

## ANNEXE N° 7

### PERFORMANCE

#### **1. Calendrier**

Des « réunions de Performance » axées sur les RAP 2011 se tiendront au cours de la 1<sup>ère</sup> quinzaine de mars avec la direction du budget, lesquelles nécessiteront, pour leur bonne tenue, de disposer d'une version stabilisée des volets « performance ».

#### **2. Bilan de la programmation pluriannuelle**

Le contenu du bilan au niveau de la mission est présenté en annexe 2. Les indicateurs de mission sélectionnés lors de la finalisation des PAP 2011 apparaîtront automatiquement en fin de bilan de la programmation pluriannuelle.

#### **3. Bilan stratégique du programme**

Le bilan stratégique correspond à la réalisation effective de la présentation stratégique de chaque programme inscrit dans le PAP 2011.

Il s'agit d'un bilan de synthèse (2 pages maximum) réalisé par le responsable du programme incluant :

1. une synthèse de l'analyse des résultats (et/ou écarts) du programme, à la lumière des principaux événements et réalisations<sup>1</sup> de 2011 ;
2. une appréciation globale de la performance du programme et de son évolution en 2011 ;
3. des pistes pour préparer les orientations stratégiques du PAP 2013, en indiquant le cas échéant, les incidences plus immédiates sur la gestion 2012.

Il convient dans cette partie de rendre compte des engagements pris dans le PAP 2011, en expliquant les réalisations effectives, d'un point de vue qualitatif plutôt que quantitatif, et en présentant les axes de performance du programme permettant d'apprécier en quoi il a « mieux dépensé » en 2011 qu'en 2010 et en quoi il s'est amélioré en 2011.

En raison de sa forte visibilité, cette synthèse devra faire l'objet d'une attention particulière de la part du responsable du programme. Ce dernier veillera à éviter une présentation trop détaillée et mettant insuffisamment en valeur les enjeux stratégiques du programme.

---

<sup>1</sup> En cas de dépassement majeur de l'enveloppe, en donner l'explication.

#### **4. Présentation du programme**

La présentation du programme vise à rappeler brièvement son périmètre et ses missions. Cette présentation résumée s'appuiera sur la version figurant dans le PAP 2011.

Une liste des actions sera intégrée automatiquement en bas du texte. Il n'est pas prévu de décrire plus précisément les actions qui figurent déjà dans le PAP 2011.

#### **5. Objectifs et indicateurs**

##### a- Référence.

La référence se rapporte à la maquette du PAP 2011, soit la liste des objectifs et indicateurs de performance votés en LFI 2011. Les intitulés des objectifs et indicateurs restent ceux votés en LFI 2011, même s'ils ont évolué dans les PAP 2012. En outre, les indicateurs votés en LFI 2011 et supprimés en PAP 2012 devront être renseignés.

##### b- Données chiffrées.

Seront mentionnés dans le RAP 2011, pour chaque indicateur (ou sous-indicateur) : le réalisé 2009, le réalisé 2010, la prévision initiale 2011 (celle du PAP 2011), la prévision actualisée 2011 (celle du PAP 2012), le réalisé 2011 et la valeur cible inscrite en PAP 2011. 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 sera portée.

La réalisation 2011 des indicateurs de performance sera renseignée dans toute la mesure du possible. Si elle ne l'était pas, une explication de cette absence et un engagement sur une date ferme de documentation devront être donnés dans le commentaire technique.

##### c- Commentaires techniques.

Le titre « Commentaires techniques » sera généré automatiquement dans Farandole, il n'est donc pas nécessaire de l'intégrer dans le fichier Word importé.

Les commentaires techniques apporteront, pour chaque indicateur, les clés de lecture des chiffres. La source des données devra y figurer.

Ces commentaires apporteront les précisions de définition indispensables à la bonne compréhension de l'indicateur ; le mode de calcul de l'indicateur sera notamment rappelé. Les ratios seront décomposés et expliqués.

Ils porteront 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 conviendra également de préciser, le cas échéant, si l'indicateur est en cours de fiabilisation.

Il est enfin rappelé que la valeur présentée en réalisation 2011 doit être comparable, en termes de méthodologie, aux valeurs passées et à la prévision s'y rapportant.

Les indicateurs transversaux ayant vu leur méthodologie évoluer suite aux travaux d'harmonisation interministériels pourront, quant à eux, être calculés selon la méthodologie affinée. Les valeurs passées seront autant que possible recalculées afin de permettre l'analyse pluriannuelle. Dans les cas où l'historique ne peut être reconstitué, il sera fait mention de l'impossibilité de comparer des données. Une attention particulière sera portée sur la lisibilité des commentaires ; les explications méthodologiques relatives aux indicateurs transversaux reprendront 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. Dans un souci de lisibilité, l'éventuelle non conformité avec la méthodologie transversale doit en effet être plus visible.

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

Pour chaque objectif, après la présentation des valeurs chiffrées des indicateurs, assorties de commentaires techniques, une analyse des résultats est demandée (notamment sur le point des écarts à la prévision initiale du PAP 2011) 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 des résultats. **Cette partie doit donc faire l'objet d'une attention particulière.**

Il convient d'analyser et d'expliquer les résultats (réalisation 2011) et les écarts éventuels entre la réalisation 2011 et la prévision 2011, d'une part, et entre la réalisation 2011 et la réalisation 2010, 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 2011 de l'objectif (écart à l'année antérieure) et d'identifier les pistes d'amélioration, en répondant par exemple aux questions suivantes :

- 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 identifiés 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 2011 (fixée mi-2010 pour le PLF 2011) ? Quel regard porter sur la cible fixée dans le PAP 2012 ?

L'analyse des résultats pourra être discutée lors des « réunions de Performance ».