

## DOSSIER TECHNIQUE «PERFORMANCE»

Ce dossier technique précise le calendrier et l'organisation des travaux relatifs à la performance pour produire le tome 2 du rapport prévu pour le débat d'orientation des finances publiques et préparer les parties « Performance » et « Comptabilité d'analyse des coûts » des PAP 2013.

- ✓ **Annexe 1 : Calendrier et organisation des travaux relatifs à la performance**
- ✓ **Annexe 2 : Déroulement des conférences de performance 2011 et présentation du dossier à transmettre**
- ✓ **Annexe 3 : Rappel des principaux points d'attention**
- ✓ **Annexe 4 : Documentation des indicateurs de performance**
- ✓ **Annexe 5 : Indicateurs de mission**
- ✓ **Annexe 6 : Indicateurs transversaux**
- ✓ **Annexe 7 : Indicateur transversal d'efficience de la fonction achat**
- ✓ **Annexe 8 : Grands projets : indicateur de respect des coûts et délais et étude MAREVA**
- ✓ **Annexe 9 : Rappel de la procédure de saisie sous Farandole**
- ✓ **Annexe 10 : Comptabilité d'analyse des coûts**

**ANNEXE 1 :****CALENDRIER ET ORGANISATION DES TRAVAUX RELATIFS A LA PERFORMANCE***Calendrier prévisionnel :*

<b>23 Mars 2012</b>	Présentation des principales orientations au Collège des directeurs des affaires financières de l'État. Ouverture de la saisie sous Farandole.
<b>2 Avril 2011 - 4 mai 2012</b>	Conférences de performance sur les PAP 2013. Envoi préalable du dossier 5 jours francs avant la conférence.
<b>Jusqu'au 16 mai 2012</b>	Saisie par les ministères des libellés des objectifs, indicateurs et sous-indicateurs. Choix des indicateurs qui seront présentés au niveau des missions et sélection sous Farandole. Livraison du lot et envoi du fichier des objectifs et indicateurs de performance à l'adresse <a href="mailto:performance-db@finances.gouv.fr">performance-db@finances.gouv.fr</a> (cf. annexe 10).
<b>2 juillet 2012</b>	Edition du tome 2 du rapport prévu pour le débat d'orientation des finances publiques (nomenclature des missions et programmes, liste indicative des objectifs et indicateurs, et sélection des indicateurs de mission). Les sous-indicateurs n'apparaissent pas dans le tome 2.
<b>Jusqu'au 27 juillet 2012</b>	Finalisation de la partie « performance » des projets annuels de performances 2013 dans Farandole. Saisie par les ministères des présentations des programmes, des actions et objectifs, des présentations stratégiques, des valeurs et des commentaires techniques. Livraison du lot Performance.
<b>Août 2012</b>	Discussion avec la DB. Finalisation et édition des bleus 2013 par mission.
<b>Début Septembre 2012</b>	Livraison des DPT.

Compte tenu des délais incompressibles de relecture et d'échanges avec la direction du Budget puis d'impression des documents budgétaires, les dates de livraison figurant ci-dessus ont un caractère impératif.

ANNEXE 2 :

**DEROULEMENT DES CONFERENCES DE PERFORMANCE  
ET PRESENTATION DU DOSSIER A TRANSMETTRE**

Les conférences de Performance se tiendront en avril et porteront sur la préparation des projets annuels de performances (PAP) 2013. Elles devront également permettre des échanges approfondis sur la robustesse des indicateurs et sur leur utilisation dans le pilotage des services. Ces conférences seront enfin l'occasion d'anticiper les travaux relatifs à la comptabilité d'analyse des coûts (CAC) des PAP 2013.

**En prévision des conférences de performance, il vous est demandé de transmettre 5 jours francs avant la conférence un dossier contenant vos propositions d'améliorations. Ce dossier sera transmis par courrier électronique au chef de bureau concerné de la direction du budget, ainsi qu'au chargé de mission Performance ([christophe.moret@finances.gouv.fr](mailto:christophe.moret@finances.gouv.fr)).**

**Le dossier à transmettre contiendra :**

- ✓ La liste des objectifs et indicateurs envisagés au PAP 2013 ;
- ✓ L'examen du prochain exercice pluriannuel servira de base à un recalage des cibles à l'horizon 2016 ;
- ✓ Les fiches de documentation de ces indicateurs – **Ces fiches devront impérativement être transmises avec la liste des objectifs et indicateurs. Elles serviront de support aux discussions pendant les conférences de performance.** Si le format de votre fiche diffère de celui proposé en annexe 4, vous veillerez à ce que les items soient tous repris. **RAPPEL : La documentation complète des indicateurs constitue une obligation : le défaut de documentation influe sur leur prise en compte dans le dispositif de performance.**

*Un modèle de fiche est disponible sur la page d'accueil de Farandole.*

- ✓ **Une fiche permettant d'apprécier globalement, par programme, la déclinaison opérationnelle des objectifs et indicateurs de performance et leur utilisation dans le cadre du dialogue de gestion** (degré de déclinaison au sein des services, articulation du dispositif présenté dans les PAP avec la démarche de performance portée par les opérateurs, organisation et contenu du dialogue de gestion...).
- ✓ Les grandes lignes de la présentation stratégique pour le PAP 2013;
- ✓ La liste des indicateurs de mission ainsi qu'une **auto-évaluation** de chacun de ces indicateurs (cf. annexe 5) ;
- ✓ La liste des projets pouvant être intégrés dans l'indicateur de respect des coûts et délais des grands projets (cf. annexe 8).
- ✓ Les éléments du dossier CAC (cf. annexe 10): présentation des évolutions des flux de déversements envisagés et des impacts à prévoir en termes de modélisation (schémas des déversements).

*Techniquement, vous pouvez travailler à partir d'extractions Farandole.*

### ANNEXE 3 :

## RAPPEL DES PRINCIPAUX POINTS D'ATTENTION

- ✓ **Soigner la présentation stratégique du programme, à partir de laquelle doit découler le dispositif de performance.** A ce titre, il convient d'y faire apparaître de façon systématique :
  - *un rappel des finalités d'intérêt général liées à la politique publique mise en œuvre ;*
  - *une analyse des contraintes à prendre en compte, en termes d'environnement et de ressources disponibles ;*
  - *l'annonce du choix opéré en matière d'axes stratégiques concrets envisagés à court et moyen termes ;*
  - *veiller à intégrer la justification des choix opérés en matière d'outils de mesure de la performance (objectifs et indicateurs), retenus pour évaluer les dispositifs envisagés plus haut.*
  
- ✓ **Prévoir un échange avec le chef de file du DPT** sur les indicateurs des différents programmes contributeurs, à intégrer dans le cadre de la politique transversale concernée. A ce titre, les ministères contributeurs sont appelés à répondre aux sollicitations du chef de file dans son nécessaire rôle de coordination et de mise en cohérence des propositions formulées. Une adaptation des indicateurs de performance n'est envisagée qu'au titre des politiques territorialisées.
  
- ✓ **Veiller à l'équilibre entre les différents axes de la performance :** efficacité socio-économique (point de vue du citoyen), qualité de service (point de vue de l'utilisateur) et efficacité (point de vue du contribuable), ce dernier axe devant être privilégié.
  
- ✓ **Présenter les évolutions de la maquette des objectifs et indicateurs de performance :** changements de méthodologies, créations, remplacements ou suppression d'indicateurs, et tout autre élément participant à une lisibilité accrue des volets performance.
  
- ✓ **S'assurer de la lisibilité des libellés des indicateurs : ces derniers doivent être courts et significatifs pour tous.** Une formulation plus précise est toutefois possible au niveau du sous-indicateur. Les indicateurs formés par ratio non interprétable en lecture directe doivent impérativement faire l'objet d'éléments de contexte éclairants en commentaire.
  
- ✓ **Privilégier, lorsque cela est pertinent, un format d'unité qui augmente la lisibilité et facilite la lecture :** séparateur de milliers lorsqu'un nombre est peu lisible, se limiter à une décimale pour les pourcentages et les millions, et à deux décimales pour les milliards.
  
- ✓ **Veiller à la cohérence entre la mesure annoncée dans les libellés et l'unité de mesure valorisée.**
  
- ✓ **Renseigner toutes les réalisations passées, les prévisions et les cibles. Justifier toute absence de données et mentionner la date ultérieure de disponibilité. Commenter les évolutions des années 2010 et 2011. Motiver l'actualisation de la prévision 2012. Prendre 2016 comme année cible.** L'indisponibilité des données doit conduire le cas échéant à une réflexion sur le maintien de l'indicateur dans les documents budgétaires.
  
