C-02-2734</b>	04-07-2002	<a href="#">Indemnités journalières de mission</a>
<b>7C-02-2571 205-041N</b>	24-06-2002	<a href="#">Questionnaires relatifs à l'aide publique au développement (APD).</a> <b>Double timbre</b> : Direction du Trésor - Bureau F3 (fichiers Excel : <a href="#">Budget1_depenses_01.xls</a> - <a href="#">Budget2_Imput-budget_01.xls</a> )
<b>1A-1C-02-2622</b>	21-06-2002	<a href="#">Préparation du budget 2003 (conférences de première phase).</a>
<b>1C-02-2098</b>	18-06-2002	<a href="#">Préparation du projet de loi de finances pour 2003 : annexes informatives "jaunes".</a>
<b>1D-02-2360</b>	13-06-2002	<a href="#">Evaluation des recettes non fiscales pour 2003.</a>
<b>1C-02-1628</b>	22-05-2002	<a href="#">Elaboration du projet de loi de finances pour 2003 : bleus et jaunes.</a> Le Ministre délégué au budget
<b>CMD-02-1475</b>	22-04-2002	<a href="#">Mise en place du comité interministériel d'audit des programmes.</a> <b>Double timbre</b> : Le Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie et la Secrétaire d'Etat au budget

<b>EPLO-02-1681</b>	22-04-2002	<a href="#">Préparation du projet de loi de finances pour 2003 et des comptes rendus de gestion budgétaire pour 2001 : les agrégats budgétaires.</a>
<b>1A-02-903</b>	04-03-2002	<a href="#">Préparation du budget 2003.</a>
<b>CM3-02-766</b>	28-02-2002	<a href="#">Dépenses d'informatiques et de télécommunication des administrations de l'Etat. préparation de la loi de finances 2003.</a> (fichiers Excel : <a href="#">cm302766.xls</a> )
<b>CMD-02-638</b>	18-02-2002	<a href="#">Mise en oeuvre de la loi organique du 1er août 2001. Cahier des charges pour l'élaboration des nouveaux contenus des budgets ministériels.</a>
<b>6B-02-150</b>	21-01-2002	<a href="#">Circulaire relative à la revalorisation des prestations familiales au 1er janvier 2002 et à diverses mesures en faveur des familles.</a>
<b>3C-01-250</b>	03-08-2001	<a href="#">Circulaire relative à la préparation des budgets des établissements publics nationaux à caractère administratif et à caractère scientifique et technologique - année 2002..</a>
<b>3C-00-303</b>	28-09-2000	<a href="#">Circulaire relative à la préparation des budgets des établissements publics nationaux à caractère administratif et à caractère scientifique et technologique - année 2001.</a>
<b>3C-99-319</b>	28-09-1999	<a href="#">Préparation des budgets des établissements publics nationaux à caractères administratifs et à caractère scientifique et technologique - année 2000.</a>
<b>3C-98-262</b>	28-09-1998	<a href="#">Circulaire relative à la préparation des budgets des établissements publics nationaux à caractère administratif et à caractère scientifique et technologique - année 1999.</a>

**[Circulaires des années antérieures \(2000 et 2001\)](#)**