

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

L'analyse des résultats des volets « Performance » des RAP 2013 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 2015 et de la préparation du budget triennal 2015-2017.

I - Bilan stratégique du programme

Le bilan stratégique rend compte de la réalisation de la stratégie définie pour chaque programme inscrit dans le PAP 2013 (partie « Présentation stratégique »).

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

1. une appréciation de la performance du programme et de son évolution en 2013 ;
2. une synthèse de l'analyse des résultats (et/ou écarts) des indicateurs du programme, à la lumière des principaux événements de 2013 ;
3. des pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2015, en indiquant le cas échéant les incidences plus immédiates sur l'exercice 2014.

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 2013, soit la liste des objectifs et indicateurs de performance votés en loi de finances initiale (LFI) pour 2013. Les intitulés des objectifs et indicateurs restent ceux votés en LFI 2013, même s'ils ont évolué dans les PAP 2014. En outre, les indicateurs votés en LFI 2013 et supprimés en PAP 2014 doivent être renseignés, afin de restituer la lisibilité de l'exercice 2013 à la fois en PAP et en RAP.

b- Données chiffrées

Sont mentionnés dans le RAP 2013, pour chaque indicateur et sous-indicateurs associés : le réalisé 2011, le réalisé 2012, la prévision initiale pour 2013 (celle du PAP 2013), la prévision actualisée pour 2013 (celle du PAP 2014), le réalisé 2013 et la valeur cible (en général 2015) inscrite en PAP 2013. 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 2013 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 donnés dans le commentaire technique. En termes de format, les champs de données du tableau ne doivent pas être laissés vides (par défaut, mettre 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 2013 doit être comparable, en termes 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.

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

Pour chaque objectif, après la présentation des valeurs des indicateurs, assorties de commentaires techniques, une analyse des résultats est demandée, portant sur les écarts à la prévision initiale du PAP 2013 et montrant en quoi le programme a progressé ou pas sur 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 2013) et **les écarts** éventuels entre la réalisation 2013 et les prévisions (initiale et actualisée) 2013, d'une part, et entre la réalisation 2013 et la réalisation 2012, 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 l'atteinte de l'objectif (résultat et écart à la prévision initiale), les avancées 2013 de l'objectif (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 cible donnée dans le PAP 2013 (fixée mi-2012 pour le PLF 2013) ? quel regard porter sur la cible fixée dans le PAP 2014 ?

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 comparant aux objectifs formulés et en dégageant les zones d'amélioration potentielle et les initiatives et innovations mises en œuvre dès 2013 ou sur l'exercice 2014.