- ✓ **Justifier les cibles au regard des moyens et plans d'action mis en œuvre :** en cohérence avec les autres parties des PAP (présentation stratégique/axes et dispositifs mis en place, JPE, CAC ou Opérateurs).
  
- ✓ **Rappeler la méthode de valorisation des indicateurs et indiquer la source des données dans les commentaires techniques :** ce commentaire reprend de façon simplifiée les éléments essentiels de la fiche de documentation.

## ANNEXE 4 :

### DOCUMENTATION DES INDICATEURS DE PERFORMANCE

#### 1. Le taux de renseignement des indicateurs

La cible 2013 du taux de renseignement des indicateurs présents dans les PAP 2012 (indicateur 221.3.1 du PLF 2011) avait été fixée à 96%. Elle est maintenue pour le PAP 2013.

**La question de la documentation des indicateurs de performance sera traitée explicitement au cours des conférences de performance pour chaque programme.** Une attention particulière sera portée sur les indicateurs exceptionnellement non renseignés en prévision dans le PAP 2012, et maintenus en PAP 2013.

Afin de garantir la sincérité de l'information délivrée au Parlement, des mentions particulières préciseront l'état de qualification des indicateurs non documentés (« **indicateur en cours de développement en vue du projet de loi de finances pour 2013** ») ainsi qu'un délai ferme de documentation. Ce cas de figure ne peut être qu'exceptionnel et ne peut concerner dans le principe que les nouveaux indicateurs.

**Dans tous les cas, les indicateurs non documentés devront faire l'objet d'une justification étayée expliquant l'absence d'étalonnage et de données chiffrées.**

#### 2. Les fiches de documentation des indicateurs

La production de fiches de documentation est **obligatoire** pour chaque indicateur présent dans les documents budgétaires. Ces fiches complètent, dans un registre technique détaillé, les éléments fournis dans un format simplifié à la rubrique « Précisions méthodologiques » du PAP.

Ces fiches, garantes de la robustesse et de la fiabilité des indicateurs proposés, doivent être renseignées de manière précise. Elles sont nécessaires à la production des documents budgétaires, mais également au pilotage et au suivi de la mesure de performance. Elles constituent un élément d'auditabilité de la démarche de performance opposable au Parlement, au Conseil constitutionnel, à la Cour des comptes ainsi qu'à tout acteur concerné par l'évaluation du dispositif.

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

Ces fiches peuvent être complétées par des annexes relatives aux procédures suivies pour la collecte et la conservation des données. Vous pouvez en outre adjoindre des séries statistiques plus fines, portant si possible sur plusieurs années, et détaillant les données servant au calcul de l'indicateur (par exemple, données du numérateur d'une part et données du dénominateur d'autre part ; données par région dans le cas d'une moyenne nationale, etc.).

**Un modèle de fiche de documentation d'indicateur vous est proposé pour décrire et documenter en détail vos indicateurs, en vue de garantir une harmonisation qualitative du dispositif global de mesure de la performance et d'assurer son auditabilité.**

<b>FICHE DE DOCUMENTATION</b>	
Indicateur	Intitulé de l'indicateur (et numéro)
Programme	Code et nom du programme auquel il se rattache
Action	(le cas échéant) Nom de l'action à laquelle il se rattache
Objectif	Numéro et intitulé de l'objectif auquel il se rattache
Catégorie	Efficacité socioéconomique / Qualité de service / Efficience de la gestion
Service responsable	Nom du service utilisateur de l'indicateur pour le pilotage de l'action publique (maître d'ouvrage de l'indicateur)
<b>Description de l'indicateur</b>	
Sous-indicateurs	Libellés des sous-indicateurs
Unité de mesure	%, jours, ....
Périodicité de la mesure	Fréquence de calcul, de collecte ou de parution de l'indicateur
Dernier résultat connu	Année   Valeur
<b>Élaboration de l'indicateur</b>	
Nature précise des données de base	Distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio ; préciser le champ couvert, les conventions de rattachement des données à l'exercice analysé, etc.
Mode de collecte des données de base	Système automatisé de gestion et d'information (préciser lequel et les modalités de saisie) ; comptages manuels, enquêtes, etc. (préciser les modalités) <b>[Annexer le cas échéant les documents internes qui définissent la procédure de collecte]</b>
Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	Préciser le(s) service(s) responsable(s) de la production des données ou l'organisme extérieur (avec les raisons du choix de l'organisme, le service responsable du choix et du contrôle du travail réalisé par l'organisme)
Service responsable de la synthèse des données	Nom du service responsable de la centralisation des données et de la production de l'indicateur national
Validation de l'indicateur	(le cas échéant) mode ou instance de validation de l'indicateur et périodicité
Mode de calcul	Façon dont est calculé ou agrégé l'indicateur à partir des données de base (ex : formule paramétrique ou pondération des données locales), en distinguant dans le cas d'un ratio, le numérateur et le dénominateur. Si nécessaire, fournir un exemple de calcul
Modalités de conservation des données	Durée, règles et responsables de la conservation des données de base en vue d'un audit de celles-ci. <b>[Annexer les documents internes qui définissent les modalités de conservation]</b>
<b>Modalités d'interprétation de l'indicateur</b>	
Limites et biais connus	Préciser les limites et biais connus et justifier le choix de l'indicateur malgré ses limites
Modalités d'interprétation	Si nécessaire, préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur
Sens d'évolution souhaité	A la hausse / à la baisse
Leviers d'action	Indiquer quels sont les leviers
<b>Utilisation de l'indicateur</b>	
Déclinaison de l'indicateur et utilisation dans le pilotage	Préciser si l'indicateur est décliné dans les BOP et les services. Préciser si l'indicateur est repris ou décliné dans un autre document de performance (ex : COP). Préciser s'il fait l'objet d'une communication particulière (ex : tableau de bord ministre, newsletter...) Préciser si l'indicateur est utilisé dans le pilotage.
<b>Plan de documentation de l'indicateur</b>	
Date de livraison de l'indicateur	Date de livraison prévue ou indicateur déjà disponible depuis (année)
Initiatives pour fiabiliser	Auto-évaluation de la fiabilité de l'indicateur. Contrôles réalisés.
Plan de documentation ou d'amélioration de l'indicateur	Description des travaux prévus et échéances en vue de construire ou d'améliorer la documentation de l'indicateur
<b>Commentaires</b>	

## ANNEXE 5 :

### LES INDICATEURS DE MISSION

Ces indicateurs sont considérés comme particulièrement représentatifs des politiques publiques de votre ministère et des priorités de votre action. **Une auto-évaluation de leur fiabilité vous est demandée chaque année ; le résultat de cette auto-évaluation sera discuté dans le cadre de la conférence de performance.**

Le modèle de fichier Excel annexé à la présente circulaire sera donc renseigné et présenté pour chaque indicateur de mission (le cas échéant, sur la base d'une actualisation de la version précédente) et joint au dossier transmis avant la conférence de performance. Il est précisé que les questions ne s'appliquent pas de façon uniforme à l'ensemble des indicateurs de mission.

