

## **Annexe 4 : Présentation stratégique du programme, objectifs et indicateurs de performance**

**L'analyse des résultats des volets « Performance » des RAP 2014 constitue une des bases de la discussion entre les ministères et la direction du budget à l'occasion des conférences de performance organisées dans le cadre du projet de loi de finances pour 2016.**

### **I - Bilan stratégique du programme**

Le bilan stratégique rend compte de la réalisation de la stratégie définie pour chaque programme inscrit dans le PAP 2014 (partie « Présentation stratégique »).

Il s'agit d'un bilan de synthèse (deux pages maximum) réalisé par le responsable du programme incluant :

1. une analyse portant sur le niveau de performance du programme et une description de son évolution au cours de l'année 2014 ;
2. une synthèse de l'analyse des résultats (et/ou écarts) des indicateurs du programme, à la lumière des principaux événements intervenus en 2014 ;
3. des pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2016, en indiquant le cas échéant les incidences plus immédiates prévisibles sur l'exercice 2015.

Cette synthèse doit faire l'objet d'une présentation claire, mettant en évidence les enjeux stratégiques du programme, en évitant les développements détaillés.

### **II - Objectifs et indicateurs**

#### **a- Référence**

La référence se rapporte à la maquette du PAP 2014, soit la liste des objectifs et indicateurs de performance votés en loi de finances initiale (LFI) pour 2014. Les intitulés des objectifs et indicateurs restent ceux votés en LFI 2014, même s'ils ont évolué dans les PAP 2015. En outre, les indicateurs votés en LFI 2014 et supprimés en PAP 2015 doivent être renseignés, afin de garantir une comparabilité de l'exercice 2014 à la fois en PAP et en RAP.

#### **b- Données chiffrées**

Sont mentionnés dans le RAP 2014, pour chaque indicateur et sous-indicateurs associés : le réalisé 2012, le réalisé 2013, la prévision initiale pour 2014 (celle du PAP 2014), la prévision actualisée pour 2014 (celle du PAP 2015), le réalisé 2014 et la valeur cible (en général 2015) inscrite en PAP 2014. Dans le cas particulier où des valeurs réalisées sont mises à jour et ne correspondent pas aux valeurs présentes dans les documents budgétaires précédents, mention en est portée, la logique des séries pluriannuelles de données devant être préservée au maximum.

La réalisation en 2014 des indicateurs de performance doit être renseignée. Si elle ne l'est pas, une explication de cette absence et un engagement sur une date ferme de documentation doivent être apportés dans le commentaire technique. En termes de format, les champs de données du tableau ne doivent pas être laissés vides, ni comporter les mentions du type « supérieur à », « inférieur à », « à la hausse », « à la baisse » (par défaut, il est préférable d'indiquer S.O. ou N.D.).

#### **c- Commentaires techniques**

**Il convient de rappeler que cette partie doit être présentée de manière succincte, les développements relatifs à l'analyse des résultats étant réservés à la rubrique prévue à cet effet.**

Le titre « Commentaires techniques » est généré automatiquement dans Farandole.

Ces commentaires apportent les précisions de définition indispensables à la bonne compréhension de l'indicateur : la source et le mode de calcul. Les ratios sont décomposés et expliqués.

Ils portent également sur la précision des chiffres fournis, qu'il s'agisse de la qualité de l'évaluation, de la fiabilité de la mesure ou du périmètre retenu. Il convient également de préciser, le cas échéant, si l'indicateur est en cours de fiabilisation.

La valeur présentée en réalisation 2014 doit être comparable, en termes de sources et de méthodologie, aux valeurs passées et à la prévision s'y rapportant.

Les commentaires techniques relatifs aux indicateurs transversaux reprennent les grandes lignes du mode de calcul présenté dans la circulaire relative à la préparation des volets « Performance » des PAP, en ajoutant le cas échéant une mention explicite des différences. S'agissant des indicateurs transversaux se rapportant à des fonctions support, il conviendra également de se référer à l'Annexe 6 *quater* « Fonctions support », par ailleurs jointe à la présente circulaire

#### d- Analyse, par objectif, des résultats et des écarts

Pour chaque objectif, après la présentation des valeurs des indicateurs, assorties des commentaires techniques mentionnés *supra*, une analyse des résultats est demandée. Cette analyse devra porter sur les écarts à la prévision initiale du PAP 2014 et montrera dans quelle mesure le programme a progressé ou pas dans l'accomplissement de cet objectif. La qualité des volets « Performance » des RAP dépend largement de la qualité de l'analyse produite.

Il convient **d'expliquer les résultats** (réalisation 2014) et **les écarts** éventuels entre la réalisation 2014 et les prévisions (initiale et actualisée) 2014, d'une part, et entre la réalisation 2014 et la réalisation 2013, d'autre part. Il est important de ne pas se limiter à une analyse descriptive de l'écart mais bien d'exposer les principales raisons d'atteinte ou de non atteinte de la prévision.

Le but est de qualifier le degré d'atteinte de l'objectif (résultat et écart à la prévision initiale), les avancées intervenues en 2014 (écart à l'année antérieure) et d'identifier les pistes d'amélioration, en répondant par exemple aux questions suivantes :

- des évolutions stratégiques ont-elles été engagées lors de l'exercice ?
- la politique menée va-t-elle dans le bon sens ?
- le rythme de réalisation est-il satisfaisant ?
- des problèmes sont-ils relevés ? sont-ils ponctuels ou récurrents ?
- dans ce dernier cas, des pistes de réformes ou des modifications sont-elles envisagées ? ont-elles déjà été engagées ?
- si l'objectif est atteint : est-ce grâce à la pertinence du plan d'action mis en œuvre ? est-ce dû à un contexte positif, non anticipé ?
- *a contrario*, si l'objectif n'est pas atteint, les leviers d'action ont-ils été correctement mis en œuvre ? étaient-ils pertinents ? y a-t-il eu un contexte négatif imprévu ?
- quels enseignements en tirer ? sur la mise en œuvre des leviers d'action ? sur l'adéquation des leviers d'action ? sur l'anticipation du contexte ?
- quel regard porter sur la prévision donnée dans le PAP 2014 (fixée mi-2013 pour le PLF 2014) ? quel regard porter sur la prévision fixée dans le PAP 2015 ?

**Cette partie doit faire l'objet d'une attention particulière. Elle met en effet en lumière une étape cruciale de la démarche de performance consistant à s'assurer que chaque objectif est en bonne voie d'être réalisé et de recadrer au besoin l'action.**

**Les responsables de programme doivent donner un sens aux résultats obtenus en les comparant aux objectifs formulés et en dégagant les zones d'amélioration potentielle et les initiatives et innovations mises en œuvre dès 2014 ou sur l'exercice 2015.**