	<b>Indicateur de mission</b>
<b>Descriptif sommaire de l'architecture du dispositif de recueil et de traitement des données, de calcul et de mise en forme de l'indicateur</b>	
<b>Descriptif sommaire des applications informatiques contribuant à la production de l'indicateur</b>	
<b>Collecte des données de base</b> Le service responsable de la collecte des données est-il désigné ? Si oui préciser Quelle est la nature des données de base ? Les données de base sont-elles homogènes ? Les données de base sont-elles exhaustives ? Les méthodes de collecte des données sont-elles définies et documentées ? Préciser le circuit de collecte. Existe-t-il un guide ou des orientations méthodologiques pour la collecte des données ? S'agit-il d'une collecte manuelle des données ? Des contrôles sont-ils effectués ? Si oui, préciser Quels sont les risques liés à la collecte des données ?	
<b>Centralisation de l'information</b> Le service responsable de la centralisation de l'information est-il désigné ? Si oui préciser Les méthodes de centralisation sont-elles définies et documentées ? Préciser le circuit de centralisation. Est-il fait appel à des systèmes d'information relevant d'opérateurs ou d'organismes extérieurs ? Si deux ou plusieurs systèmes d'information concourent à la production des résultats, un interfaçage existe-t-il ? Y-a-t-il des ressaisies successives ? Des contrôles sont-ils effectués ? Si oui, préciser Quels sont les risques liés à la centralisation des données ?	
<b>Elaboration du résultat (calcul de la valeur de l'indicateur)</b> Le service responsable de la construction de l'indicateur est-il désigné ? Si oui préciser Les méthodes de calcul de l'indicateur sont-elles définies et documentées ? Préciser la méthode. L'indicateur est-il calculé automatiquement ? Les acteurs ont-ils une connaissance précise du ou des systèmes d'information concourant aux résultats de l'indicateur ? Les agents en charge du contrôle de gestion ont-ils eux-mêmes mis en place des systèmes d'information pour la production de l'indicateur ? Si oui, préciser Des contrôles sont-ils effectués ? Si oui, préciser Quels sont les risques liés à l'application du mode de calcul ?	
<b>Auditabilité globale de l'indicateur</b> L'indicateur est-il pérenne et indépendant des aléas de l'organisation ? Depuis combien de temps existe-t-il ? L'indicateur est-il disponible à intervalles réguliers ? Est-il calculé en infra-annuel ? Quelles sont la forme et la durée de conservation des données nécessaires au calcul de l'indicateur ? Les systèmes d'information utilisés sont-ils nouveaux ou préexistaient-ils ? Sont-ils stabilisés ? L'indicateur est-il utilisé dans le pilotage ? L'indicateur est-il repris dans un autre document ? Fait-il l'objet d'une communication particulière ? Des initiatives ont-elles été prises pour fiabiliser et sécuriser les informations ? Si oui préciser Un système de contrôle interne est-il mis en œuvre ?	

## ANNEXE 6 :

## INDICATEURS TRANSVERSAUX

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

Mission (BG)	Programme	Type de programme
Culture	224	Programme portant l'intégralité du support
Écologie, développement et aménagement durables	217	Programme portant l'intégralité du support
Solidarité, insertion et égalité des chances	124	Programme portant l'intégralité du support
Travail et emploi	155	Programme portant l'intégralité du support
Administration générale et territoriale de l'État	216	Programme dont la spécialité relève exclusivement du support
Agriculture, pêche, alimentation, forêt et affaires rurales	215	Programme dont la spécialité relève exclusivement du support
Défense	212	Programme dont la spécialité relève exclusivement du support
Direction de l'action du gouvernement	333	Programme dont la spécialité relève exclusivement du support
Enseignement scolaire	214	Programme dont la spécialité relève exclusivement du support
Gestion des finances publiques et des ressources humaines	218	Programme dont la spécialité relève exclusivement du support
Justice	310	Programme dont la spécialité relève exclusivement du support
Action extérieure de l'État	105	Programme portant l'action support majoritaire
Direction de l'action du gouvernement	129	Programme portant l'action support majoritaire



De nombreux ministères avaient introduit des indicateurs de performance sur les fonctions support dans les PAP 2007, 2008 et 2009.

## **I/ INDICATEURS SUR LES FONCTIONS SUPPORT**

Les indicateurs portant sur la bureautique, l'immobilier et la GRH ont été généralisés en PAP 2010. Les autres indicateurs transversaux (emploi des personnes handicapées et textes d'application des lois) ont été introduits en PAP 2011. A la lecture des PAP 2012, il apparaît que ces indicateurs sont aujourd'hui mieux renseignés et mieux expliqués. **Il convient de poursuivre le travail de fiabilisation engagé.**

### **A. Indicateur bureautique**

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

Pour une meilleure compréhension de l'efficacité globale, ce ratio sera présenté de façon consolidée dans le programme soutien principal, en faisant état des différents contributeurs et différents bénéficiaires. **Le périmètre de mesure sera bien précisé.**

Le ratio comprendra :

- ⇒ **Au numérateur** : la somme des dépenses bureautiques, intégrant : les achats de PC fixes, PC portables, écrans, PDA, photocopieurs et imprimantes personnelles ou en pool, les consommables, les messageries, les licences des systèmes d'exploitation, les suites bureautiques, les logiciels de sécurité, la formation bureautique des utilisateurs, les serveurs bureautiques, les serveurs de messagerie et les personnels internes (titre 2) et externes affectés au support et au soutien des utilisateurs de la bureautique, les coûts de la maintenance des matériels et du logiciel de bureautique ainsi que les locations d'équipements afférentes à la bureautique.

Sont à exclure les coûts internet d'accès et d'hébergement, les applications de collaboration et les coûts réseaux (téléphonie et données) ainsi que les dépenses de reprographie. Les coûts du personnel utilisateur de la bureautique ne sont pas intégrés dans ce ratio, y compris le temps qu'il passe en formation bureautique.

*Nota :*

- Les dépenses internes en personnel affecté à l'administration et au soutien de la bureautique (consommations CP sur le titre 2 hors CAS) sont à inclure dans le numérateur.
- Les coûts liés aux missions à l'étranger sont à prendre en compte si le déplacement concerne le support bureautique ; ils doivent être mentionnés en commentaire technique.
- Les deux possibilités étant admises, les ministères choisiront et le signaleront en commentaire si le numérateur du ratio est établi en coût annuel ou bien en dépense budgétaire.
- Il faut raisonner en euros courants.
- Les éventuelles recettes liées à la bureautique ne sont pas à inclure.

- ⇒ **Au dénominateur** : le nombre de postes bureautiques c'est-à-dire le nombre de postes fonctionnels équipés défini par application des règles ci-dessous.

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

Si le nombre de postes physiques est inférieur ou égal au nombre d'agents, alors le nombre de poste bureautique est considéré comme égal au nombre de poste physique. Dans le cas inverse, on retient le nombre d'agent. Par convention, un poste physique partiellement affecté à autre chose que de la bureautique est pris en compte dans le dénominateur. Les postes physiques en location sont à inclure, de même que les postes affectés à des vacataires.

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

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

Exemple : au 31 décembre 2009 : 30.000 postes bureautiques, au 31 décembre 2010 : 31.000 postes bureautiques, nombre de postes bureautiques 2010 : 30.500

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

#### INDICATEUR X.X : Ratio d'efficacité bureautique

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Prévision PAP 2012	2012 Prévision actualisée	2013 Prévision	2016 Cible
Ratio d'efficacité bureautique	€/poste	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Nombre de postes bureautiques	nb	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Les commentaires techniques seront articulés autour des axes suivants : le périmètre, le calcul du numérateur et le calcul du dénominateur. Le choix de la cible sera justifié et pourra être mis en perspective avec des éléments plus qualitatifs, comme le niveau de service attendu.

Les commentaires porteront également sur la précision des chiffres fournis, qu'il s'agisse de la qualité de l'évaluation, de la précision de la mesure ou du périmètre retenu. Dans le cas où l'indicateur porte sur un périmètre restreint, une mention particulière précisera que l'indicateur est en cours de développement en indiquant une année d'exercice comme date ferme de documentation complète.

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

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

L'indicateur est le ratio du nombre de gestionnaires (« effectifs gérants ») comparé aux effectifs gérés (inclus dans le plafond d'autorisations d'emplois).

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

**Les effectifs « gérants » seront indiqués en « équivalent temps plein » (ETP) ou en équivalent temps plein travaillé (ETPT). L'unité retenue devra être précisée dans les commentaires techniques. Les « effectifs gérés »<sup>1</sup> seront décomptés en effectifs physiques.**

### *a) Les effectifs gérants*

Sont inclus dans le numérateur :

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

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

On entend par service gestionnaire de personnel les services qui remplissent l'une des quatre grandes fonctions RH : la gestion administrative, la formation, le suivi des conditions de travail ou le pilotage de la politique de gestion des RH et des compétences. Il est précisé que les secrétaires ne sont pas comptabilisées sauf si elles sont affectées à plus de 50% à des tâches RH. Les effectifs en charge des contentieux liés aux personnes ne sont pas à inclure.

#### 1° La gestion administrative

Cette rubrique comprend notamment les activités consistant à :

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

#### 2° La formation

Cette rubrique comprend notamment les activités consistant à :

---

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

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

Les formateurs ne font pas partie des effectifs « organisant la formation ». En revanche, l'organisation matérielle des actions de formation entre en ligne de compte quand elle est assurée par les services du ministère et non pas par des sous-traitants, établissements publics ou autres ministères<sup>2</sup>.

### 3° Les conditions de travail

Cette rubrique comprend notamment les activités consistant à :

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

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

Cette rubrique comprend notamment les activités consistant à :

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

Les ministères pourront inclure les effectifs chargés des fonctions particulières de liquidation de la paye et de gestion des pensions. Ils le préciseront en commentaires techniques.

#### *b) Les effectifs gérés*

**On retiendra les seuls effectifs compris dans le plafond d'autorisations d'emplois** d'un ministère et **intégralement gérés par lui** (recrutement, pré-liquidation de la paye, gestion administrative...).

Ces agents correspondent généralement aux agents en position normale d'activité affectés dans le ministère, celui-ci prenant en charge leur rémunération à partir de son plafond de crédits.

Devront donc être exclus du décompte :

- les personnels faisant l'objet d'une **gestion partagée** avec une autre administration : agents détachés entrants ou sortants, agents mis à disposition entrants ou sortants ;
- les personnels « affectés » dans un autre ministère ou établissement public ;

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

- les personnels en CFA ou CLD (qui sont décomptés hors du plafond d'autorisation d'emplois du ministère) ;

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

**c) La constitution du ratio effectifs gérants/effectifs gérés**

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

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

Ce coefficient devra être explicité dans les commentaires.

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

- Calcul du ratio :

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

**Dans la pratique, l'indicateur comportera deux sous-indicateurs : le ratio et les effectifs gérés.** Les effectifs pourront être présentés en sous-indicateur de contexte (sans cible).

**INDICATEUR X.X : Efficience de la gestion des ressources humaines**

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Prévision PAP 2012	2012 Prévision actualisée	2013 Prévision	2016 Cible
Ratio d'efficience de la gestion des ressources humaines	%	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X
Effectifs gérés	Effectifs physiques	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Les commentaires techniques devront rappeler le périmètre, l'unité retenue. L'évolution et la décomposition du ratio seront expliquées. Le choix de la cible sera justifié et pourra être mis en perspective avec des éléments plus qualitatifs.

Les ministères pourront apporter un niveau de détail plus élevé en JPE en renseignant le tableau présenté ci-dessous. Dans ce cas, mention en sera portée en performance.

#### INDICATEURS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ratios gestionnaires / effectifs gérés		Effectifs intégralement gérés (inclus dans le plafond d'emplois)
(Effectifs physiques ou ETP)		<b>G</b>
<b>Effectifs gérants</b>	<b>T = a+b+c+d+e</b>	<b>T / G</b>
administrant et gérant	<b>a</b>	<b>a/G</b>
organisant la formation	<b>b</b>	<b>b/G</b>
consacrés aux conditions de travail	<b>c</b>	<b>c/G</b>
consacrés au pilotage et à la politique des compétences	<b>d</b>	<b>d/G</b>

#### Explication du ratio :

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

Effectifs inclus dans le plafond d'emploi		Effectifs hors plafond d'emplois	
Intégralement gérés	Partiellement gérés (agents en détachement entrant, en MAD <sup>3</sup> sortante et en PNA)	Intégralement gérés (CLD <sup>4</sup> , disponibilité, etc.)	Partiellement gérés (agents en détachement sortant et en MAD entrante)
64 %	3 %	25%	8%

Le passage aux ETPT pourra être expliqué.

<sup>3</sup> Mises à disposition

<sup>4</sup> Congés de longue durée (CLD), dont congés parentaux de longue durée (dès lors que l'agent n'est pas rémunéré mais reçoit une prestation) ; Congés de fin d'activité (CFA).

## C. Indicateur d'efficience de la gestion immobilière

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

Les programmes listés en début de cette annexe présenteront un indicateur de performance de la gestion immobilière. Le programme 333 devra poursuivre sur son périmètre la fiabilisation de cet indicateur.

Afin de poursuivre le travail de fiabilisation engagé sur cet indicateur, la direction du Budget propose de maintenir l'exercice limité aux immeubles occupés par des bureaux. Il est proposé de reprendre le périmètre des loyers budgétaires (immeubles majoritairement occupés à usage de bureaux).

**Il sera indispensable d'indiquer la proportion d'effectifs et de m<sup>2</sup> que ce périmètre représente pour chaque ministère afin de donner une idée pertinente du périmètre du champ couvert par l'indicateur en trajectoire. Ces éléments devront figurer en commentaires techniques de l'indicateur.** Pour les immeubles « mixtes », dont une part plus ou moins importante est occupée par des bureaux, il est proposé d'adopter des proratas par rapport aux surfaces.

En pratique, cet indicateur reprendra les critères de performance suivants :

### INDICATEUR X.X : Efficience de la gestion immobilière

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Prévision PAP 2012	2012 Prévision actualisée	2013 Prévision	2016 Cible
Ratio SUB / SHON	%	XX.X	XX.X	XX.X	XX.X	XX.X	XX.X
Effectifs ETPT	ETPT	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX
Ratio SUN / Poste de travail	m <sup>2</sup> / poste	XX.X	XX.X	XX.X	XX.X	XX.X	XX.X
Ratio entretien courant / SUB	€/ m <sup>2</sup>	XXX.X	XXX.X	XXX.X	XXX.X	XXX.X	XXX.X
Ratio entretien lourd / SUB	€/ m <sup>2</sup>	XXX.X	XXX.X	XXX.X	XXX.X	XXX.X	XXX.X
Coût des travaux structurants	€	X XXX	X XXX	X XXX	X XXX	X XXX	X XXX

Dans la perspective de l'élaboration du DPT « gestion du parc immobilier » et dans un souci de mise en cohérence des données, il est demandé aux programmes contributeurs de bien vouloir respecter les éléments de cadrage portant sur cet indicateur et sur les sous-indicateurs qui le composent : respect des intitulés, conformité aux définitions et mode de calcul établis par France Domaine. Les différentes notions servant de base à la construction de l'indicateur sont détaillées dans la note France Domaine du 19 février 2010 « Définition et typologie des surfaces de l'État ». Il est précisé que la notion de postes de travail est la plus pertinente pour la mesure du ratio immobilier. Pour autant, lorsque cette donnée n'est pas disponible, dans un souci de fiabilité de l'information, la notion d'effectif ETPT sera retenue. Dans ce cas, il s'agira de n'intégrer que les ETPT correspondant au périmètre étudié. Les ministères ayant une connaissance fine des résidents et constatant une différence importante entre les effectifs ETPT et les résidents ETPT pourront en faire mention en commentaires techniques.

**Les commentaires techniques porteront également sur la précision des chiffres fournis et sur la trajectoire retenue. Les valeurs cibles devront par ailleurs être justifiées.**

Notions	Définition du contenu	Mode de comptabilisation
<p><b>périmètre</b></p> <p>parc</p>	<p><b>géographique</b> : territoire national + immeubles de l'Etat à l'étranger</p> <p><b>statut</b> : tous biens contrôlés par l'Etat (y compris ceux mis à disposition) quel que soit l'organisme occupant (1)</p> <p><b>fonctionnel</b> : immobilier bâti quelle que soit sa destination (bureaux; bâtiments techniques ou opérationnel,...) et hors foncier non bâti</p> <p><b>Etat</b> : tous services (administration centrale+ services déconcentrés, quelle que soit leur appellation : bases de soutien, SCN,...)</p>	Chorus
<p><b>Surfaces</b></p> <p>SHON</p> <p>SUB</p> <p>SUN</p>	<p>lettre COMO du 19/2/2010</p> <p>lettre COMO du 19/2/2010 ou valeur approchée "surface intérieure brute" de l'ex-TGPE</p> <p>lettre COMO du 19/2/2010</p> <p>sinon valeur approchée "surface de bureaux" de l'ex-TGPE</p>	<p>Chorus (2)</p> <p>Chorus</p> <p>Chorus</p>
<p><b>effectifs ETPT</b></p> <p>poste de travail</p>	<p>lieu regroupant l'ensemble des moyens MAD d'un résident (bureau, classement, mobilier et connexions) susceptible d'être partagé dans le temps</p>	<p>ODE ou autres systèmes soit déclaratif soit ETPT en valeur approchée</p>
coût	consommation de CP	INDIA/ ACCORD+NDL
<p><b>entretien courant</b></p> <p>entretien lourd</p> <p><b>travaux structurants</b></p>	<p>Responsabilité de l'administration occupante référence : convention d'occupation ou à défaut annexe 1 de la charte de gestion du P309 (répartition par type d'équipement ou de service, les contrôles réglementaires étant à la charge de celui qui entretient l'équipement) Les travaux peuvent être qualifiés d'entretien dans la mesure où ils participent à entretenir ou à améliorer le bien pour un même usage, avec des prestations comparables maintenance préventive et corrective; travaux courants</p> <p>Responsabilité de l'Etat propriétaire référence : convention d'occupation ou à défaut annexe 1 de la charte de gestion du P309 (répartition par type d'équipement ou de service, les contrôles réglementaires étant à la charge de celui qui entretient l'équipement) Les travaux peuvent être qualifiés d'entretien dans la mesure où ils participent à entretenir ou à améliorer le bien pour un même usage, avec des prestations comparables maintenance préventive et corrective; travaux lourds (mise en conformité et en état)</p> <p>Dès lors que les travaux ont pour objet de changer radicalement l'usage et les prestations offertes, ils ne doivent pas être considérés comme de l'entretien et sortent donc des obligations de l'Etat propriétaire. Les travaux structurants sont des gros travaux de réhabilitation, de restructuration, d'agrandissement, d'amélioration dont la réalisation augmente directement la valeur vénale de l'ensemble immobilier. Il est courant qu'une administration demande des travaux de réhabilitation d'un immeuble afin de pouvoir s'y installer : ces travaux doivent alors être considérés comme une partie du prix d'acquisition et d'usage de l'immeuble. Les travaux liés au respect des engagements du Grenelle de l'environnement seront considérés comme structurants du fait de l'augmentation de la valeur vénale qu'ils entraînent.</p>	<p>INDIA/ ACCORD+NDL +Chorus +systèmes gestion</p> <p>INDIA/ ACCORD+NDL +Chorus +systèmes gestion</p> <p>INDIA/ ACCORD+NDL +Chorus +systèmes gestion</p>

(1) en cas d'occupation par un tiers, l'éventuelle contribution de ce dernier aux dépenses d'entretien et aux travaux devra si possible être indiquée

(2) données non basculées à partir de l'ex TGPE mais intégrables dans Chorus.



## II/ AUTRES INDICATEURS TRANSVERSAUX

### A. Indicateur de respect de l'obligation d'emploi des personnes handicapées

Tous les programmes support présenteront un indicateur mesurant le respect de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés au sein des ministères. Il convient de préciser que le ratio mesuré concerne l'ensemble du ministère et non les effectifs du seul programme.

Le mode de calcul retenu est celui utilisé dans le cadre de la déclaration faite au FIPHFP. Un document en ligne [http://www.fiphfp.fr/IMG/pdf/aide\\_en\\_ligne\\_declaration.pdf](http://www.fiphfp.fr/IMG/pdf/aide_en_ligne_declaration.pdf) rappelle les définitions communes. La liste des bénéficiaires y est notamment détaillée.

Vous veillerez à ce que les valeurs renseignées en prévision et cible soient conformes aux engagements pris dans les plans pluriannuels et discutés dans le cadre des conférences de gestion prévisionnelle des ressources humaines.

**INDICATEUR X.X : Part des bénéficiaires de l'obligation d'emploi prévue par la loi n°87-517 du 10 juillet 1987**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Prévision PAP 2012	2012 Prévision actualisée	2013 Prévision	2016 Cible
Part des bénéficiaires de l'obligation d'emploi prévue par la loi n°87-517 du 10 juillet 1987	%	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	6

### B. Délai de publication des textes d'application des lois (et de transposition des directives lorsque cela est pertinent)

Il s'agit d'une problématique transversale à tous les ministères. L'objectif poursuivi est de publier dans les meilleurs délais les textes d'application des lois (et, si adaptée au programme, la transposition des directives européennes).

**INDICATEUR X.X : Délai de publication des textes d'application des lois**

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Prévision PAP 2012	2012 Prévision actualisée	2013 Prévision	2016 Cible
Délai moyen de publication des textes d'application des lois	mois	XX	XX	XX	XX	XX	XX

Il s'agit pour chaque décret publié sur N (jusqu'au 31 décembre) de calculer la différence entre la date de publication du décret et la date de publication de la loi (sauf dans les cas de différé d'application). La valeur de l'année N est la moyenne de ces différences. La période de référence est la 13<sup>ème</sup> législature. Dans les commentaires techniques, des précisions seront fournies sur la dispersion des délais et sur le stock. Cet indicateur de délai vient en complément de l'indicateur de taux d'exécution des lois inscrit sur le programme 129 et décliné par ministère.

**NOUVEAUTE : INDICATEUR TRANSVERSAL D'EFFICIENCE DE LA FONCTION ACHAT****Principe**

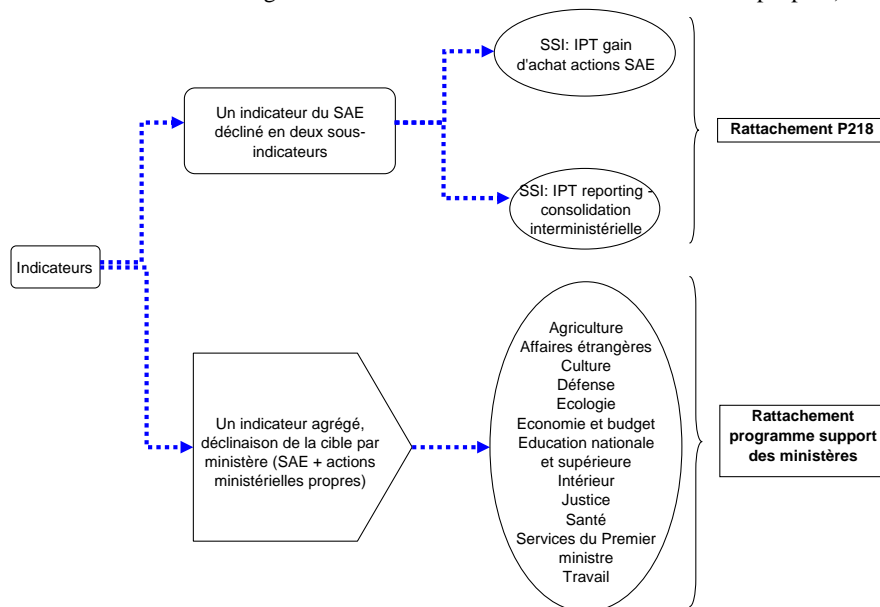
Depuis le PLF 2012, le périmètre de l'indicateur 218.5.1 « Gains relatifs aux actions achat interministérielles animées par le Service des achats de l'État » permet de rendre compte des gains d'achat potentiels générés par les actions du SAE.

Pour assurer une couverture complète de la performance de la fonction achat, il est proposé d'élargir le périmètre de suivi en déclinant l'indicateur d'efficacité de la fonction achat sur l'ensemble des ministères engagés dans la démarche et selon la même méthodologie que celle qui est utilisée pour le pilotage du plan d'actions achat, en termes de répartition de la cible d'objectif de gains, de calcul des gains prévisionnels et de calcul des gains sécurisés. Les correspondants techniques sont les responsables ministériels achats (cf. tableau de correspondance supra) qui disposent de l'ensemble des informations et données disponibles pour renseigner l'indicateur ministériel.

**Dispositif**

L'indicateur est décliné à deux niveaux :

- **au niveau du SAE**, l'indicateur 218.5.1 se présentera sous la forme de deux sous-indicateurs au PAP 2013. Le premier sous-indicateur portera sur le suivi des actions de gains d'achat propres au SAE ; le second sous-indicateur constituera un indicateur de reporting, permettant de suivre la consolidation interministérielle de la performance de la fonction achat.
- **au niveau des ministères**, en cohérence avec le Plan d'action d'achats validé par le SAE, le nouvel indicateur sera rattaché par convention sur le programme support ministériel. Les données de gains (cible, prévision, réalisé) seront agrégées (gains d'achat relatifs aux actions interministérielles et gains d'achat relatifs aux actions ministérielles propres).



## Méthode de calcul des gains

La méthode interministérielle de calcul des gains achats a été validée par le comité des achats en juillet 2009 et fait l'objet d'un suivi auditable à travers l'application IMPACT, au premier niveau par le RMA et au deuxième niveau par le SAE. Le principe général de calcul des gains achats consiste à valoriser l'action de l'acheteur à travers les leviers utilisés (standardisation, mutualisation, juste besoin, négociation, etc.). Elle est fondée sur la comparaison entre :

- des prix ou situations « de référence », éventuellement révisés selon les termes du marché, et prenant en compte l'évolution du marché économique si celle-ci est supérieure à 4% en valeur absolue
- des prix ou une situation « nouveaux » après intervention de l'acheteur.

L'écart de prix ou de coût est multiplié par le volume prévisionnel annuel. Est ainsi calculé un « gain achat base 12 mois » comptabilisé une seule fois l'année de réalisation (= sécurisation du projet achat).

Ces gains achats concernent deux grands types de projets achats :

- des marchés ou assimilés
- des actions de progrès (ex : meilleure utilisation d'éco-pli, réduction de la dissidence...)

Les gains-cibles sont sécurisés par convention :

- à la date de notification (marché)
- ou à la date de réalisation des principaux résultats (action de progrès).

Les données inscrites dans l'indicateur transversal devront être cohérentes avec le suivi du Plan d'actions achat. Dans cette perspective, les ministères solliciteront l'appui de leur correspondant « responsable ministériel achat » (RMA).

## Présentation de l'indicateur

### INDICATEUR 218.5.1 : Indicateur d'efficacité de la fonction achat

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Prévision PAP 2012	2012 Prévision actualisée	2013 Prévision	2016 Cible
Gains relatifs aux actions achat interministérielles animées par le SAE	M €	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X
Gains consolidés interministériels	M €	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X

### INDICATEUR X.X.X : Indicateur d'efficacité de la fonction achat

(du point de vue du contribuable)

	Unité	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Prévision PAP 2012	2012 Prévision actualisée	2013 Prévision	2016 Cible
Gains relatifs aux actions achat (SAE + actions ministérielles propres)	M €	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X	XX,X

**Les commentaires techniques** seront articulés autour des axes suivants : le périmètre, le calcul de la cible, la justification des prévisions notamment lorsqu'elles présentent un écart à la cible.

Dans le cas où l'indicateur porte sur un périmètre restreint, une mention particulière précisera que l'indicateur est en cours de développement en indiquant une année d'exercice comme date ferme de documentation complète.

## **GRANDS PROJETS : INDICATEUR DE RESPECT DES COÛTS ET DELAIS ET ÉTUDE MAREVA**

La présente annexe a pour objet de préciser :

- La mise en œuvre de l'indicateur de respect des coûts et délais ;
- La mise en œuvre de l'étude multi critère type MAREVA.

### **A - La mise en œuvre de l'indicateur de respect des coûts et délais des projets**

**L'indicateur sera intégré dans le volet performance du programme support (ou du programme portant l'action support majoritaire) ou sur le programme de politique publique lorsque l'ensemble des projets sont portés par ce programme.**

Définition de la notion de projet au sens de l'indicateur :

Par convention, c'est un ensemble d'actions conduisant à une dépense non récurrente, destinées à la réalisation d'un équipement matériel ou d'un service immatériel, qui s'échelonnent sur deux exercices au moins et exécutées sous maîtrise d'ouvrage publique ; un projet bien mené nécessite en principe un mode de suivi dédié pour s'assurer du respect des objectifs fixés en matière de résultat, de coût et de délai.

Il peut s'agir de projets informatiques – exemple : mise en place d'une application nouvelle – ou d'autres types de projets, immobiliers notamment – exemple : déménagement d'un bâtiment.

Dans tous les cas, le projet est constitué d'une phase de conception (ou son équivalent) suivie d'une phase de réalisation<sup>5</sup> (ou son équivalent). La date de début de la première phase étant formalisée (la date de lancement du projet) et la fin de la dernière phase étant formalisée (la date de fin du projet).

#### **1. Les coûts et délais dits « initiaux »**

Par convention, le coût initial est le coût total prévisionnel à l'achèvement déterminé au lancement du projet<sup>6</sup>, c'est-à-dire le cumul des dépenses prévisionnelles (consommations de CP) directement liées au projet. Le délai initial est la date prévue, au moment du lancement du projet, pour la fin du projet, c'est-à-dire la date du dernier état de service fait du dernier marché dédié au projet.

#### **2. Le périmètre des coûts pris en compte**

Les coûts pris en compte concernent le titre 5, le cas échéant le titre 3, ainsi que le titre 2 pendant toute la durée du projet. Les études effectuées préalablement au lancement du projet sont réputées avoir permis d'affiner le délai et le périmètre des coûts à prendre en compte et donc permettre au maître d'ouvrage d'engager le projet sur des bases clarifiées. Les dépenses engagées après la fin du projet sont à exclure du périmètre des coûts.

#### **3. L'initialisation de l'indicateur**

Cet indicateur a vocation à mettre en évidence régulièrement l'éventuelle dérive en coût et en délai sur un portefeuille de projets issus des domaines considérés et présentant un enjeu budgétaire significatif.

<sup>5</sup> Dans le cas d'un projet informatique, la phase de réalisation peut se décliner par exemple en une phase de développement, une phase d'intégration et de test et enfin d'une phase de déploiement.

<sup>6</sup> La détermination des conditions initiales de lancement, concernant notamment des projets en cours de réalisation au moment du démarrage de cet indicateur, est de la responsabilité des programmes maîtres d'ouvrage, ainsi que le maintien dans le temps de la cohérence de la communication interne et externe sur leur avancement. Les coûts et délais initiaux sont ceux déterminés à l'issue de l'étude préalable, lorsqu'une telle étude a été conduite et en tout état de cause préalablement à la passation du premier contrat dédié au projet.

**A cette fin, il est demandé de s'intéresser aux projets de l'année (en cours en fin d'année et terminés dans l'année), à coût initial supérieur à 1 M€. Le cas échéant, un seuil supérieur peut être discuté avec la direction du Budget dans le cadre des conférences de performance.**

La mesure de cet indicateur nécessite de la part des ministères la surveillance de l'avancement des projets concernés, notamment avec le suivi de leur objectif, de leur coût et de leur délai d'achèvement prévisionnels.

La mise en place de cet indicateur suppose, pour les projets en cours, de se mettre d'accord rétrospectivement sur le coût initial et le délai initial. Ceci fera l'objet d'échanges avec les maîtres d'ouvrage.

#### Contenu de l'indicateur

##### INDICATEUR X.X : Respect des coûts et délais des grands projets

(du point de vue du citoyen)

	Unité	2010 Réalisation	2011 Réalisation	2012 Prévision PAP 2012	2012 Prévision actualisée	2013 Prévision	2016 Cible
Nombre de projets (coût initial > 1 M€)	Nb	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X
Proportion des projets en retard (retard > 6 mois)	%	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X
Proportion des projets en dépassement (dépassement de coût > 5%)	%	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X
Dépassement de coût cumulé	M€	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X	XXX,X

*Le retard est calculé en fonction de la date d'achèvement réactualisée.*

*Le dépassement de coût est calculé en fonction du coût total à l'achèvement réactualisé.*

**L'objectif de cet indicateur n'est pas de mettre en avant d'éventuelles dérives mais bien de favoriser un meilleur pilotage des grands projets.**

Cet indicateur devra être assorti d'un commentaire explicatif justifiant, en cas de dérive significative, ce qui relève de décisions d'évolutions, d'évolutions réglementaires, de l'indice des prix d'une part et ce qui relève des aléas d'exécution du projet d'autre part.

Les commentaires porteront également sur l'explication des données chiffrées présentées.

La liste des projets composant le portefeuille servant de base à cet indicateur sera communiquée à la direction du Budget.

## **B - La mise en œuvre de l'étude multi critère type MAREVA**

*La présentation des projets les plus lourds dans la partie JPE se concentre sur la partie « projets » des activités SI menées par les programmes.*

### **1 – La démarche MAREVA**

La réalisation des projets est indispensable à la mise en œuvre du service public, en maintenant sa qualité dans le temps et en intégrant les évolutions réglementaires et technologiques. Si la décision de les engager est une prérogative des programmes de politique publique, il est indispensable que ces mêmes programmes aient une vision claire et responsable des conséquences financières et organisationnelles de leurs décisions et il est tout aussi souhaitable que la direction du Budget et les assemblées aient une vision consolidée des budgets à soutenir.

L'évaluation des grands projets constitue la première étape sur la voie de la maîtrise de tous les projets. L'expérience montre que l'acquisition de cette méthode d'évaluation, appliquée d'abord aux gros projets, est en général étendue à tous les projets, ce qui contribue à la performance de la gouvernance d'ensemble.

Cette évaluation est fondée sur la démarche MAREVA (Méthode d'Analyse et de REmontée de la VAleur) qui a donné lieu à la mise au point d'un outil, actuellement sur Excel, bientôt sur web. Cet outil se fonde sur un questionnement systématique et produit une synthèse de type « radar » à cinq axes.

Selon la démarche, l'évaluation du projet comporte deux parties :

- l'évaluation de sa rentabilité économique, en incluant la dépense projet durant la phase projet, le bilan sur les coûts récurrents informatiques et les gains économiques générés pendant la phase d'utilisation,
- l'évaluation des éléments « non économiques » de sa valeur : sa nécessité, son niveau de risque, les bénéfices pour l'administration et les bénéfices pour les usagers.

Pour être crédible, l'analyse multicritère de type MAREVA nécessite un échange d'information et un dialogue enrichis à l'intérieur des ministères, entre maîtrises d'ouvrage et DSI. La synthèse produite à l'aide de l'outil constitue un support de communication homogène qui facilite la compréhension des différents enjeux du projet.

### **2 – Les projets concernés**

Avant de revenir sur le critère de choix du projet à présenter, nous proposons une définition de ce qu'est un projet.

#### **LE CONCEPT DE PROJET :**

Un projet correspond à une action spécifique, avec une date de lancement et une date de fin, un résultat attendu, un délai objectif ainsi qu'un ensemble de ressources, en principe dédiées, affectées à son exécution. Pendant la durée du projet, on lui affecte les dépenses qui n'auraient pas été supportées en son absence.

L'étude préalable effectuée avant la décision de lancement du projet est en principe financée sur les dépenses récurrentes, sauf à ce que le niveau de son coût nécessite une décision d'engagement particulière ; dans ce cas, elle est financée sur la dépense « projets ». Le déroulement d'un projet consiste successivement en une phase de conception (quelles spécifications pour l'application), une phase de développement (codage de l'application), une phase d'intégration et de test (vérification du fonctionnement en environnement réel de production et d'utilisation) et enfin d'une phase de déploiement (sur les sites de production et les postes de travail). Ce découpage est fourni à titre d'exemple.

Un projet qui dure en longueur n'est pas un vrai projet. Il est nécessaire de reconsidérer périodiquement l'intérêt d'un projet en cours, de façon à l'arrêter le cas échéant et a minima mettre à jour sa planification. Un projet qui se termine débouche en principe sur une application en production.

Après la fin du projet, c'est-à-dire pendant la phase de production, toutes les dépenses liées au fonctionnement de l'application sont comptabilisées dans le budget des dépenses récurrentes de l'application. Ces dépenses de type maintenance curative ou évolutive sont à surveiller de près dans le temps car elles ont une tendance naturelle à la hausse. Leur surveillance permet d'anticiper au mieux la refonte ou le remplacement de l'application.

A noter aussi qu'en passant en phase de production, la nouvelle application permet souvent des gains économiques ou qualitatifs hors de la sphère DSI.

#### **LE CRITERE DE CHOIX DES PROJETS A PRESENTER :**

##### Quels programmes sont concernés :

Ce sont les programmes porteurs du financement de projets informatiques ; il s'agit en général des programmes de soutien (ou de conduite et pilotage, etc.). Il arrive toutefois que d'autres types de programmes de politique publique financent directement des projets informatiques lorsqu'ils sont importants ; dans ce cas ils fournissent en la matière les mêmes renseignements.

##### Les projets concernés :

Chaque programme concerné expose au moins un projet important.

La définition de « projet le plus important » est harmonisée : il est choisi d'adopter le critère du plus gros «**montant de CP cumulé post 2011 restant à payer jusqu'à l'achèvement**». Il s'agit donc de prévisions de consommations de CP. Cette mesure de l'importance ne préjuge donc pas du fait que le projet soit «en cours » à fin 2011 ou «à lancer» sur 2012.

### **3 – Les informations demandées**

#### **LA PORTEE DE L'ETUDE MULTICRITERE (TYPE MAREVA) :**

L'étude type MAREVA constitue une analyse multicritère qu'il est convenu de placer dans la partie JPE des programmes concernés. Elle peut compléter un exposé plus stratégique fait sur le même projet et localisé ailleurs.

#### **LES INFORMATIONS A FOURNIR :**

Il s'agit d'abord de rendre compte de la maîtrise de la « soutenabilité financière » du projet jusqu'à son achèvement ; à cette fin, les ministères sont invités à fournir les informations suivantes :

- 1 l'identification du projet
- 2 la référence LOLF de l'action finançant le projet
- 3 la référence LOLF [Programme/Action] de l'action bénéficiaire du projet (éventuellement plusieurs)
- 4 le cas échéant, la référence de la mesure RGPP concernée
- 5 le cas échéant, l'appartenance au domaine concerné par le programme CHORUS
- 6 le cas échéant, l'appartenance au domaine concerné par le programme ONP
- 7 le cumul jusqu'à 2011 inclus, et la prévision, à partir de 2012, des consommations annuelles de CP et d'AE, liées au projet et mises à jour ; l'ensemble historique et prévision mise à jour met en évidence le coût total prévisionnel à l'achèvement du projet et notamment le reste à payer CP après 2011.

Il s'agit ensuite de présenter de façon plus large le projet et ses conséquences, notamment sa « valeur » vis-à-vis des agents et des usagers, ainsi que les risques inhérents au projet.

- 8 le graphe de notation à 5 axes, produit par l'outil MAREVA, à saisir dans Farandole par copier-coller à partir des résultats fournis par l'outil d'analyse
- 9 la date de l'analyse multicritère, l'objectif étant qu'elle soit récente
- 10 la période annuelle sur laquelle la rentabilité a été évaluée
- 11 le montant de la valeur actualisée nette, produite par l'outil MAREVA
- 12 le délai de retour, calculé par l'outil MAREVA
- 13 un commentaire expliquant brièvement :
  - les enjeux du projet,
  - les étapes significatives déjà réalisées et celles restantes,

#### **4 – Les pré-requis nécessaires**

Pour que puissent être déterminés les programmes concernés, il y a lieu de recenser au préalable tous les programmes finançant des projets en cours ou à lancer. Ce recensement est d'autant plus facile que le ministère dispose :

- d'un schéma directeur de son informatisation (1)
- d'une instance de gouvernance des projets (2)
- d'une liste des projets (3)

Pour que puisse être déterminé le projet le plus lourd financièrement, en termes de "soutenabilité", il y a lieu d'effectuer pour chaque programme financeur et pour chaque projet à financer un suivi de la dépense passée et de la dépense à venir jusqu'à achèvement (séquence budgétaire en AE et CP).

La dépense à venir en CP est utilisée pour décider quel est le projet à présenter, étant entendu qu'il est fait le choix par convention de présenter le plus lourd. La surveillance du reste à dépenser, d'une année à l'autre, est susceptible de confirmer (ou d'infirmer) la tenue du budget prévu initialement, au moment de la décision de lancement. Ce suivi est d'autant plus facile que le ministère dispose :

- d'un suivi budgétaire en AE et CP des projets (4)

Pour que l'analyse multicritère du projet retenu soit crédible, il est nécessaire que le DSI réunisse tous les moyens pour faire une bonne évaluation de la dépense, des risques techniques et de l'impact sur les coûts récurrents après achèvement du projet. Il est nécessaire aussi que la maîtrise d'ouvrage commanditaire du projet assume pleinement les évaluations des gains et des retours qui constituent implicitement les objectifs du projet. Ce suivi est d'autant plus facile que le ministère dispose :

- d'un suivi budgétaire en AE et CP des applications en production (5)

L'existence même de l'étude multicritère MAREVA, qui ne porte pas exclusivement sur la rentabilité économique, témoigne du fait que certains projets peuvent apparaître non rentables quoique totalement justifiés. Les DSI s'attacheront toutefois à ne mettre en chantier que des projets à niveau de risque bien maîtrisé ; les projets à rentabilité nulle ou négative devront logiquement faire état d'un niveau de maîtrise des risques et d'un niveau de nécessité élevés. Ce suivi est d'autant plus facile que le ministère dispose :

- d'une relation « contractualisée » entre programmes de politique publique et DSI, sous forme de contrats/conventions de service pour chaque application/projet (6)

La liste des grands projets sera évoquée lors de la conférence de performance.



Annexe 9:

**FARANDOLE : RAPPEL DE LA PROCEDURE DE SAISIE**

Commentaire [2MPAP1] : À reprendre avec BII

Pour les PAP 2013, la saisie des objectifs, indicateurs et sous-indicateurs suivra la même procédure que pour les PAP 2012.

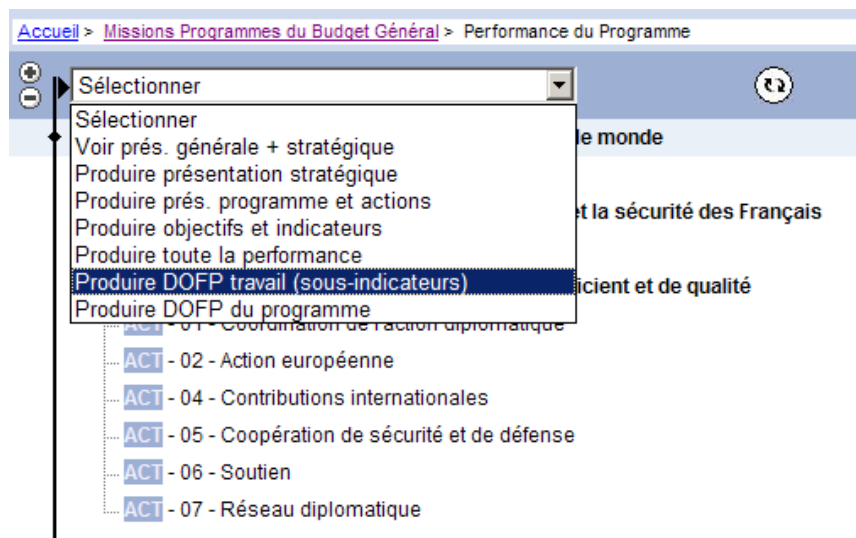
Cette procédure, déjà appliquée l'année dernière, permet de renforcer la traçabilité des indicateurs. Tout indicateur présenté en PLF comporte en effet un identifiant unique, invisible dans les documents budgétaires. Jusqu'en 2010, les opérations de saisies effectuées sous farandole ne permettaient pas de rattacher un indicateur d'un exercice au même indicateur de l'exercice suivant (PAP 2009 et PAP 2010 par exemple). Cela est désormais possible.

**⇒ 1<sup>er</sup> lot : la liste des objectifs, indicateurs et sous-indicateurs. Livraison avant le 16 mai 2012.**

1/ Le volet Performance de Farandole sera ouvert fin mars.

2/ Les ministères renseigneront, par programme, un fichier Word retraçant en mode corrections les évolutions souhaitées du dispositif de performance.

Ce fichier est disponible sous Farandole, au niveau du lot Performance de chaque programme. Il correspond à la liste des objectifs, indicateurs et sous-indicateurs du PAP 2012.



Le fichier Word envoyé devra présenter le dispositif de performance tel qu'il aura été validé en conférence de performance.

- Les indicateurs nouveaux : ils seront inscrits à l'emplacement souhaité. La mention « indicateur nouveau » suivra l'indicateur ;
- Les sous-indicateurs nouveaux : ils seront inscrits à l'emplacement souhaité.
- Les indicateurs modifiés : les indicateurs faisant l'objet d'évolution de libellé seront modifiés à partir de l'ancien libellé. **La mention « indicateur modifié » suivra l'indicateur si l'un des sous-indicateurs évolue (changement de périmètre ou changement de méthodologie) entraînant une impossibilité de comparer les données présentes en PAP 2012 avec celles du futur PAP 2013 ;**

- Les sous-indicateurs modifiés : ils seront modifiés à partir de l'ancien libellé. **Dans les cas de changements de libellé ou de méthodologie, une mention devra préciser, pour les sous-indicateurs concernés, si les valeurs présentées en PAP 2013 sont comparables avec les valeurs présentées en PAP 2012 du même sous-indicateur : comparaison possible avec les valeurs du même sous-indicateur présent en PAP 2011 OU comparaison impossible avec les valeurs du même sous-indicateur présent en PAP 2012 ;**
- Les indicateurs supprimés : ils seront barrés.
- Les sous-indicateurs supprimés : ils seront barrés.
- Une mention « mission » devra figurer devant les indicateurs de mission choisis.
- La catégorie de l'indicateur (citoyen/usager/contribuable) devra figurer après le libellé.

### **3/ Sous Farandole, les ministères seront responsables :**

#### Pour les objectifs :

- de la saisie des nouveaux objectifs
- de l'ordre des objectifs à l'intérieur du programme

#### Pour les indicateurs :

- de la saisie des nouveaux indicateurs
- de l'ordre des indicateurs à l'intérieur des objectifs
- du renseignement de la catégorie de l'indicateur et de l'année cible
- de la sélection des indicateurs « mission »

#### Pour les sous-indicateurs :

- de la saisie des nouveaux sous-indicateurs

### **4/ Le fichier complété en mode corrections sera envoyé à l'adresse [performance-db@finances.gouv.fr](mailto:performance-db@finances.gouv.fr) et le lot sera livré à la direction du Budget avant le 16 mai 2012.**

Les modifications et suppressions d'objectifs, d'indicateurs et de sous-indicateurs, de même que les déplacements d'indicateurs vers un autre objectif ou les déplacements d'objectifs vers un autre programme seront effectués par le bureau de synthèse 2MPAP de la direction du Budget, à partir du fichier Word livré. Les ministères veilleront donc particulièrement à présenter l'ensemble des évolutions souhaitées dans ce fichier.

**Pour rappel, seuls les objectifs et les indicateurs sont présentés au Parlement dans le cadre du débat d'orientation des finances publiques.** Après la livraison du 1<sup>er</sup> lot, les libellés des sous-indicateurs pourront par conséquent faire l'objet d'ajustements, dès lors que ces derniers auront été validés en conférence de performance. Tout ajustement sur les sous-indicateurs devra être demandé sous le même format (fichier Word en mode correction) à l'adresse [performance-db@finances.gouv.fr](mailto:performance-db@finances.gouv.fr).

### **=> 2<sup>ème</sup> lot : les valeurs, les commentaires techniques et autres textes littéraires. Livraison avant le 27 juillet 2012.**

La présentation stratégique du programme, la présentation des actions, les présentations des objectifs, les valeurs et commentaires techniques des indicateurs seront renseignés par les ministères. **Le lot sera livré à la direction du Budget avant le 27 juillet 2012.**

*Le guide utilisateur relatif à la performance des PAP 2013 présent sur la page d'accueil de Farandole reprend l'ensemble de ces points.*

**ANNEXE 10 :**  
**COMPTABILITE D'ANALYSE DES COÛTS**

Dans le cadre du projet annuel de performance 2013, l'analyse des coûts visera à restituer en prévision, les crédits (fonds de concours y compris) consolidés par action de politique publique. Cette présentation impose au préalable la ventilation des crédits des actions et programmes de soutien et/ou de services polyvalents. A ce titre, une circulaire particulière à l'élaboration du volet d'analyse des coûts précisera, le moment venu, le calendrier et les contenus détaillés attendus.

Toutefois, afin d'anticiper les travaux, le dialogue, entre responsables de programmes d'une part, entre ministères et direction du Budget d'autre part, peut être engagé sur un certain nombre de principes.

### 1 – Les schémas de déversement

**Les conférences de performance constituent le lieu d'un premier et rapide examen des modifications pressenties en termes de schémas** (PAP 2013 par rapport à la LFI 2012). A ce titre, seuls les graphiques impactés devront être produits et commentés à l'appui d'un état déroulant le suivi des modifications envisagées (voir modèle ci-après).

Rappel : les schémas font l'objet d'une modélisation graphique normée, cf. <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/CAC/CACSchemaAnalytiqueNotice.pdf>

MODELISATION DES DEVERSEMENTS CAC				PAP 2013 - Volet CAC	
				Suivi des modifications des flux modélisés	
I- DEVERSEMENTS INTERNES				Modification schéma O/N	Observations relatives aux modifications de flux et de règles, envisagées
<b>I-I - Libellé Action émettrice</b>					
<i>(uniquement action de support/soutien)</i>					
<b>I-II - Libellé Action(s) réceptrice(s)</b>					
<i>(uniquement action de politique publique)</i>					
II- DEVERSEMENTS EXTERNES				Modification schéma O/N	Observations relatives aux modifications de flux et de règles, envisagées
<b>II-I Flux sortants - PGM destinataire(s)</b>		<b>PGM</b>	<b>M</b>		
<i>Libellé PGM partenaires récepteurs</i>					
<i>(...)</i>					
<b>II-II Flux entrants - PGM d'origine</b>		<b>PGM</b>	<b>M</b>		
<i>Libellé PGM partenaires émetteurs</i>					
<i>(...)</i>					

### 2 – Les fiches explicatives de déversement

Les fiches explicatives des déversements décrivent les flux entre les actions/ou programmes de soutien, et la ou les actions de politique publique en bénéficiant.

Elles formalisent les accords obtenus entre responsables de programmes liés par ces déversements et en précisent les règles de valorisation.

**Par principe, ne seront produites pour les conférences de performance que les fiches aménagées ou nouvellement prévues en cohérence avec les évolutions de schéma envisagées plus haut.**

Le modèle de fiche explicative ainsi que sa notice d'utilisation sont disponibles sur le site de la performance publique, à l'adresse suivante :

<http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/performance/approfondir/CAC/NoticeFicheExplicativeDeversement.pdf>